

Aprender juntos para trabajar juntos

Marisa Vázquez Mazzini.

La mayor parte de las actividades que hoy se desempeñan en una sociedad suponen intercambios diversos entre personas de diferentes funciones y especialidades. Nadie puede, individualmente, encarar desafíos tales como fabricar automóviles, realizar intervenciones quirúrgicas u otorgar certificaciones universitarias. Son las organizaciones —no los individuos— quienes disponen de los conocimientos necesarios para concretar emprendimientos complejos. En ellas confluyen personas que difieren en su experiencia y en su saber, dispuestas a prestar su contribución a un fin común. Sin embargo, *pese a la naturaleza colectiva del trabajo en organizaciones, la práctica de la Capacitación Laboral se orienta principalmente a promover aprendizajes individuales.*

¿Por qué esta "disonancia" entre la índole colectiva del trabajo y la orientación individual de los programas de capacitación? Dos elementos parecen explicar esta situación:

- a) *Los procesos y sistemas de trabajo en las organizaciones.* En la mayor parte de las organizaciones está vigente una manera de operar basada en la división del trabajo vertical y horizontal. La tarea de cada individuo queda definida por su posición en la estructura vertical de niveles (directivos, gerentes, supervisores, personal de base) y en la estructura horizontal de funciones (Administración, Producción, Finanzas, etc.). Este esquema permite definir con precisión planes de capacitación para cada uno de los niveles y áreas funcionales; pero a menudo inhibe el diseño de programas que tiendan a generar un "nosotros" organizacional, superador de la segmentación horizontal o vertical.
- b) *La manera de entender el aprendizaje y la capacitación.* Los profesionales de Capacitación Laboral tendemos a pensar al aprendizaje como un proceso individual y privado que ocurre "dentro de la mente" de las personas. Y tendemos a pensar a la formación para el trabajo como un conjunto de eventos (cursos, conferencias, seminarios "a distancia") centrados en el desarrollo de contenidos específicos para cada uno de los puestos.

En los últimos dos años, no obstante, parece advertirse la necesidad de desplazar el foco desde los aprendizajes individuales a los aprendizajes colectivos. Esta nueva preocupación implica modificar nuestra práctica, así como también nuestras creencias sobre qué es "aprender" y qué es "capacitar para el trabajo".

- ▶ Necesitamos *concebir al aprendizaje como un proceso social*, en el cual las interacciones entre personas y grupos — no sólo de cada individuo con los contenidos— den lugar al surgimiento de maneras diferentes de pensar y hacer colectivamente en la organización.
- ▶ Necesitamos *concebir a la formación para el trabajo como un conjunto de ámbitos para la generación de sentido*, es decir, de entornos (presenciales o no) orientados a reinstalar el "nosotros" en la organización, a recuperar la visión del emprendimiento a concretar en conjunto, y a reinventar constantemente maneras de trabajar.

¿Qué cambios deberían operarse en el nivel de la práctica? Consideremos algunas ideas:

- ▶ *Capacitar junta a la gente que trabaja junta.* El agrupamiento habitual por niveles (cursos para gerentes, cursos para mandos medios, cursos para operarios) debería alternarse con el agrupamiento por “células de trabajo”, para que quienes comparten problemas cotidianos pudieran mejorar la calidad de sus interacciones, ampliar su comprensión sobre la tarea escuchando puntos de vista diferentes del propio, y acordar criterios para tomar decisiones.
- ▶ *Utilizar la diversidad como fuente de aprendizaje.* Por paradójico que resulte, la identidad de una organización se construye y fortalece merced a la diversidad. La heterogeneidad de especialidades, experiencias o rasgos culturales da lugar a aprendizajes clave para el desempeño organizativo. En el plano de lo individual, el encuentro con lo diferente permite a cada persona “abrir la mente”, ver más allá de su puesto de trabajo específico, interactuar y ensamblar su tarea con la de otros. En el plano de lo colectivo, la diversidad permite ampliar el repertorio de recursos (ideas, conceptos, artefactos) disponibles en la organización. Los ámbitos de capacitación pueden favorecer estos aprendizajes ayudando a valorar el enriquecimiento a través del disenso, generando “redes de aprendizaje” (presenciales o virtuales) en torno a problemáticas puntuales, promoviendo la exploración grupal de perspectivas distintas.
- ▶ *Compatibilizar la diversidad con el sentido colectivo.* Es cierto que la diversidad contribuye al logro de la misión colectiva; pero si nuestras acciones se dirigen sólo a promover la diversidad es probable que la organización se “fragmente”. La heterogeneidad debe equilibrarse con el sentido compartido: sentido del “nosotros” (pertenencia) y sentido del “para qué” (misión, emprendimiento colectivo). Los ámbitos de capacitación pueden contribuir a este equilibrio de varios modos: favoreciendo la comprensión de los “hilos conductores” de la organización (la visión, los valores a los que adhiere, el propósito, o cualquier rasgo particular que se mantenga estable pese a los cambios), sistematizando y difundiendo buenas prácticas de trabajo transferibles de unos equipos a otros, promoviendo conversaciones entre equipos en conflicto para acordar criterios en común.

Trabajar con otros supone aprender con otros. El principal desafío de los profesionales de Capacitación Laboral consiste hoy en articular las prácticas tradicionales (enfocadas a formar a los individuos para que logren el desempeño esperado en sus puestos) con nuevas prácticas que apunten a promover los procesos sociales de aprendizaje necesarios para los emprendimientos colectivos.

Bibliografía de consulta

- ▶ Gore, E. *La Educación en la Empresa - Aprendiendo en Contextos Organizativos*. Buenos Aires, Granica, 1996.
- ▶ Wenger, E.: *Communities of Practice - Learning, Meaning and Identity*. NY, Cambridge University Press, 1998.
- ▶ Wersch, J.: *La mente en acción*. Buenos Aires, Aique, 1999.