

Ernesto Gore
Marisa Vázquez Mazzini

UNA INTRODUCCIÓN A LA FORMACIÓN EN
EL TRABAJO
HACER VISIBLE LO INVISIBLE

Introducción

Pensemos en un manual de formación laboral. En él encontraremos referencias ordenadas sobre cómo planificar, organizar, dirigir y evaluar acciones de capacitación en organizaciones. Bien; eso, exactamente, es lo que este libro no es. No nos propusimos dar instrucciones sobre qué se debe hacer ni indicar cuáles son “los equis pasos para...”, sino proponer caminos diversos, compartir perspectivas, narrar historias de extravíos, frustraciones y logros. Quizás, entonces, este libro se asemeje más al diario de un viajero que a un manual.

¿Qué es lo que sí puede esperarse de él? El lector podrá encontrar un conjunto de relatos reales –o al menos considerablemente verosímiles– representativos de la problemática de la formación en ámbitos laborales. Encontrará también planteos explícitos de ideas y nociones que ayudan a comprender la situación planteada en los casos. Y, finalmente, hallará algunas recomendaciones para la acción y algunas respuestas probadas o posibles. En otras palabras: nuestra aproximación, a diferencia de la que sería de esperar en un manual, no avanza desde los fundamentos hacia las aplicaciones, sino desde la particularidad de las situaciones hacia las reflexiones que ayudan a comprender la realidad y actuar sobre ella.

Los seis relatos sobre los que se basa el libro –y que constituyen el eje central de cada uno de los capítulos– no han sido seleccionados exclusivamente como ejemplos de buenas prácticas de formación, aunque esperamos que el lector pueda reconocer algunas. Varias de las narraciones se proponen principalmente mostrar la ambigüedad, la incertidumbre y la confusión propias de los problemas cotidianos en los que está inmerso quien actúa en contextos organizativos. Ambos autores estamos convencidos de que el profesional de la capacitación laboral no es un proveedor de soluciones didácticas “prolijas” para demandas de aprendizaje claras y precisas. Participa de un contexto en el cual las personas aprenden, de manera espontánea y probablemente

sin advertirlo, determinadas maneras de hacer, pensar, valorar y vincularse. Por eso, quizás una de sus responsabilidades centrales sea la de hacer visible lo invisible, promover la reflexión acerca de qué se aprende, cómo se aprende y cuáles son los efectos de esos aprendizajes en las personas y en el hacer colectivo. Sólo a partir del reconocimiento del “poder formativo” del contexto podrá construir, en diálogo con los diferentes actores de una organización, una intervención profesional que verdaderamente contribuya al proyecto común que le da sentido.

Como suele ocurrir con los libros escritos por dos autores, éste es un emprendimiento “a dos voces”.^{*} Por momentos, las voces confluyen en un unísono que resulta de varios años de discusión y trabajo conjunto. En otros momentos, en cambio, lo que predomina es la polifonía propia de las identidades y los abordajes personales de cada uno. Por eso es probable que el lector identifique un corpus homogéneo de ideas y conceptos en el enfoque, y a la vez estilos diversos en las narraciones. Dado que las seis historias incluidas tuvieron lugar en la Argentina –una de ellas en una escuela, las cinco restantes en empresas–, el lenguaje utilizado es el castellano del Río de la Plata. El lector de otras latitudes deberá disculparnos: era indispensable que los protagonistas hablaran como suelen hacerlo.

El primero de los capítulos, “La cultura organizativa y los límites de la intervención. Don Enzo”, se desarrolla en un diario de provincia. El relato muestra que la realidad es un “maestro” que dice demasiadas cosas al mismo tiempo, y que cada persona aprende de ella algo diferente.

Entender el carácter equívoco de los hechos que nos rodean y las múltiples interpretaciones posibles permite comprender la racionalidad

* Ernesto Gore es master of Science de la Universidad de Oregon, y doctor de la Universidad de Buenos Aires. Es profesor a tiempo completo de la Universidad de San Andrés en la Argentina, donde dirige el Centro de Educación Empresaria. Ha sido profesor visitante en la Graduate School of Education de la Universidad de Harvard, y en el ESCP EAP de París, así como de otras universidades del país y del exterior. En el campo empresario ha actuado como consultor en más de cien empresas de la Argentina y de América Latina. Otros libros publicados son: *Aprendizaje y organización, una lectura educativa de teorías de la organización*, con Diane Dunlap, 1998; *La educación en la empresa*, 1996; *Conocimiento colectivo, la formación en el trabajo y la generación de competencias colectivas*, 2003. Correo electrónico: gore@udesa.edu.ar.

Marisa Vázquez Mazzini es licenciada en Ciencias de la Educación de la Universidad de Buenos Aires, donde actualmente realiza su investigación de doctorado. Es profesora invitada en la Universidad de San Andrés y docente en el Instituto Universitario Isalud. Se desempeña como socia directora de Huatana, Aprendizaje en Organizaciones, una consultora especializada en Capacitación Laboral que provee servicios a empresas y emprendimientos sociales. Integra el Cuarteto de Flautas Dulces Ainur. Correo electrónico: huatana@huatana.com.ar.

de los otros, aunque los puntos de articulación entre su mirada y la nuestra sean tan escasos que no nos sea posible coordinar acciones.

El segundo capítulo, “Aprender en contexto. Grandes Supermercados Notán”, pone de manifiesto el carácter contextualizado de las acciones de capacitación, su vinculación ineludible con los procesos de aprendizaje no planeados que se producen por el mero hecho de *estar* en una organización. Veremos que lo que las personas hacen –así como también lo que dejan de hacer– suele ser consecuencia de una lectura correcta del limitado espacio que existe para discutir y probar cosas diferentes. La formación en el trabajo no es una “incrustación de información” en la mente de los individuos, sino la ampliación de las posibilidades para entender y actuar en un contexto real.

En el tercer capítulo, “La preparación para la tarea. Banco Ciudad del Sol”, intentamos mostrar el aprovechamiento del potencial formativo de dos entornos diferentes: el aula y el puesto de trabajo. Cada uno de ellos se caracteriza por determinadas condiciones materiales, ciertas reglas, una trama de relaciones, un lenguaje propio. Como ámbitos de enseñanza, ambos presentan posibilidades y límites. Pero pueden complementarse; la alternancia entre la acción (en el puesto) y la reflexión sobre la acción (en el aula) se revela, en el caso que relatamos, como apta para promover el desarrollo de las capacidades que la tarea requiere.

En el cuarto capítulo, “Evaluar, apreciar, entender. La historia de Tiendas Familiares”, reflexionamos sobre la evaluación de programas de formación desde una perspectiva diferente de la que suele adoptarse en las organizaciones. Relatamos una experiencia en la cual la modalidad de evaluación elegida favoreció el aprendizaje individual y contribuyó al aprendizaje organizacional. Permitió a los individuos valorar su tarea, mejorarla, enriquecerla y ensamblarla con la de otros. A la vez, generó condiciones para construir una visión compartida, comprender en conjunto las metas a lograr entre todos y diseñar acciones para mejorar el desempeño de la organización.

“La contribución al aprendizaje colectivo. Red Nuevo Milenio”, el capítulo quinto, relata la historia de una red de negocios donde es posible ver cuánto de “mediación” entre perspectivas diferentes puede haber en la acción formativa. El conocimiento que esta red necesita para operar no “está ahí” como un contenido listo para ser enseñado y aprendido. Es la red misma la que, al operar, crea conocimiento a partir del intercambio de información, miradas, criterios y experiencia acumulada de los individuos que la componen.

El sexto capítulo, “Redes que enseñan. Aprender en la escuela”, se refiere a una escuela que desarrolla su acción en una comunidad en formación donde los códigos de violencia son formas de relación habituales. El trabajo de la escuela no puede ser entendido si se lo limita a sus propios marcos; la institución escolar debe transformarse

para encontrar a la comunidad y a su vez poder transformarla. En este proceso, alumnos, docentes y vecinos generan realidades de las que ellos mismos aprenden. Aunque parezca que esto es propio de una escuela y de un contexto muy especial, ilumina el diálogo que siempre existe entre una organización y su entorno.

A pesar de que ésta es una obra introductoria, hemos recurrido para el análisis de los relatos y para la formulación de recomendaciones a autores de envergadura –varios de los cuales aún no han sido traducidos al castellano–, aunque hemos procurado presentar sus aportes de modo que resulten perfectamente accesibles para el lector no familiarizado con este tipo de literatura.

Si tenemos en cuenta lo que expresamos hasta aquí acerca del carácter específico, local, particular de las organizaciones, está de más aclarar que nada de lo que este libro contiene puede ser “trasladado” irreflexiva o automáticamente a los diferentes contextos en los que le toque desempeñarse a cada uno de los lectores. Nuestra intención es compartir una cierta manera de pensar el aprendizaje, la formación para el trabajo en organizaciones y la construcción colectiva de conocimiento.

Esperamos que el lector, en el diálogo imaginario con nosotros, pueda disentir, reconocerse en nuestras palabras, preguntarse, interpelarnos y finalmente decidir qué de todo esto le sirve o le sobra.

))((

La cultura organizativa y los límites de la intervención «Don Enzo» (fragmento)

A continuación veremos el caso “Don Enzo”. El tema aquí es el aprendizaje a través de la experiencia tanto en el plano individual como en el colectivo. Veremos que en el plano individual no aprendemos tanto de lo que nos sucede como de las explicaciones que construimos acerca de lo que nos sucede. Discutiremos el concepto, aparentemente contradictorio, de *teoría de la acción*, como una forma de conocimiento que nos indica qué debe hacerse para que las cosas funcionen de cierta manera. Veremos cómo nuestras teorías de la acción nos llevan a

desplegar ciertas maestrías y a entender la realidad desde cierta perspectiva, al tiempo que ocultan otras miradas posibles.

En el plano colectivo, aprender de la experiencia también tiene sus propias posibilidades y sus límites. En tanto la organización es un sistema de vínculos relativamente estables, esos aprendizajes tienden a conformar construcciones, valores y supuestos básicos que, a su vez, conforman las relaciones entre las personas y constituyen una cultura organizativa –la que también facilita aprender algunas cosas de la experiencia al tiempo que dificulta otras–.

))((

Aprender en contexto

«Grandes Supermercados Notán»

(fragmento)

A continuación veremos el caso de los “Grandes Supermercados Notán”. El tema aquí es cómo las personas aprenden en su trabajo, aunque no existan procesos sistemáticos o deliberados de capacitación, y cómo los pequeños ambientes donde los empleados hacen una tarea conjunta devienen fuentes de significado, sentido, identidad y conocimiento.

Se hace evidente cómo la calidad de las relaciones influye sobre el conocimiento cuando, frente a situaciones de incomodidad o amenaza, el razonamiento defensivo reemplaza al razonamiento productivo. Nos permite ver algunos conceptos en la práctica, tales como la motivación, el doble vínculo, las interacciones progresivas y regresivas, y finalmente el aprendizaje mismo: cómo se inhibe el aprendizaje de circuito doble (que permite modificar la situación) y cómo éste es reemplazado por estrategias de engaño y rutinas defensivas. Finalmente, nos permite reflexionar sobre los diferentes requerimientos formativos que un contexto puede plantear.

))((

Evaluar, apreciar, entender

«La historia de Tiendas Familiares»

(fragmento)

A continuación veremos el caso de “Tiendas Familiares”. El tema aquí es cómo encarar la evaluación de un programa de formación de manera que contribuya no sólo al aprendizaje de los destinatarios sino también de la organización.

A la hora de evaluar programas de capacitación, la práctica más extendida es la que busca comparar el “estado inicial” y el “estado final” de quienes son formados. No obstante, esta modalidad de evaluación está actualmente sujeta a revisión y crítica. Se la “acusa” de sostener e impulsar el uso de herramientas –algunas sumamente sofisticadas– objetables en cuanto a validez y confiabilidad, de formular recomendaciones poco factibles, y de brindar información poco relevante en relación con los logros de los programas. Ante estas críticas, prácticas alternativas van surgiendo tímidamente como respuesta a necesidades específicas en contextos específicos. Nos interesa aquí relatar una de ellas: la de Tiendas Familiares.¹ Intentaremos mostrar cómo la evaluación del Programa de Formación de Gerentes de Local brindó una contribución mucho más rica que la simple comparación “antes-después” en un grupo de aprendices. Ayudó a fortalecer la coordinación interna integrando grupos aparentemente inconciliables, a la vez que disparó la revisión colectiva de los procesos de trabajo.

))((

La contribución al aprendizaje colectivo

«Red Nuevo Milenio»

(fragmento)

A continuación veremos el caso de “Red Nuevo Milenio”. El tema aquí es la promoción de aprendizajes colectivos. El *hacer con otros*

¹ En esta experiencia, los autores hemos tenido la ocasión de intervenir como consultores externos. El nombre de la empresa es ficticio para mantener la confidencialidad de los protagonistas del caso. Las expresiones en itálicas y entre comillas representan citas textuales de los participantes.

característico de las organizaciones y los equipos es inherente a toda actividad compleja de nuestra sociedad. Ningún individuo puede, por sí mismo, transformar petróleo en nafta, inventar y comercializar masivamente un *software* o fabricar automóviles. Cualquier producto o servicio es el resultado de la coordinación interindividual al servicio de un propósito común. Para que tal coordinación sea posible, *quienes trabajan juntos deben aprender juntos*. Este aprendizaje supone mantener determinadas conversaciones (sobre qué hacer, para qué, cómo, cuáles son los problemas y de qué manera superarlos), seleccionar cursos de acción, llevar las acciones adelante y analizar en conjunto lo hecho. A través de estos interjuegos entre actuar y conversar,² los participantes van construyendo progresivamente un “nosotros”, un sujeto colectivo que articula las tareas individuales en torno de un tronco común de ideas y valores a fin de llevar adelante una actividad diversa y compleja.

Los profesionales de la formación podemos brindar una contribución al desarrollo de ese nosotros. En el caso que relatamos, nuestra ayuda consistió fundamentalmente en la generación de ámbitos para conversar y reflexionar colectivamente. En estos ámbitos, los individuos integrantes de la Red pudieron escucharse, enseñarse y aportarse mutuamente logrando así construir una visión compartida y una modalidad de trabajo eficaz.

))((

Redes que enseñan «Aprender en la escuela» (fragmento)

A continuación veremos el caso “Aprender en la escuela”. El tema aquí es el aprendizaje colectivo a través de redes interpersonales que construyen conocimiento, sentido e identidad. Revisaremos algunos supuestos sobre las organizaciones y su funcionamiento y la generación de capacidades colectivas. Nos referiremos también al papel de los procesos planeados y los emergentes en situaciones donde no se puede transitar por experiencias conocidas y donde los vínculos de mando y obediencia, un supuesto fuerte en las teorías de la

² Aquí establecemos una distinción entre *hacer* y *conversar*. No obstante, para algunas corrientes el hablar es una de las tantas formas de hacer (Austin, 1996).

organización, no funcionan. Exploraremos los casos en los que la acción precede al pensamiento y analizaremos también un concepto importante –sobre todo pero no exclusivamente– en escuelas, que es el de *organizaciones de ajuste flojo* y el papel del liderazgo en instituciones donde los indicadores de “éxito” son ambiguos.