



## **Aprendemos lo que tenemos que hacer pero nos resistimos a hacerlo: "Efectividad del Coaching y los Programas de Entrenamiento."**

**¿Por que nos resistimos a aprender y a pesar de entender algo, no logramos adaptarnos y cambiar?**

Por Claudia Jaramillo Torrén, Coach Corporativo ICC

Cada instancia de aprendizaje requiere aceptar que hay algo que no sabes y debes aprender e implica comenzar a hacer cosas de una manera diferente, lo cual, te saca de tu zona de confort y al salir de ese espacio de comodidad, se asumen riesgos, especialmente "de equivocarse". *Estamos más dispuestos a justificar un error que proviene de un área cómoda, que a asumir un error porque estamos aprendiendo.* Yo me pregunto si las personas no quieren aceptar el error del aprendizaje, ¿cuando creen que se aprende?; en algún momento hay que aprender y el aprendizaje inevitablemente tiene implícita la equivocación. ¿Somos tan perfectos o deseamos tanto demostrar que somos capaces para que nos validen, que no nos permitimos aprender?.

Durante los entrenamientos que realizo, frecuentemente observo algunas personas que se resisten al aprendizaje y al cambio y expresan de diversas maneras su inconformidad; perciben que esta actividad es algo que les quita tiempo para hacer lo importante y en muchos casos creen que no lo necesitan y van por obligación. Sus críticas van desde lo higiénico como horarios, lugar, citación con poca antelación, sala, etc, hasta lo central de los contenidos, capacidad del entrenador, formato de entrenamiento, cuestionan el sentido de aprender si los problemas son de la dirección o los colaboradores, etc presentan una larga lista de quejas, y normalmente, la percepción es que son "otros" los que deberían estar ahí sentados aprendiendo.

Además lo que observo de algunas personas, es una actitud defensiva que se devela cuando cuestionan lo que el entrenador esta entregando como ideas, contenidos, reflexiones, etc.

centrando la instancia de aprendizaje, en calificar o descalificar, estableciendo verdades absolutas para demostrar aquello que de acuerdo a sus creencias, es correcto y funciona. Se sienten amenazados al reconocer que pueden aprender algo y quieren demostrar al resto que saben. De esta forma, se quedan en su espacio de comodidad y no arriesgan su imagen en este proceso. Quieren demostrar especialmente a sus pares, que están ahí sólo por que es una actividad obligatoria.

Muchas personas intentan monopolizar la conversación centrandose exclusivamente en sus propias ideas y puntos de vista personales y están poco abiertos y receptivos a escuchar las otras miradas y opiniones. Una forma clásica de interacción en los inicios de un entrenamiento, es escuchar a personas decir "yo creo que ..." y al escuchar una opinión diferente, dicen "No yo no estoy de acuerdo con eso"....pareciera que lo importante es tener la razón. Desde mi perspectiva es muy enriquecedor el dialogo y el debate, ya que compartir puntos de vista, es lo que hace que las ideas buenas emerjan, por lo tanto, toda mirada es válida dependiendo del contexto en que se aplica.

Por otra parte, existe otro tipo de participante, que están muy receptivos y motivados por aprender y expresan mucho entusiasmo; se mantienen activamente participando y aplicando de inmediato todo lo aprendido. En mi experiencia, este perfil de alumnos si bien no son la mayoría al inicio, al poco andar, comienzan a emerger y de este grupo surgen las personas que mayor provecho obtienen del entrenamiento y puedo afirmarlo con certeza, ya que cuando hago el seguimiento, son personas que mejoran sus posiciones laborales dentro o fuera de la empresa. Muchas veces sucede que el

aprendizaje que hacen los lleva a cambiar de organización, hacia una más madura.

En consecuencia, desde mi experiencia entrenando equipos, creo que la condición básica para lograr los objetivos de un entrenamiento en forma efectiva, esta dada por la *actitud positiva de los participantes hacia el aprendizaje.* Mientras más receptiva sea la escucha, más fácil es identificar los aspectos que deben potenciar para mejorar, y mientras mayor sea la motivación de progresar, más fuerza tienen los cambios que se producen a partir de las reflexiones personales que suceden en el entrenamiento. Lograr este contexto para mantener la motivación y el entusiasmo, es labor del Coach, quien debe adaptarse permanentemente a las demandas del grupo.

Cuando lo anterior no sucede la pregunta que uno se hace es:

**¿Por que nos resistimos a aprender y nos predisponemos negativamente a los entrenamientos?**

Mi percepción, basada en la observación y conversación con las personas que he tenido el privilegio de entrenar, es que el aprendizaje implica humildad para reconocer que no lo se todo y por muy experto(a) que sea, siempre se puede conocer más; pero nuestra cultura egoica que necesita demostrar para ser validados y reconocidos, no nos permite reconocer que podemos mejorar; el aprendizaje en nuestra cultura es una actividad que se hace a "escondidas".

Muchos de mis clientes, son personas que me piden expresamente que nadie sepa que están siendo entrenados. Quieren llegar un día a sus empresas y sorprender sin tener que reconocer el proceso de aprendizaje que sucedió.

Considerando esta realidad limitante de nuestra cultura, que no se siente cómoda reconociendo que puede superarse a si misma, mi enfoque de entrenamiento siempre considera una declaración base de inicio que permite bajar la percepción de amenazas para mejorar la receptividad de los participantes: lo que enseño funciona, es una opción dentro de muchas, está ajustado a la realidad actual y cada persona puede tomar de éstos contenidos lo que le sirva y adecuarlo a su propia realidad y estilo personal.

No enseño modelos, o herramientas sino más bien desarrollo en las personas la capacidad de aprender a “aprender”. Mis ideas no tienen porque ser las únicas que funcionen y apliquen en toda situación, hay muchas otras que posiblemente también funcionen, de ahí que la capacidad central de mi enfoque de trabajo, es enseñar a la gente a aprender a usar criterios más que memorizar contenidos y establecer teorías tipo “el modelo o receta ideal”.

Las recetas son muy deseadas por la gente, porque facilitan el proceso de “no hacerse cargo” en el uso de los conocimientos aprendidos y ponen en el “curso”, la responsabilidad de utilizar los contenidos, pero reducen mucho las posibilidades de deducir, pensar, analizar, decidir y tomar acciones. Las personas que quieren estas recetas, pretenden que el entrenamiento les diga “como” porque la mentalidad operativa que opera en nuestra cultura impide que las personas usen su capacidad de aplicar criterios por sobre aplicar un checklist que les indicaron debían aplicar para que las cosas resulten.

En un curso recuerdo que estábamos entrenando las capacidades de liderazgo, y uno de los gerentes, insistía en que le indicará claramente que tenía que hacer para que la gente que le reportaba le hiciera caso y no tuviera que estar todo el tiempo encima de ellos para que las cosas se logaran. Cuando le expliqué que el liderazgo era un ejercicio permanente que consideraba muchos aspectos que era los que estábamos aprendiendo, y que el trabajo clave para poder liderar era aprender a dirigirse uno mismo antes, el dijo: “si eso es de libros, pero en la realidad la gente funciona cuando se le exige porque son muy flojos”.

A los pocos meses de iniciado el entrenamiento, este gerente renunció. Sus creencias le impidieron adaptarse a una nueva forma de entender el liderazgo y al ver que sus estrategias comenzaban a quedar develadas en términos de la poca efectividad que tenían, versus los logros que empezaban a tener sus pares aplicando nuevas estrategias, prefirió irse antes de aceptar que habían otras formas que movilizaban a las personas. Una de las principales

razones por las cuales un entrenamiento falla, es cuando las personas no son capaces de subir a un nivel de consciencia y comprensión superior, que les permita ver nuevas perspectivas para reacomodar sus creencias y simultáneamente aceptan que los cambios deben iniciarse en cada persona, sin esperar a que el del lado cambie primero.

En muchos entrenamientos, sucede también, que algunas personas se entrampan en discusiones semánticas de definiciones absolutas; tienen la idea que si demuestran que su definición es la correcta, entonces se sienten más seguros y de alguna forma reafirman que lo que creen y en base a lo cual hacen su trabajo, es lo correcto.

El problema que tiene esta conducta, es que por lo general, no es una opinión compartida por la mayoría y al polarizar la conversación y llevarla al terreno personal de alguien, el resto de los participantes se desinteresan y comienzan a usar celulares, revisar correos y se transportan a otra actividad. Por otra parte, la persona que se enfoca en defender aspectos personales, pierde la capacidad de abrirse a un nuevo aprendizaje que puede complementar y ampliar lo que ya conocen.



Muchas personas que adoptan este enfoque, se mantienen en sus conductas y se resisten a cambiar para practicar lo aprendido y se defienden diciendo que no ven cambios en los otros, sean estos sus jefaturas o pares y esperan que alguien más demuestre algún cambio antes de iniciar los propios. Esta postura es muy mediocre y devala inseguridad personal. Quien quiere progresar, inicia un proceso personal de cambio que termina derivando en nuevas conductas, se atreven a probar y asumir errores en este proceso.

Por otra parte, el entrenamiento también puede tener fallas del Coach o entrenador, quien podría cometer errores producto de su propio ego proyectado en la sala, y caer en trampas de soberbia intelectual que le hagan creer que su

autoridad le permite establecer como realidad fundamental lo que esta enseñando. Muchas personas que entrenan, creen que tienen la razón siempre y manejan los cuestionamientos de los alumnos como críticas personales, que les impiden distanciarse del rol de entrenador de su esencia personal y “enganchan” con ciertas provocaciones.



También algunos entrenadores que no tienen la suficiente experiencia real en la practica de lo que enseñan, al enfrentarse a personas más concretas, no logran explicar con ejemplos específicos que le haga sentido al alumno y se generan instancias de cuestionamiento a la capacidad y calidad del entrenador.

El coach es clave en el aprendizaje desde la perspectiva que pone el 50% de lo que se debe enseñar y para lograrlo debe tener la adecuada capacidad académica para explicar y práctica para saber ejemplificar.

Muchos entrenamientos son desarrollados por coaches que no han tenido experiencia en los roles que entrenan y se basan en modelos que no logran bajar a la realidad cotidiana. Estos entrenamientos, provocan en la gente que sientan que no aprendieron nada porque no lograron conectar los conceptos con su propia realidad. El trabajo central de un coach es procurar y asegurarse que esta conexión se produzca.

Finalmente, hay fallas que se producen en la definición de los entrenamientos, cuando las Areas de Recursos Humanos no tienen dominio del negocio y se enfocan en capacitar habilidades sin considerar objetivos de negocios específicos, poniendo el énfasis en aspectos que no conducen a lograr cambios permanentes. Me ha tocado participar en entrenamientos dirigidos por ejemplo por psicólogos, que no tienen conocimiento del negocio y se enfocan en aspectos humanos exclusivamente, dejando fuera los aspectos del negocio, por lo que, la gente percibe que en lo personal ganaron mucho, pero en lo profesional no les sirvió. El desafío de un coach es lograr ambos aprendizajes.

Mi invitación es a acoger toda opinión y a motivar a los participantes a “escuchar”, para lograr entender y a partir de ese punto, evaluar que tomar y que descartar.

**El inicio del fin de una organización, sucede cuando las personas creen que lo saben todo e impiden que se desarrollen nuevas ideas.**

## Aprendiendo a Aprender

El proceso de aprendizaje tiene tres etapas: la primera es lograr **entender**, esta etapa implica escuchar en forma receptiva y ser capaz de repetir exactamente lo que uno escuchó; la segunda etapa se enfoca en **comprender**, que significa ser capaz de explicar lo que uno entendió con sus propias palabras, y la tercera etapa considera el **aprender**, que significa ser capaz de ejemplificar con casos personales lo que se ha comprendido. En esta última etapa recién se ha producido el aprendizaje.

La clave del aprendizaje es la curiosidad escéptica. Un estado de interés por aprender sin tener expectativas previas, sino estar abierto a escuchar, asimilar, internalizar y evaluar como utilizar los aprendizajes si se consideran que constituyen un aporte y complemento a lo que sabemos.

Ningún entrenamiento de los que al menos yo desarrollo, parten de la presuposición que las personas no saben y deben aprender. Sino más bien, parten desde el punto en que las personas saben y pueden potenciar esos conocimientos y habilidades para aplicarlas en un contexto superior y de mayor complejidad.

Mis entrenamientos contienen una variable clave “el conocimiento de la conducta y naturaleza humana”. Cuando no se considera esta dimensión, desde mi perspectiva, los contenidos aprendidos son muy difícil de bajar a la practica y se produce la desconexión señalada previamente.

No es lo mismo por ejemplo, enseñar a un grupo a manejar conflictos desde una teoría técnica, de como abordarlos considerando además, la realidad individual que afecta a cada persona que debe abordar un conflicto; es decir, una persona adversa al riesgo va a tener una forma de abordar el tema muy diferente a un amante del riesgo, por lo tanto, para resolver un conflicto donde participan dos personas opuestas en su enfoque al riesgo, es necesario, considerar ambas opciones como válidas, para lo cual, es necesario conocer y aceptar la naturaleza humana.

El aprendizaje es un proceso continuo en el cual participan muchas variables que normalmente facilitan el proceso. Los aspectos que considero claves son los siguientes:

### 1. Curiosidad intelectual

La inquietud por conocer y ampliar conocimientos, experiencias, nuevas ideas y miradas, es un elemento central en el aprendizaje. Cuando la persona se apasiona por comprender y aplicar el aprendizaje no pierde nunca la motivación por mantenerse en un permanente ciclo de aprendizaje.

### 2. Humildad

El interés por aprender debe ser más grande que el ego, de manera de aceptar con buena receptividad todo conocimiento que pueda surgir de una experiencia de aprendizaje y estar abierto a recibir este conocimiento de otras personas.

### 3. Tolerancia por la falta de certezas, complejidad, y el cambio de paradigmas.

El aprendizaje no se logra si se trata de llevar a un terreno conocido, demostrable y controlable. Muchos aspectos podrían ser posibilidades, no datos exactos y en este punto, muchas veces hay que experimentar por sobre tratar de validar fuentes. Muchas cosas que por mucho tiempo las vimos de una forma, debemos estar dispuestos a verlas de otra, si consideramos que la nueva forma es más adecuada al contexto vigente.

### 4. Auto-crítica

La autocrítica, permite autoobservarse para evaluar cuando estamos anclados a conductas y paradigmas viejos que deben ser modificados. Cuando uno no es capaz de mirar las cosas desde una perspectiva más amplia, pierde potencial. La autocrítica no debe considerar juicios que conduzcan a validar ideas negativas respecto a nuestras capacidades.

### 5. Experimentar

La práctica hace al maestro, dice el refrán, sin práctica no hay experiencia y sin experiencia no hay aprendizaje. La experiencia permite verificar las cosas que funcionan de acuerdo a lo que uno le hace más sentido y pone a prueba capacidades antes no utilizadas que al descubrirlas develan todo lo que podemos llegar a lograr.

### 5. Capacidad de Fallar

El aprendizaje tiene implícito el error, por lo tanto, una clave para aprender es tener la capacidad de equivocarse sin que esto implique un fracaso, sino, un aspecto a mejorar. Quien tiene capacidad se superar los errores desarrolla una mentalidad más plástica que permite flexibilidad para ver siempre nuevas opciones.

### 6. Creatividad de innovación permanente

*Se dice que en el mundo de los negocios, ninguna ventaja competitiva dura para siempre.* Por lo tanto, la ventaja dura muy poco, hasta que los otros comienzan a hacer lo mismo. La inquietud por mantener esta distancia y estar siempre adelante en las ideas y tendencias, provoca a los innovadores a estar siempre mirando hacia el mercado y observado aquello que no esta siendo atendido.

La innovación y la creatividad son los elementos claves para mantener a una empresa competitiva y sostener un crecimiento permanente generando un contexto que sea atractivo para quienes trabajan en el.

Una de mis pasiones es enseñar y para poder hacerlo bien, mi paradigma dice que debo aprender siempre para evolucionar junto con los que acompaño a crecer. Te invito a reflexionar como incorporas el aprendizaje en tu vida, cuan abierto(a) estás a incorporar nuevas perspectivas y que tan disponible estás a cambiar tu forma de hacer las cosas, cuando estas nuevas formas te conducen a un progreso.

*¿Que te hace pensar que lo que haces hoy es lo mejor que puedes hacer?*

