La integración de estrategias de capacitación y desarrollo como clave para transformar aprendizajes en resultados

Alfredo Carrasquillo

Coach de Liderazgo Ejecutivo y Consultor en Desarrollo Organizacional

PUERTO RICO CHAPTER
Association for
Talent Development

DISCOVER • CONNECT • TRANSFORM

Agradecimiento y objetivos

1. Comprender las limitaciones de algunas estrategias aisladas para producir las transferencias de conocimiento en nuevas prácticas de trabajo
2. Explorar el rol del coaching como estrategia complementaria para incrementar la transformación de aprendizajes en resultados
3. Analizar los retos que lo anterior nos plantea para el diseño de planes de capacitación y desarrollo en las empresas

Una experiencia personal como punto de partida

- La experiencia de los alumnos de Colegios Católicos
- El peregrinaje anual a Casa Manresa en Aibonito
- La experiencia de autoconciencia y sus *insights*
- El lunes luego del retiro
- El miércoles luego del retiro
- Los límites de experiencias que no logran efectos ni transformaciones sostenibles
- Lo que estas experiencias nos enseñan en el campo de la capacitación y el desarrollo

La industria de la capacitación y el desarrollo

- 164.2 billones de dólares invertidos en capacitación y desarrollo por empresas nortamericanas (ATD, 2013)
- ¿Cuál es el retorno de dicha inversión?
- Interrogantes respecto a la efectividad de muchas estrategias para:
  - Mejorar los resultados de negocios
  - Cambiar comportamientos
  - Desarrollar competencias
  - Generar nuevos hábitos de trabajo

TODO ELLO DE MANERA DURADERA...

Algunos hallazgos

- Los adiestramientos como estrategia aislada genera adquisición de destrezas de 10-20% y una transferencia de aprendizajes a las prácticas de trabajo del 5-10% (Pfeifer, 2006)
- Cuando el adiestramiento se combina con un componente de coaching y seguimiento, tanto la adquisición de destrezas como la transferencia de aprendizajes a las prácticas de trabajo se eleva al 90% (Pfeifer, 2006)
- Ocho años después, la efectividad de la combinación de los adiestramientos con el coaching para lograr la transferencia de aprendizajes a las prácticas de trabajo se mantiene en un 86% (Giménez, 2014)

Algunos hallazgos

- Los adiestramientos, por sí solos, se traducen en un aumento de la productividad del 21% mientras que la formación combinada con coaching logra un incremento en la productividad del 88% (Manchester, 2014)
- La integración de un componente de coaching tiene el efecto de elevar los niveles de motivación intrínseca del talento humano (Pfeifer, 2004) y de mejorar la efectividad tanto de los gerentes como de sus supervisados
- Desde 1997, contamos con estudios que constatan y validan la efectividad del coaching como estrategia complementaria de transferencia de conocimientos a prácticas de trabajo (Olivero, Bane y Kopelman)

Algunos hallazgos

- La ruta de combinar estrategias de capacitación y desarrollo en la que el coaching juega un papel medular para proveer el seguimiento necesario para asegurar tanto la transferencia de conocimientos a las prácticas de trabajo como para la generación de nuevos hábitos sostenibles, ha evidenciado ser exitosa
- Estudios más recientes ubican el retorno de la inversión de programas de coaching en un impresionante 500-800%, es decir, entre $4 y $8 de retorno por cada dólar invertido (Greiner, 2018)
- ¿Por qué? ¿Cómo podemos lograrlo en nuestras organizaciones? ¿A qué puede deberse que tengamos experiencias poco satisfactorias de integración del coaching en nuestras empresas?

DISCOVER • CONNECT • TRANSFORM

Los retos que nos plantea

- Ir más allá de evaluaciones de satisfacción con experiencias de capacitación y desarrollo para enfocarnos más en la efectividad de transferencias de aprendizajes a prácticas de trabajo y mediciones de retorno de inversión por efectos en resultados de negocios
  - Y llevar métricas de adiestradores y coaches en función de ello
- Diseño de experiencias de capacitación y desarrollo más allá de los talleres y adiestramientos sin componentes de seguimiento y acompañamiento individualizado
  - Integración del coaching y otros mecanismos de seguimiento a más experiencias
- Identificación de coaches externos para la labor en un universo limitado de recursos de experiencia y calidad
  - Los riesgos del mercado de coaching en Puerto Rico y la formación y experiencia de los formadores de coaches

Variables a considerar

- Importancia del factor seguimiento
- Oportunidad de aclarar dudas y profundizar en la efectividad de la transmisión de contenidos
- Abrir espacios para la reflexión sobre obstáculos prácticos o mentales a la implementación
- Impacto del seguimiento como estructura de rendición de cuentas que estimula la implantación
- Valor de la retroalimentación para el proceso de implantación y la renovación de la confianza en el desempeño
- Clima de colaboración como comunidad de aprendizaje

DISCOVER • CONNECT • TRANSFORM

Recomendaciones

- Desarrollo de competencias de coaching en el equipo gerencial para que el seguimiento pueda ser provisto como parte de la labor de supervisión y fortalecer así el vínculo del gerente con sus empleados
- Asegurar componentes de seguimiento de no menos de seis meses para contribuir así a la generación de hábitos perdurables
- Seleccionar rigurosamente los coaches externos para asegurar la calidad y experiencia necesaria para un mejor retorno de la inversión
- Asegurar el alineamiento de los coaches externos como los objetivos de capacitación y desarrollo de la empresa, familiarización de los coaches con los currículos de los adiestramientos y alineamiento entre adiestradores y coaches

Recomendaciones

- Comprender que hay obstáculos de comunicación y transmisión de la información que no tienen que ver necesariamente con el diseño de las experiencias de capacitación y desarrollo sino con ausencia de mecanismos efectivos de verificación de la transmisión
- Tener siempre presente que introducir modificaciones a las estructuras de interpretación y a las creencias limitantes de los empleados es condición de posibilidad para abrirse al cambio, transferir aprendizajes a las prácticas de trabajo y generar nuevos hábitos
- Revisar diseños y modelos de intervención en función de los resultados y las métricas

PUERTO RICO CHAPTER
Association for
Talent Development

¡Muchas gracias!

Preguntas e intercambio

Alfredo Carrasquillo

Coach de Liderazgo Ejecutivo y Consultor en Desarrollo Organizacional

Email alfredocarrasquillo@gmail.com

Teléfono (787) 605-4442

Twitter: @alcarrpr