

En contextos de mercados recesivos raras veces se piensa en invertir en acciones relacionadas al capital humano, dado que éstas, justamente, están más asociadas a la idea de costos que a la de un medio para obtener un beneficio en pos de la organización.

Tiempo de cambios, tiempos de aprendizaje

Romina Balayn

BB Become Business

romina@bb-becomebusiness.com.ar



En esta oportunidad queremos detenernos a reflexionar sobre un tema que consideramos debería ser una de las prioridades en las agendas estratégicas de la dirección: el aprendizaje de nuestra organización.

¿Capacitación o aprendizaje?

Es muy común hablar de programas de capacitación, cursos de capacitación y necesidades de capacitación. Pero pocas veces escuchamos que las empresas hablen de acciones de aprendizaje, de necesidades de aprendizaje.

La capacitación es una práctica que da respuesta a una necesidad que tiene una persona "en situación de trabajo" para poder efectuar de mejor manera "ese trabajo".

Como vemos, es bueno que las organizaciones piensen en acciones de capacitación para sus trabajadores, pero también podemos observar que esto es un recurso al que recurrimos, como consecuencia de algo que acontece primero: el no saber hacer algo.

Sin embargo, hay otro aspecto al que pocas veces se le presta atención y que consideramos es fundamental en estos tiempos para la subsistencia de una organización: la capacidad de aprender de los trabajadores.

El aprendizaje al contrario que la capacitación, es proactivo, se anticipa al no saber, porque justamente reconoce de antemano que no sabe. Pero también tenemos que destacar que el aprendizaje no se pregunta solo por el saber hacer, sino también por el saber ser.

Es decir, un trabajador puede no conocer el método apropiado para estimar el costo de la mercadería vendida. Entonces puede tomar un curso de fi-

nanzas para no especialistas e incorporar la herramienta a su quehacer diario. Pero, por otra parte, esta persona tiene que coordinar un grupo de trabajo y tiene serias dificultades para el trabajo en equipo, dado que este le requiere una serie de habilidades relacionadas más con la comunicación y la capacidad para las relaciones interpersonales que con el dominio de una herramienta que puede aplicar metódicamente.

Es en esto justamente donde queremos detenernos.

- ¿Tiene la gente que conforma nuestra organización las habilidades para adaptarse rápidamente a los cambios de estrategia que plantea la organización?
- ¿Cuenta la empresa con áreas que trabajan realmente en equipo o solo un conjunto de personas que a veces coordinan algunas acciones en conjunto?
- ¿Aparecen situaciones a diario como "yo entendía que" o "yo pensé que" esto era de tal forma...?
- ¿De qué índole son con frecuencia los problemas recurrentes en la organización?
- ¿Confía en su equipo de trabajo?
- ¿Su equipo tiene confianza en usted?

¿Por qué fallan los programas de capacitación?

Es muy común escuchar en muchas organizaciones que han implementado algún programa de capacitación para mejorar las comunicaciones internas o para dar herramientas al liderazgo sobre la conducción del personal a cargo, por ejemplo, que al finalizar el programa los resultados no han variado de la manera esperada.

Esto sucede en general porque la empresa confía en que con detectar las necesidades y encargarle a una consultora que efectúa una acción de capacitación para satisfacer esa carencia es suficiente. Otras veces, simplemente, se confunde la verdadera necesidad.

El problema de esto es que como la dirección no logra los resultados esperados, se asume que la capacitación no sirvió para dar solución a los problemas detectados y entonces se pierde la confianza en la herramienta. O simplemente se responsabiliza al proveedor de no haber sido lo suficientemente bueno para lograr el cambio esperado.

En este sentido es importante que las empresas realicen un análisis profundo respecto a los problemas detectados y sus causas, así también como del grado de incidencia de las personas y los grupos de trabajo en tales problemas. Muchas veces el problema no es la carencia de un conocimiento o herramienta sino los supuestos sobre los que las personas operan, actúan o hacen. Estos supuestos tienen un poder determinante en los resultados que se obtienen.

Por ejemplo, si actuó desde el supuesto que el área de Recursos Humanos es incompetente para encontrar la persona que necesita para cubrir un puesto de trabajo, seguramente las relaciones que entable serán desde la desconfianza o la resistencia a colaborar con dicha área en la especificación de los atributos que deberá tener la persona seleccionada.

Ahora bien, esta incompetencia puede ser real o infundada. En el primer caso quizás tenga más que ver con la falta de conocimiento de quien lleva adelante el proceso de selección, lo cual puede solucionarse, por ejemplo, con un curso de formación.

En el segundo caso, en cambio, el tema es más complejo y requiere un tratamiento diferente: hay alguien que por algún motivo aprendió en algún momento que el área de Recursos Humanos era incompetente y hasta el día de hoy esta suposición lo lleva a relacionarse de una manera muy distinta a como lo haría si no existiese el mismo.

Continúa en página 184



Consultoría + Auditoría + Outsourcing
Recursos Humanos | Contabilidad | Impuestos

www.bb-becomebusiness.com.ar

Ricardo Gutierrez 1327 PB 6 | CP(1636) Olivos. Buenos Aires | 011.4794.4614

Viene de página 180

La importancia de una cultura de aprendizaje

Como podemos observar, más allá de los aspectos técnicos que requiere un puesto de trabajo (conocer el uso de una determinada maquinaria, utilizar macros de Excel para armar informes de gestión, etc.), hay otros aspectos que si no son tenidos en cuenta atentan directamente contra la productividad de la empresa y la eficacia en la operatoria de la misma. Estos aspectos son casi imperceptibles, "transparentes"; dado que en general siempre que algo no sale como esperábamos, nos termina enfocando en los resultados que obtuvimos y no buscábamos lograr y no en la real causa que lo originó.

Si bien esto no está mal, no es suficiente.

Una cultura abierta al aprendizaje genera, además de mayor flexibilidad para adaptarse a las demandas del mercado, una apertura a repensar desde un espacio diferente el curso de acción diario así como la perspectiva que llevó a producir los resultados obtenidos.

El reconocer "que lo que sé" no es absoluto y puede cambiar, evolucionar es una de las premisas básicas para lograr una cultura de trabajo permeable a nuevas maneras de hacer.

La importancia de las conversaciones diarias

Un tema asociado al aprendizaje que pocas veces se menciona en el ámbito empresarial tiene que ver con las conversaciones que mantenemos y que tantas veces nos limitan o nos impulsan. Veamos esto con más detalle.

"Una cultura abierta al aprendizaje genera, además de mayor flexibilidad para adaptarse a las demandas del mercado, una apertura a repensar desde un espacio diferente el curso de acción diario"

En general, cuando nos referimos a una empresa, la pensamos en términos de una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica. Ahora, ¿que pasaría si cambiamos esta perspectiva y consideramos la empresa como una red de conversaciones entre los miembros que la conforman y el entorno en donde ésta opera?

Por ejemplo, siuviésemos la posibilidad de sacar el techo al edificio donde está instalada la organización, podríamos ver con mayor claridad el flujo de conversaciones que se dan a diario entre los miembros de la empresa y los proveedores o clientes de la misma para lograr cumplir los objetivos propuestos.

Desde esta perspectiva podemos observar como para cumplir con un objetivo, por ejemplo entregar X pedido a X cliente, es necesario que ciertas áreas involucradas a través del diálogo coordinen sus esfuerzos para ejecutar las acciones que requiere en este caso entregar el pedido.

Lo interesante de esto es que muchas veces las conversaciones que se generan impiden justamente, el logro de un objetivo:

- "Pensé que esta entrega no estaba autorizada..."

"La capacitación es una práctica que da respuesta ante una necesidad. El aprendizaje, al contrario de la capacitación, es proactivo, se anticipa al no saber"

- "No nos avisaron de esa entrega programada y no hicimos el pedido a compras..."

- "Nadie me avisó que había que realizar una compra extra programada para cumplir con ese pedido..."

- "Creímos que con la autorización del vendedor era suficiente para que créditos y cobranzas libere la orden a logística..."

- "Nos avisaron de atención al cliente que el pedido debíamos entregarlo hoy. No nos especificaron que debía ser luego de las 15..."

Estos son solo algunos ejemplos de las conversaciones diarias que se generaron entre trabajadores o entre sectores involucrados y que dificultan asumir los compromisos acordados.

Lo que el otro me dice puede gene-

rarme mayor resistencia si lo hace en una forma poco conciliadora. O justamente puedo hacer que tenga una consideración especial para colaborar con tal sector y ayudarlo a cumplir con el objetivo que le preocupa y que depende en gran parte de mi participación para lograrlo.

Como vemos, muchas veces pensamos que el motivo de la mayoría de los problemas que detectamos en la empresa están asociados a la falta de capacitación del personal o procesos mal definidos, cuando en realidad tiene más que ver con las conversaciones que se mantienen a diario y la capacidad de aprendizaje que han desarrollado los trabajadores.

Una cultura de aprendizaje facilita el poder repensar las conversaciones que cada persona o sector han mantenido a diario con el resto. Y que justamente no son efectivas a la hora de hacer lo que haya que hacer.

Lograr una organización abierta al aprendizaje

Fomentar el aprendizaje y el contexto apropiado para repensar las conversaciones que mantenemos a diario es posible creando el espacio que permita replantearse estos aspectos y entrenarlos.

Al no poder resolver o generar los espacios anteriormente mencionados con sus recursos internos las empresas, en general, comienzan a evaluar la posibilidad de confiar esta tarea en alguien externo, ya sea un consultor o una empresa.

En estos casos es prudente considerar dentro de las herramientas que tenga la persona o empresa a contratar, no solo que posea la suficiente experiencia para desafiar los paradigmas actuales en el hacer sino también que pueda actuar como facilitador de estos contextos de aprendizaje.

Desde nuestra visión, la mirada que puede aportar un coach puede ser de gran utilidad para llevar esta tarea.

Como vemos, no se trata aquí de enseñar algo relacionado a una carencia para desempeñar de mejor manera un puesto de trabajo sino de desarrollar herramientas que faciliten la mejora continua en el hacer.

Una vez que esto es adoptado como una práctica cotidiana, puede delegarse en alguien interno de la organización la responsabilidad de velar por el mantenimiento de este espacio. Para ello será importante ir formando a esta persona para que cuente con las herramientas necesarias para llevar adelante esta tarea.

Lo importante, en este sentido, es trabajar para que el aprendizaje se transforme en un hábito y no en una medida circunstancial para paliar un momento determinado. ■

Para la elaboración de este artículo, agradecemos la colaboración del Lic. Fernando Barros, del Staff de consultores de BB.