

La organización que enseña y aprende

Ernesto Gore
Marisa Vázquez Mazzini

En el “día a día” –trabajando, conviviendo, interactuando– la gente aprende en las empresas más que en los cursos de capacitación. Los ambientes organizativos no son educativamente “neutros”; transmiten pautas respecto de cómo pensar o actuar. Suele ocurrir que estas pautas, estos mensajes organizativos sobre lo “deseable” o “indeseable” sean inconsistentes con los que se procura transmitir mediante programas formativos. Cuando esto sucede, los cursos pueden quizás beneficiar a los individuos que los reciben. *Pero la organización no aprende: sus sistemas de trabajo, sus reglas para la interacción, sus premisas básicas no cambian ni se revisan.*

Por eso la misión de la capacitación no puede restringirse a implementar programas útiles, a lo sumo, para que los participantes perciban lo interesante que sería trabajar de otro modo... si la empresa lo permitiera. La clave está en ayudar a la organización a funcionar como un contexto que no sólo *enseña* (transmite valores y saberes) sino que también *aprende* (toma conciencia, reflexiona, cambia).

¿Cómo puede la capacitación ayudar a la organización a ser, a la vez, un agente que enseña y un sujeto que aprende? La respuesta a esta pregunta nos lleva a flexibilizar nuestros criterios profesionales, a generar nuevas soluciones, a integrar “opciones binarias” que tradicionalmente percibimos como excluyentes.

Una de estas “opciones binarias” atañe al **sentido mismo de la capacitación**. Porque, por un lado, la capacitación pretende *modificar* la práctica o la cultura organizativas. Pero, por el otro, un programa educativo debe poder *adaptarse* a la situación concreta de cada empresa y de sus destinatarios. Entonces, ¿transformación, o adaptación? Desde el abordaje que proponemos, ni una ni la otra sino ambas.

Integrar los términos de esta aparente contradicción requiere que incorporemos el concepto de “corresponsabilidad de la capacitación”. Comienza con la percepción *compartida* de que existe un problema, y de que ese problema requiere de una respuesta educativa. Y deriva en una participación activa –no sólo un “visto bueno”– de quienes, en la línea, estén vinculados con tal problema. Para promover esta corresponsabilidad, los profesionales de Capacitación debemos dejar de lado la creencia de que somos “dueños y señores” de las acciones formativas. Es preciso abandonar nuestras prácticas solitarias de “diagnósticos de necesidades” y evitar la repetición histórica de programas elaborados según nuestro único criterio, a fin de escuchar otras voces. Nuestro trabajo profesional en esta etapa incluye entrevistas con la línea, talleres de análisis de necesidades y reuniones de discusión de proyectos.

Una segunda “opción binaria” se vincula con el **cometido de la capacitación**. Al diseñar los programas, intentamos comunicar este cometido explicitando lo que los participantes podrán lograr como resultado. Pero, pese a esto, diferentes individuos o grupos en la empresa pueden tener diferentes expectativas o deseos al margen de los objetivos que perseguimos con nuestros diseños: aprender con miras a una promoción, formar a los mejores para reducir la cantidad de empleados, obtener prestigio por ocuparse del crecimiento de la gente, etc.

No necesariamente los objetivos formales del programa coinciden con las expectativas de las personas, y no necesariamente todas las personas coinciden en lo que esperan. Entonces, ¿nos centramos en los objetivos por los cuales el plan de capacitación fue diseñado, o atendemos a las expectativas de los individuos o sectores? Y si optamos por la segunda alternativa, ¿qué expectativas priorizamos?

Podemos pensar en una solución que aproxime expectativas y objetivos: la generación de una “red de programa”. En otras palabras, un equipo de trabajo en el que estén representadas las diferentes voces que tengan algo que decir (los destinatarios, sus jefes, especialistas de la empresa, profesionales del área de Recursos Humanos, etc.). Así, lo que cada uno espera del programa se transformará en un tema de conversación, y los objetivos expresarán aquellas expectativas identificadas por todos como factibles y prioritarias.

Constituir tal red supone ampliar nuestra función tradicional, *asumiendo la dosis de mediación institucional implícita en toda acción formativa*. Por lo general, detrás de una acción de capacitación hay una inconsistencia organizacional que no ha sido explicitada, un conflicto que no ha sido enunciado. La Red de Programa debe ser el espacio que brinde encuadre, método y límites a esa discusión. Debe funcionar como espacio de aprendizaje organizacional en el que surjan las disidencias, se intercambien descripciones y percepciones sobre los problemas, se construyan los acuerdos de los que se nutrirá luego la acción formativa. Por eso la participación en la Red de Programa no es sólo de índole técnica sino también política.

Otra “opción binaria” se relaciona con los **contenidos de la capacitación**. Sin duda, las organizaciones necesitan personas calificadas y actualizadas en sus respectivas áreas profesionales. Por eso la capacitación en temáticas específicas es aspecto al que la empresa debería ineludiblemente atender. Sin embargo, lo que permite lograr la misión corporativa es el hecho de que esas personas altamente especializadas sepan entenderse y lograr acuerdos, evitando que los criterios disciplinares o propios de un área se impongan sobre los objetivos que *todos juntos* deben lograr; que puedan desarrollar abordajes transdisciplinarios; que puedan aprovechar los conocimientos de otros e identificar la propia contribución.

Un Departamento de Capacitación podría, entonces, preguntarse cómo fijar sus prioridades: ¿con miras a la especialización, o con miras a la transdisciplina? La respuesta puede estar dada por la distribución en el tiempo de las acciones tendientes a especializar y a desespecializar la carrera laboral de las personas. La sucesión de las diferentes etapas de especialización y desespecialización pueden ser representada bajo la metáfora de un reloj de arena. En la base del reloj tenemos el período de Inducción, que apunta a que quien ingresa a la organización reciba una formación básica de carácter *generalista* (entender el negocio, la estructura, las funciones dentro de la compañía). A partir de allí comienza un período de *especialización* a través del cual la persona aprende a *hacer una cosa bien hecha*. Hasta que en un tercer momento, es probable que el individuo vaya tomando decisiones cada vez más importantes que impliquen la conducción de otras personas y que tengan consecuencias más allá de su propia especialidad. Se inicia entonces otro ciclo *generalista* que permite tomar contacto con el “idioma” de las diferentes especialidades, comprender los criterios profesionales de otros equipos, entender más claramente la relación entre la empresa y el entorno.

Alternando la formación disciplinar y transdisciplinar en la carrera de los individuos, la organización también aprende: incorpora del “afuera” los conocimientos más recientes

(merced a la especialización), y los transforma en sistemas de trabajo (merced a la capacidad para integrar saberes y llevarlos a la acción).

La cuarta “opción binaria” se relaciona con la **modalidad, el “cómo” de la capacitación**. Es evidente que en una organización se aprende fundamentalmente trabajando, haciendo. Al aprender haciendo no sólo se reciben habilidades técnicas sino también formas de pensar y de indagar, estrategias de pensamiento asociadas al hacer. Sin embargo suele asimilarse el término *capacitación* a *actividad formativa en el aula*, como si la única manera de aprender fuera aquélla propia de la escuela. Por eso la mayor parte de los programas formativos continúa adoptando la forma de cursos.

Varios de estos cursos están diseñados con esmero y se revelan como aptos para generar aprendizaje. Pero esto no basta para identificar *capacitación* con *aula*. Más aún: la identificación es en algún sentido peligrosa, ya que lleva a suponer que “*si el curso es bueno y en el aula se aprende, entonces en el puesto de trabajo se aplica lo aprendido*”. En realidad, “aplicar” nuevos conocimientos a la situación de trabajo es incomparablemente más difícil que entender al instructor o resolver ejercicios. Significa cambiar hábitos, roles, formas de relación, e incluso redefinir espacios de poder.

Frente a la alternativa de la capacitación en aula se nos presenta la capacitación en el puesto de trabajo. Aquí, aprender y aplicar forman parte de un mismo proceso en el cual el instructor colabora con el aprendiz para que desarrolle autonomía y dominio en la ejecución de una tarea. Este tipo de capacitación también plantea dificultades. Una se refiere al “foco”: al centrar la atención en la ejecución de una práctica, probablemente se pierda la posibilidad de reflexionar *acerca de* tal práctica para cuestionarla y consecuentemente modificarla. Otra se refiere a la complejidad del diseño, ya que capacitar fuera del aula implica prever tecnologías educativas que se adapten al “día a día” de los destinatarios y a la trama de conocimientos que suelen estar dispersos en la organización.

Entonces, ¿cuál es la modalidad de aprendizaje “ideal”, dado que ambas presentan restricciones? La respuesta puede residir en la reformulación de la pregunta; tal vez debamos replantearnos cómo lograr que ambas se potencien mutuamente. El aula puede constituir el ámbito en el cual se crean “condiciones de posibilidad” para concebir programas... cuya implementación se lleve a cabo en el lugar de trabajo y en directa relación con la tarea.

Hasta el momento intentamos poner de manifiesto algunas de las disyunciones a las que los profesionales de la capacitación debemos hacer frente. Sostuvimos que ayudar a la organización a funcionar como ambiente que enseña y aprende supone generar propuestas que, en lugar de excluir, integren tales disyunciones. Las que siguen son algunas preguntas clave para guiar ese abordaje integrador.

1- Preguntas para la fase de construcción de la necesidad.

- ▶ ¿Cuál es el problema, quiénes lo advierten y quiénes no?
- ▶ ¿Quiénes estarían en desacuerdo si se omitieran las acciones de capacitación para resolver el problema?
- ▶ ¿Con quiénes habría que verificar o profundizar la necesidad?
- ▶ ¿Cuáles son las distintas áreas, sectores o fases del proceso productivo vinculados con esta necesidad?
- ▶ ¿Estamos haciendo las preguntas correctas al relevar la necesidad?

2- Preguntas para constituir una Red de Programa

- ▶ ¿Surge del relevamiento una visión común del problema?
- ▶ Si no fuera así, ¿cómo podríamos segmentar los enfoques?
- ▶ ¿Cómo afectaría un programa de capacitación las formas tradicionales de ejercicio del poder en el lugar de trabajo?
- ▶ ¿Quiénes deberían conversar acerca de los cambios que el programa podría producir en las personas y en la organización?
- ▶ ¿Qué tipo de compromisos sería necesario generar para asegurar que los aprendizajes fueran llevados a la práctica?
- ▶ ¿Quiénes deberían integrar la Red de Programa, de manera de incluir a todos los entornos críticos relacionados con el problema?
- ▶ ¿Cuáles son los temas que el comité tendría que discutir, y con qué modalidad de trabajo?

3- Preguntas para la fase de diseño.

- ▶ ¿Qué expectativas existen en relación con el programa?
- ▶ ¿Está participando el Comité como un todo al seleccionar los temas y las actividades a desarrollar?
- ▶ ¿Cuáles son los temas que –a juicio del Comité– el programa debe poner en conversación?
- ▶ ¿Qué objetivos asume el programa y en qué medida se relacionan con las expectativas?
- ▶ ¿Quiénes son los primeros destinatarios?
- ▶ ¿Cómo desarrollar un diseño que se adapte a las condiciones de trabajo de los destinatarios?
- ▶ ¿Cómo sabremos, los destinatarios y nosotros, si están aprendiendo?
- ▶ ¿Habrá una política organizativa que premie el desempeño esperado?

4- Preguntas para la fase de implementación

- ▶ ¿Qué cosas ayudan y qué cosas dificultan que la gente aprenda?
- ▶ ¿Pueden los destinatarios poner en acción lo que aprenden en su trabajo cotidiano? ¿Por qué sí, o no?
- ▶ ¿Está motivada la gente para aprender?
- ▶ ¿Hay algo que corregir en el diseño o la implementación?
- ▶ ¿Qué aprendizajes se producen, tanto en los destinatarios como en otros grupos?
- ▶ ¿Se observa algún cambio en los participantes o en algunas variables organizativas?

Estas preguntas (y otras) apuntan a redefinir el papel de la capacitación. Una organización apta para enseñar y aprender se construye integrando perspectivas diversas, compartiendo información, y plasmando esta información en acciones y sistemas de trabajo. Los profesionales de la capacitación no podemos, por nosotros mismos, lograr este cometido. Hoy nuestro rol es el de “articuladores”, entrelazando y consolidando una trama de relaciones y de conocimiento.