

# Itinerarios de desarrollo

## Un marco para pensar

Marisa Vázquez Mazzini

Julio de 2022

La palabra “desarrollo” ya no remite a un trayecto lineal. Remite a un proceso continuo e iterativo en el que vamos construyendo las nuevas capacidades que deseamos o necesitamos. El aprendizaje y el cambio forman parte de la vida misma, se producen incluso sin que nos demos cuenta. Cuando hablamos de “desarrollo”, sin embargo, aludimos a una intencionalidad. Hay un horizonte anhelado —que no es fijo e inamovible sino dinámico— que nos provee de energía y propósito para encarar la marcha. Hay, también, un entorno social que nos proporciona “andamios” para nuestros avances.

Distintas perspectivas teóricas se ocuparon del tema del desarrollo. Permítanme mencionar tres, especialmente “potentes” para quienes acompañamos a las personas en su permanente construcción personal.

En “Becoming a Person” —una obra preciosa del año 1954— Carl Rogers resaltó el carácter honesto y valiente del desarrollo. No se trata de embarcarse sin más en una secuencia de aprendizaje conveniente o socialmente inducida. Se trata, para Rogers, de ocuparse de encontrar la propia voz. Precisamente por esto las emociones implicadas son tan intensas: hay una tensión —por momentos angustiante— entre quienes hoy somos y quienes anhelamos ser. Ese desequilibrio opera como fuente de significado e impulsa a asumir riesgos.

Otro autor al que suelo acudir con frecuencia es David Perkins, exdirector del Project Zero de la Harvard Graduate School of Education. En una de sus conferencias a la que tuve la dicha de asistir, Perkins caracterizó al desarrollo de capacidades como un proceso iterativo en seis etapas. Cada una de las iteraciones inicia con el *aliamiento*: la activación del deseo que motoriza el cambio. Concluye con la *transferencia*, entendida como la puesta en acción de las nuevas capacidades en contextos diversos. Esa puesta en acción retroalimenta el aliamiento, en tanto nos muestra de qué somos capaces y nos induce a plantearnos próximos pasos.

Perkins resalta además el carácter reflexivo del recorrido, muy distinto al “piloto automático” con el que encaramos actividades rutinarias. Necesitamos estar plenamente presentes en cada “aquí y ahora”, permitiendo que surjan las preguntas orientadoras: ¿por qué me interesa esta línea de desarrollo?, ¿cómo y de quién puedo nutrirme?, ¿cómo voy a ponerme a prueba? Por eso esta perspectiva resulta tan afín con la noción de *Learnability*: desarrollarse implica aprender a aprender... y *desea* aprender durante toda la vida.

Finalmente, un tercer aporte es el de Stephen Billet, investigador en la School of Education and Professional Studies de Griffith University (Australia). Por una parte, Billet llama la atención sobre el “potencial educativo” de la situación de trabajo. Los entornos laborales —sostiene—, tienen un carácter “invitacional”: hay algo en ellos para ser aprendido, un conjunto de oportunidades (“*affordances*”) que las personas pueden aprovechar para su crecimiento. Al mismo tiempo, el autor enfatiza la autonomía del aprendiz para valorar qué elementos de su vida en la organización lo llevan en la dirección elegida o lo distraen. El desarrollo resulta, entonces, del interjuego entre el “currículum de aprendizaje” que ofrece el puesto de trabajo y la decisión personal sobre qué es lo provechoso para cada uno.

Con estas ideas en la mente encaré la experiencia que relato a continuación, una intervención sencilla y muy “a medida” que nos brindó a quienes participamos la ocasión de reflexionar en profundidad.

## Una experiencia para compartir

### Los puntos de partida

En abril fui convocada para acompañar, en el trazado de sus itinerarios de desarrollo, a seis gerentes de red comercial recientemente promovidos en la empresa Naranja X. Como suele ocurrir, antes de encontrarme con ellas y ellos yo tenía una idea de lo que quería lograr. Abstracta y general, por supuesto, porque no sabía cómo necesitarían ser acompañados. Más claro me resultaba qué NO quería que nos pasara: necesitábamos evitar por todos los medios que la lógica del rendimiento fagocitara a la lógica del aprendizaje. Los seis tenían por delante metas sumamente exigentes en su nueva posición. ¿Cómo impedir que la orientación a resultados los capturara de tal manera que el proceso de desarrollo quedara relegado a prioridad 150? Por otra parte, debíamos además esquivar la tentación simplista de creer que desarrollarse es lo mismo que documentar dónde queremos estar en dos años, qué haremos para lograrlo y cómo mediremos resultados. Bien sabemos que esos “planes de desarrollo” nacen inertes: ni acompañan la dinámica de la organización, ni se llevan bien con el fluir de la vida misma.

Me propuse hablar de todo esto con mis seis interlocutores, para acordar expectativas y dimensionar qué compromisos estaríamos dispuestos a asumir.

### Un recorrido en seis semanas

Desde mi primer contacto me alegré de encontrar —una vez más— esas ganas intensas de aprender que suele estimular Naranja en su gente. Con total franqueza expuse mis preocupaciones, con igual franqueza reconocieron la suya: “*nuestras agendas explotan.*” Les

expliqué entonces mi idea. Les hice saber que no era cuestión de sumar eventos a la agenda, como si hubiera un “tiempo de desarrollo” distinto del tiempo de trabajo. Les propuse aprender a aprovechar su “día a día” *en clave de desarrollo*, identificando por qué las cosas salen como salen y qué tener en cuenta para orientarlas en la dirección deseada.

Acordamos entonces un acompañamiento de seis semanas, apuntando a tres propósitos:

- diseñar un itinerario personal de desarrollo para un horizonte de seis meses (mayo – octubre);
- utilizar sus conocimientos sobre Agilidad para diseñar *sprints* semanales de desarrollo;
- constituir entre ellos una comunidad de aprendizaje en la que se aportarían mutuamente.

Cuando pregunté qué esperaban de mi intervención hubo concordancia en tres pedidos: “*desafianos, sacudinos, Naranja nos brinda muchas herramientas y no queremos que sea más de lo mismo*”; “*feedback crudo, no de algodón*”; “*no ir a lo teórico, hagamos cosas aplicables*”. Me comprometí a cumplir con sus expectativas siempre y cuando ellos se comprometieran a venir al encuentro semanal y a trabajar sobre sí mismos entre un encuentro y el siguiente.

¿Qué hicimos concretamente? Acá va.

**1 – Primer encuentro grupal (dos horas).** Pusimos en común sus historias laborales, analizamos el perfil de la posición recientemente elaborado por Naranja X (preciso y a la vez inspirador, muy útil) y comenzamos a clarificar los horizontes de desarrollo de cada uno. Más allá de las demandas del puesto, ¿hacia dónde querían orientarse? ¿Qué componentes del perfil de comportamientos les “resonaban” más? ¿Qué querían obtener como “mínimo producto viable” de sí mismos en seis meses? Trabajamos también sobre lo que llamamos “itinerario propio mayo - octubre”, un conjunto de lineamientos que ayudarían a mantener el rumbo.

**2 – Primer encuentro individual (una hora).** Cada uno concluyó una primera versión de su itinerario mayo - octubre y anticipó qué instancias de trabajo concretas ya previstas (reuniones, visitas zonales, uso de *analytics*) podrían facilitar el desarrollo de cuáles capacidades.

**3 – Segundo encuentro grupal (dos horas).** Presentaron a sus pares el itinerario mayo – octubre propio y recibieron *feedback* para ajustarlo. En el intercambio fueron, además, poniendo a disposición de los demás los recursos que cada uno había ido encontrando por su cuenta: alguien ofreció sus criterios para armar *dashboards*, otra persona (formada en *Coaching*) ofreció oficiar de *coach* de sus pares...

**4- Asignación entre encuentros.** Compartieron sus itinerarios mayo – octubre con sus mentores y mentoras de Naranja X y con sus jefas y jefes directos, quienes se implicaron en el proceso con un compromiso enorme. Formularon señalamientos tan agudos como atinados: “*Ojo con convertirte en la mamá de tu gente, en el itinerario apuntá a ir soltando...*”; “*Sos detallista, no a todos tus interlocutores les va a interesar tu nivel de detalle. Poné en el itinerario desarrollar la flexibilidad*”.

**5 – Segundo encuentro individual (una hora).** Trabajamos en el diseño de *sprints* personales de desarrollo sobre la base de dos fuentes: el itinerario propio mayo – octubre (validado por mentores

y jefes directos), y el plan de gestión semanal que cada uno había armado. Agenda en mano, el desafío consistió en ponerse el “sombrero del desarrollo” para encarar la semana. En otras palabras: abordar cada actividad prevista en el plan de gestión pensando no sólo en el resultado a obtener sino también en qué sería posible aprender en su ejecución. Así, cada tarea agendada se transformó en una ocasión de potencial aprendizaje.

**6 – Asignación entre encuentros.** Cada persona encaró su primer *sprint* personal de desarrollo, es decir, su semana laboral *en clave de aprendizaje*. Pedí que tomaran especial registro de dos cosas: qué les pasaba “por dentro” con cada tarea (si la disfrutaban, si les incomodaba, si les representaba una amenaza), y cuáles eran las lecciones aprendidas en relación con su desarrollo personal.

**7 – Tercer encuentro individual (una hora).** Vinieron con el registro de sus lecciones aprendidas luego del primer *sprint* de desarrollo. En sus relatos —y tal como imaginé inicialmente— la lógica de la producción parecía imponerse por completo sobre la lógica del aprendizaje. Sus comentarios daban cuenta exclusivamente del resultado obtenido: “*pude hacer la reunión y me dieron buen feedback*”, “*logré lo que me propuse porque contacté medios de prensa*”. Pocas menciones, en algunos casos ninguna, a lo que había implicado *para ellos* la ejecución de la tarea. A través de preguntas, algunas incluso molestas, fuimos desplazando el foco hacia la interioridad y los verdaderos aprendizajes. Creo que ahí, recién ahí, entendieron a qué me refería yo con “*sprint personal de desarrollo*”.

**8 – Tercer encuentro grupal (dos horas).** Acudieron con el registro de lecciones aprendidas durante su segundo *sprint* semanal. Pude advertir que empezaban a transferir los métodos ágiles a su desarrollo. Comenzaron a hablar de “*retro conmigo misma*”, de “*pensar en uno así como pensamos en los resultados*”. Broche de oro: “*Si lograste el resultado pero no sacás lección aprendida, a la larga te va a bajar el resultado.*” Se declararon en condiciones de seguir trabajando con *sprints* semanales hasta octubre para entonces revisar su itinerario y definir cómo seguir. Acordamos la participación de los mentores, acompañándolos en el proceso hasta que logran “apropiarse” de la metodología ágil aplicada a sí mismos.

Seis semanas después

¿Final feliz? Dependerá de cuánto deseen sostener la mejora personal con la misma intensidad con que buscan la mejora en las metas. En nuestro recorrido juntos pudieron pensarse, plasmar sus aspiraciones en un itinerario orientador y desarrollar la capacidad de aprovechar la semana laboral para extraer aprendizajes relevantes.

Yo, por mi parte, aprendí mucho también. Si tuviera que identificar las lecciones más “potentes” que me dejó esta experiencia elegiría las tres que siguen.

- **Si no hay implicación personal, auténtica y convencida de parte del aprendiz, no hay didáctica ni coaching que valgan.** No hubo nada “forzado” en mi intervención. No tuve que empujar, ni seducir, ni sobrevender, ni insistir. Hubo simplemente personas con ganas que

tomaron de buen grado lo que la organización les ofreció y que encontraron valor a lo que les propuse.

- **Un contexto organizacional es mucho más que un *container*.** A veces hablamos de “contexto” como si se tratara de un simple recipiente en el que transcurre la acción humana. Bien; mi relato muestra algo distinto. ¿Qué tal si los jefes directos de estos seis gerentes hubieran dicho que no podían perder el tiempo con itinerarios de desarrollo? ¿Qué habríamos podido lograr en sólo seis semanas si Naranja X no tuviese mentores para seguir monitoreando el proceso? ¿Qué habría pasado si les hubiésemos fijado un plan obligatorio de formación? Hay en esta experiencia un contexto muy activo que empodera y habilita permisos. Las organizaciones nunca son contenedores neutrales; facilitan y limitan, promueven y restringen.
- **El desarrollo es ágil... o no es desarrollo.** Desde hace muchas, muchas décadas las corrientes constructivistas vienen enfatizando el carácter gradual, social, iterativo y metacognitivo del desarrollo. Las organizaciones —que, como decía, nunca son neutrales— nos indujeron sin embargo a diseñar trayectos lineales, individuales, monitoreados “desde fuera” por el área de Capacitación. No funcionó: hemos invertido mucho tiempo en preguntarnos por qué la gente no usa lo que le enseñamos o no se compromete con los cursos de formación. Afortunadamente el Movimiento Ágil tendió una mano solidaria a quienes nos dedicamos al aprendizaje en organizaciones. Puso en valor el concepto de “iteración”, recuperó la centralidad del error y de la reflexión retrospectiva. Las nociones actuales de “*Learnability*”, “*Agile Learning*” y tantas otras quizás no representen una “nueva” concepción del aprendizaje. Más bien re-expresan —de un modo que hoy sí puede escucharse— una idea fácil de enunciar y todavía difícil de instituir en los entornos laborales: sin el real compromiso del aprendiz y sin un entorno “nutricio”, el desarrollo queda condenado al lugar de declaración vacía.