

Gairín Sallán, Joaquín y Armengol Asparó, Carmen (2003). *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. CISSPRAXIS.

PRESENTACIÓN

El cambio y la innovación en las organizaciones se asume como una necesidad real, siendo la respuesta adaptativa a cambiantes demandas del entorno y consecuencia de la necesidad de mejorar permanentemente sus procesos de funcionamiento. Su promoción y realización no son fáciles, al depender de una complejidad de factores, que no siempre se conocen en sí mismos y en sus interrelaciones, y desconocer muchos de los procedimientos que permiten impulsarlos.

Las características del entorno cambiante exigen de las organizaciones una adaptación continua al cambio, cuya dirección y contenidos entran en el terreno de las posibilidades (de aquí el concepto de contingencia) La estrategia a adoptar se sitúa así en una doble línea; adaptarse a los cambios y conformarlos de la forma más ventajosa posible.

La tradicional estrategia de las organizaciones centrada en los productos y exigencias externas (mercado, usuarios, etc.) y en la actuación de pocas personas queda afectada por la capacidad de todos los miembros, sean o no directivos, para orientarse a los cambios del entorno. Los recursos humanos adquieren así una gran importancia cualitativa y cuantitativa y como objeto y sujetos de la estrategia organizacional.

Dentro de este contexto, la lógica de la formación ha de participar del diseño y desarrollo que se haga de la gestión estratégica de los recursos humanos. Más aún, cabe exigir una ordenación propia de los recursos externos e internos ligada a la filosofía y prioridades que a nivel general se establezcan.

El proyecto de la organización a la que ha de servir la formación y su extensión serán los dos ejes sobre los que se vértebra la concepción y planificación de la formación. Por una parte, cabe definir las competencias que hay que desarrollar; por otra parte, el compromiso de la organización con su entorno extiende la formación a los recursos internos y externos. A nivel interno, se hace necesario posibilitar los cambios productivos y culturales; a nivel externo, se han de mejorar las relaciones con las instituciones vinculadas y reclamar los recursos que en cantidad y calidad se necesitan.

La formación deja de ser así algo puntual y ligada al desarrollo de una propuesta operativa para convertirse en algo general y base de una estrategia de cambio cultural. No se trata sólo de proporcionar habilidades, también de posibilitar un cambio general a partir del cambio personal de conocimientos, habilidades y actitudes. Asimismo, se supera el marco de la preocupación tradicional de la formación, centrada en unos momentos determinados de transmisión cultural realizada en un espacio y tiempos definidos, y se configura como eje de la transformación social e institucional.

La formación vuelve a convertirse en un recurso recurrente, que no siempre se utiliza en el momento oportuno y de la manera más adecuada. Muchas veces se le pide más de lo que es y de lo que puede aportar; otras, se utiliza desde perspectivas obsoletas y poco eficientes.

Pero, más allá de la reflexión que pueda hacerse sobre el rol que la formación tiene en los procesos de cambio, se plantea ahora la necesidad de avanzar en el terreno de la intervención proponiendo un debate sobre el sentido y prácticas que acompañan a los procesos formativos. Tratando de combinar la reflexión y la ejemplificación, el presente texto aporta una visión amplia sobre los temas actuales que más preocupan en el contexto de la formación para el cambio.

Así, se abordan temáticas como el diagnóstico de necesidades, las micro comunidades de formación, los planes de formación transversales, la formación por competencias, la práctica de nuevas metodologías formativas (mentoría, carpeta docente, la formación reflexiva) o la evaluación de impacto como ejemplo de desarrollos específicos en el ámbito de la planificación de la formación; también podemos reseñar los “Blanded learning”, las propuestas de cambio cultural, las actuaciones vinculadas a la innovación, el desarrollo cooperativo, la gestión del conocimiento y el desarrollo de redes institucionales en el ámbito del desarrollo institucional.

Se trata así de cubrir las siguientes pretensiones:

- Presentar el estado actual de la reflexión y prácticas vinculadas al desarrollo de la formación.
- Ofrecer nuevas perspectivas sobre el sentido, naturaleza y utilidad de la formación para el cambio institucional.
- Establecer un espacio para el intercambio de experiencias y la promoción de ideas relacionadas con la formación para el cambio institucional.

Las aportaciones presentadas descubren, no obstante, un cambio de orientación en el papel que la formación ha tenido tradicionalmente.

La formación orientada a mejorar el desempeño profesional y el desarrollo personal, aún siendo importante, puede considerarse como una visión restrictiva. Por una parte, cabe entender, cada vez más, que la formación es una responsabilidad colectiva, si tenemos en cuenta que el trabajo profesional se realiza en contextos organizados que tienen una misión que cumplir que involucra y compromete a todos sus miembros; por otra, su vinculación al desarrollo organizacional la hacen ser el eje central de cualquier transformación que pretenda la organización.

Es precisamente la búsqueda de nuevas formas que permitan situar a las organizaciones en las mejores condiciones posibles para cumplir sus objetivos lo que ha propiciado un cambio en la orientación de la formación. Si inicialmente se centró en la mejora de los procesos internos (detección de problemas relacionados con la misión establecida, más eficiencia en la ejecución de tareas, mayor comprensión del funcionamiento de los grupos), la irrupción de los tiempos locos mencionada por Peters en referencia a la turbulencia de los entornos, las crisis tecnológicas, la imparcialidad y, en cierta manera, el caos, propiciaron una orientación hacia los procesos externos.

La formación se centra, en estas circunstancias y como ya señalara Esteve Pont, hacia la reestructuración, la cultura –la fortaleza de una organización son los valores y vínculos que se establecen-, el aprendizaje -la capacidad para “leer” e interpretar personalmente una realidad mudable y difícilmente universalizable-, los equipos -la construcción de unidades autónomas, autodirigidas y con capacidad de cambio-, la calidad -vector transversal de los procesos y productos en el seno de la organización-, y la visión -el pensamiento global, la sabiduría compartida-.

Se considera así como un requisito necesario que posibilita la consecución de los fines de la organización, como un elemento propio de la organización que actúa como una herramienta al servicio de las necesidades de la organización, como parte de la estrategia que posibilita posiciones ventajosas frente al cambio o como la esencia que permite el aprendizaje de la organización.

Este marco conceptual último –La organización aprende– donde se da el autoaprendizaje constituye sin lugar a dudas la referencia que permite un impulso organizativo hacia el futuro. Las personas no se forman y desarrollan solamente para satisfacer los fines de la organización delimitados y prescritos sino para ampliar su función. Este planteamiento nuevo puede llegar a cuestionar aspectos relacionados con el liderazgo, la toma de decisiones y los mecanismos de control que se establecen; también obliga a explorar nuevas estrategias de aprendizaje y a modificar los sistemas de formación.

Bajo los supuestos anteriores se ordena la presente aportación, pretendiendo sirva a Directivos de Instituciones, Técnicos de Formación, Formadores, Responsables de sistemas formativos, Responsables de departamentos de recursos humanos, Estudiosos e investigadores del desarrollo organizacional, pedagogos, economistas, empresarios, psicólogos de empresas e interesados en la formación en las organizaciones. De todos ellos esperamos sus comentarios

Joaquín Gairín