

Entrevista con Enrique Favier, consultor organizacional. (por Alejandra Stein)

"El mundo de la capacitación laboral"

Enrique N. Favier, licenciado en Sociología y Psicología, director de Favier & Asociados, consultora organizacional. Favier es profesor titular de la U.B.A. y ex profesor titular de la U.B. en las cátedras de Psicología Laboral, Psicología de los Grupos y Psicología Social.

¿Cómo se define la capacitación laboral? ¿Cuáles son sus funciones específicas?

Enrique Favier: Yo definiría la capacitación laboral como un proceso complejo de aprendizaje, con contenidos muy diversos, según los propósitos y las necesidades planteadas. En este proceso, el aprendiz adquiere y/o incrementa sus habilidades y sus capacidades para operar más efectivamente en una cultura laboral general y en escenarios laborales particulares con propósitos específicos.

En mi trabajo, identifico tres funciones de la capacitación laboral y un campo de experiencia cotidiana. Una primera función es de formación, centrada en temas ideológicos. Es decir, en valores, en las visiones de futuro, en el sentido último del trabajo y en las actitudes profundas que orientan los comportamientos de las personas. Yo enfatizo que gran parte de las actitudes profundas se juegan en el plano de las emociones y de la inteligencia emocional. Una segunda función que destaco es lo que yo llamo capacitación en un sentido estricto. Con esto me refiero a las actividades en las que se adquieren conocimientos teóricos y que se juegan básicamente en el plano cognitivo. Es un plano en el que podemos desarrollar niveles crecientes de comprensión intelectual, pero no necesariamente emocional y de acción. La última función que considero es el entrenamiento, en donde se realizan actividades que enfrentan al aprendiz a situaciones simuladas en las que se pone en juego lo dado en los otros dos niveles. Algunos ejemplos de estas actividades pueden ser el análisis de casos, los juegos de simulación, los juegos de dinámica grupal y de resolución de problemas. Finalmente, considero el campo de experiencia cotidiana, que son los escenarios del campo del trabajo en los que las personas efectivamente se desempeñan. Es en estos escenarios donde todo lo aprendido se conjuga y se realiza. Implica un verdadero salto cualitativo desde el punto de vista de aprendizaje porque la exigencia mayor es la de pasar del enunciado a la realización efectiva de lo aprendido.

Destaco el campo de experiencia cotidiana porque asocio la capacitación laboral a la idea de lo que significa aprender. Entiendo el aprendizaje como un proceso en que se incrementa la capacidad para operar sobre la realidad y sobre uno mismo, produciendo cambios deseados y buscados. Significa incrementar las capacidades de acción de las personas y los grupos en diversas áreas de comportamiento de la vida, frente a los diversos requerimientos que se nos imponen, tanto desde la realidad externa como interna. En este sentido, se puede hablar de aprendizaje y metaaprendizaje, o sea, lo que se aprende explícitamente y lo que se aprende de modo implícito, o sea, el aprender a cambiar las formas de aprender, las formas y los contenidos que se juegan entre el "maestro" y el "aprendiz". Para mí, estos son puntos que se vuelven fundamentales. Estos enfoques van más allá de los planteos que entienden el aprendizaje como una forma de adquirir información. Transmitir información no es suficiente. El paso que cierra el ciclo del aprendizaje es la forma en que transformo esa información en acción, lo enunciado en realizaciones.

Este pasaje de lo enunciado a la acción o realización es uno de mis mayores puntos de preocupación. El hacer en la vida cotidiana nos enfrenta a una riqueza de dimensiones que nos se dan en un taller dentro de una sala de una organización o en el aula de una universidad. Por ejemplo, cuando se trabaja en la constitución de equipos de trabajo, se observa una contradicción entre la enunciación de lo que entienden por trabajo en equipo y la realización de acciones que contradicen tales enunciados. Uno de los mayores requerimientos del trabajo en equipo es compartir la responsabilidad frente al resultado final del esfuerzo grupal. En cambio, lo que he observado es que el exacerbado individualismo limita el interés y la responsabilidad de las personas por los resultados de su propia acción individual. Estos puntos de incongruencia, son puntos claves a abordar en las instancias de formación, capacitación y entrenamiento y ahí se establecen grandes desafíos en el proceso de aprendizaje, tanto para el maestro como para el aprendiz. Los dos aprenden.

¿Qué relevancia tiene la capacitación laboral en el contexto actual? ¿Cuáles son los problemas observados en el mundo laboral que demandan acciones de capacitación?

E.F.: Al contexto actual le asigno una importancia definitiva. La propiedad que caracteriza al contexto es el cambio intenso, profundo y caótico. El mundo está lleno de paradojas, contradicciones e incertidumbres, y esas son las aguas en las que tenemos que aprender a navegar. Este cambio nos enfrenta con mucha frecuencia a situaciones nuevas y ello nos obliga a aprender acerca de nuevos asuntos y en forma permanente. Yo vengo trabajando hace tiempo con un esquema en el que destaco tres grandes escenarios socioculturales y políticos: el tradicional, que entró en estado de obsolescencia; el moderno, con el cual describo la situación actual -con propiedades no santas, marcado por la corrupción, la hipocresía y un individualismo enfermizo- y el escenario futuro o emergente, un porvenir deseado y mejor, pero todavía no logrado.

Una de las preocupaciones que me embargan es cómo prepararnos para abordar los problemas que se nos presentan en diversas situaciones en el escenario moderno actual. En mi experiencia, he observado la recurrencia de algunos problemas fundamentales. Me he encontrado con la ausencia de una visión de conjunto de los problemas y una consecuente fragmentación de las miradas y de las acciones. Con una simplificación de lo complejo y complejización de lo sencillo, con una gestión inadecuada de la heterogeneidad y la diversidad de manifestaciones de las personas, con falta de seguimiento de las tareas asignadas y asumidas, con un frecuente descuido y a veces maltrato del otro, con relaciones basadas en el temor y no en la confianza. Con la falta de generosidad y de reciprocidad en la interacción, dominando un exacerbado individualismo, baja integración del cuerpo y la expresión de las emociones, niveles bajos de autoestima, estados de alto desamor, dificultades para dar lugar a los procesos creativos, baja tolerancia a la incertidumbre. Con niveles de conciencia por debajo de lo necesitado para gestionar los procesos de cambio. Con dificultades para aceptar lo que se requiere para trabajar más efectiva y responsablemente, frente a lo que se desea. Con un habitual auto exclusión de los problemas de los que uno es parte. Con baja capacidad de aprendizaje para aquellos asuntos que uno necesita, pero lo alejan de lo que más sabe. Con la confusión habitual de asuntos que corresponden a los sistemas y son asignados a los desempeños de las personas. Con dificultad para identificar los puntos de apalancamiento, causas de causas, para la solución de los problemas. Con grandes dificultades para alinearse. Con serios obstáculos para trabajar como equipos verdaderos y con procesos de delegación limitados e inadecuados. Y finalmente, con una extrema dependencia de intereses ajenos a los que efectivamente trabajan y producen riqueza. En este concierto de asuntos se instala la falta de tiempo y el poco espacio que tienen las personas para la reflexión sobre lo que les acontece, siendo muchos problemas tratados con un relativo descuido y con cierta falta de claridad conceptual y operativa. Tal descuido instala el corto placismo y lleva a una consideración insuficiente de los asuntos, perdiendo efectividad la definición de acciones con los costos consecuentes.

¿Cuáles son los puntos fundamentales, los contenidos que deberían incluirse en actividades o estrategias de capacitación? ¿En qué es importante capacitar?

E. F.: En mi trabajo, contenidos y estrategia de capacitación son dos asuntos que trato prácticamente como las dos caras de una misma moneda, no me imagino una sin la otra. El contenido me remite a una necesidad detectada acerca de la que debo dar cuenta, y la estrategia me permite ubicar esa necesidad y su satisfacción en una perspectiva amplia de la situación, en una visión de conjunto del tema en el corto, mediano y largo plazo, y en la comprensión del escenario en que esa necesidad emerge y debe ser satisfecha.

En cuanto a los contenidos, los defino según los requerimientos que provienen de dos fuentes. Una de ellas tiene que ver con la detección de necesidades del presente. La otra, con la detección de las necesidades que provienen de lo que se necesita para alcanzar un futuro deseado. Estos dos grupos de necesidades van de la mano. Si me pregunto, a partir de mi experiencia, cuáles son los contenidos que deberían incluirse en los procesos de formación, capacitación y entrenamiento, más allá de los que aparecen en cualquier índice de temas de capacitación laboral, y pensando en los altos costos de la no calidad que generan y las respuestas reclamadas en este mundo complejo, destacaría los siguientes: madurez emocional, integridad, trabajo en equipo, individuación, autoestima e identidad, escucha responsable y comprometida, amor y responsabilidad, visiones de conjunto, alineamiento, tiempo y espacio, y que impera el uso no inteligente en la administración del tiempo y en la construcción de espacios donde las cosas de interés suceden, gestión adecuada de la heterogeneidad y la diversidad de manifestaciones, liderazgo y delegación.

¿Quiénes son o pueden ser los destinatarios de las actividades de capacitación laboral?

E.F.: Mi primera respuesta es: todos lo que van a entrar en el mundo del trabajo o ya están dentro de él. Amén que muchos de los atributos requeridos en el mundo del trabajo se inician con las experiencias infantiles en el hogar, en el jardín de infantes y en el colegio. Según cómo sean estas historias educativas, se anticipan o no los costos de la no calidad con los que nos vamos a encontrar en el futuro.

Hay un tema que me preocupa en cuanto a los destinatarios. Siendo en general los recursos escasos, uno se pregunta dónde ponerlos. En mi trabajo, habitualmente comienzo a trabajar con las personas de más alta jerarquía bajando en las estructuras hasta llegar a la base, cuando los recursos permiten incluir a todas las personas. Este camino forma parte de mi estrategia, partiendo del supuesto de que una apertura al crecimiento personal, profesional y de carrera de los directivos, se abren más fácilmente las puertas al resto. En general, en mi experiencia, esto es lo que sucede. De cualquier manera, caracterizo a esta estrategia como una línea de trabajo en la formación de una sana aristocracia con sentido social y mente abierta que lidere procesos de apertura al aprendizaje permanente de todos los integrantes de la organización.

¿Con qué recursos debe contar el capacitador?

E. F.: Entre los recursos necesarios destaco: un lugar donde capacitar, los clásicos recursos tecnológicos, como retro proyector, rota folios, papel y lápiz, grabadora, filmadora, cuando sean necesario. Sin embargo, hay otros aspectos fundamentales. Un capacitador tiene que tener un buen nivel de madurez emocional y profesional. Es importante que logre un buen nivel de elaboración de su narcisismo, de sus sentimientos envidiosos, de su celo y de sus sentimientos competitivos. Debe saber de lo que habla y acumular experiencia. Debe ser continente, tener la capacidad de dar lugar a la tristeza y al llanto, y a la alegría y a la expansión. Debe ser honesto, profundo y comprometido, ser confiable y tener la capacidad de generar confianza y seguridad. También es importante que posea una gran apertura paradigmática. Debe tener sensibilidad contractual, es decir, respetar los acuerdos y los compromisos, y registrarlos cuando se rompen. Debe tener un buen nivel de autoestima, tener solidez ideológica, valores e ideas rectoras en la vida. Debe tener capacidad para enfrentar el miedo. Es importante que se interese por lo colectivo y tenga capacidad para establecer contacto con las personas.

Entrevista: Alejandra Stein, de Fundación Leer para EducaRed Argentina