

EL CONOCIMIENTO, UN PILAR QUE SOSTIENE  
EL SENTIDO DE NUESTRO TRABAJO

**Autores**

Fernández, María Guadalupe – [guada@mgconsultora.com.ar](mailto:guada@mgconsultora.com.ar)

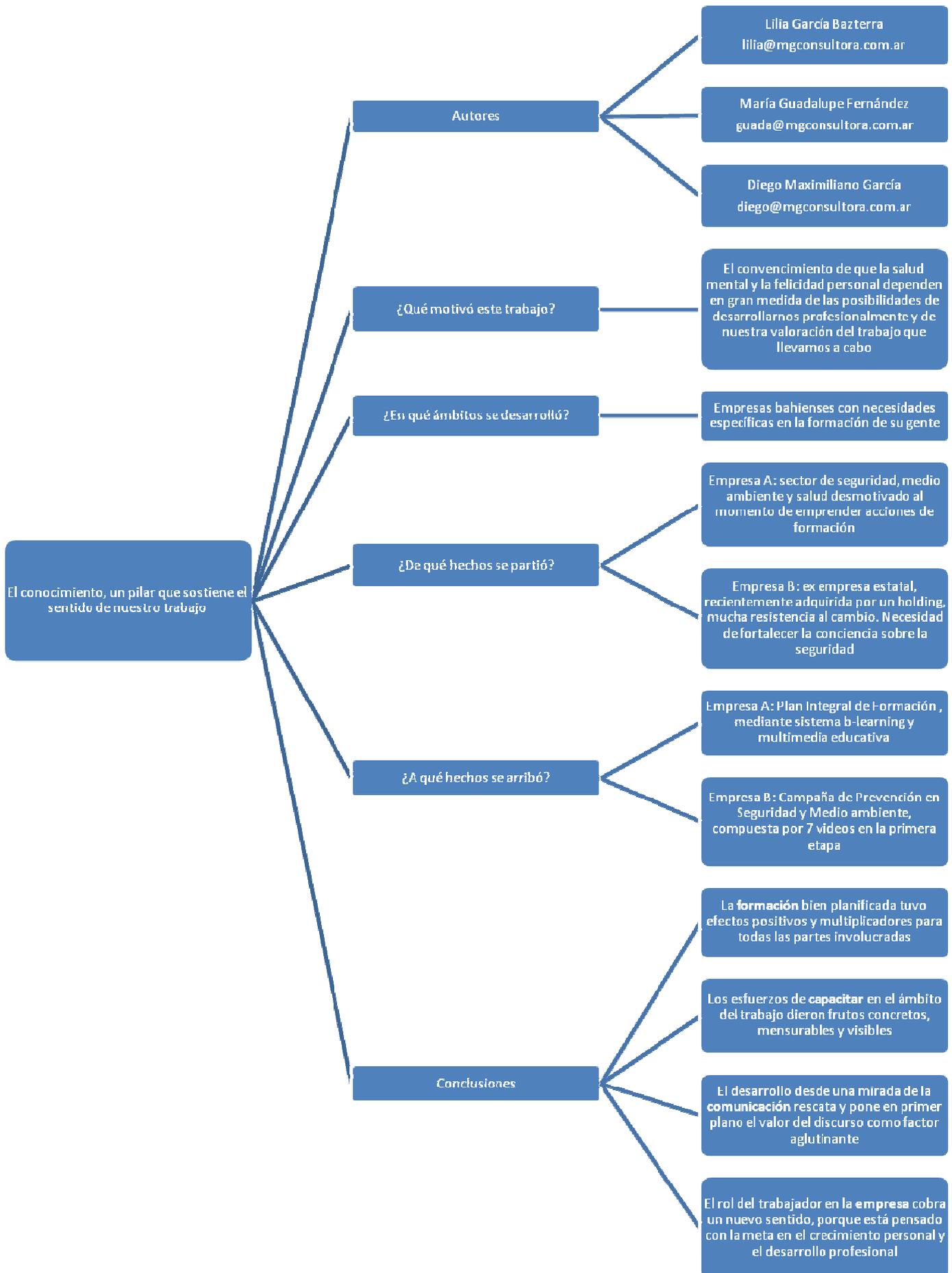
García Bazterra, Lilia – [lilia@mgconsultora.com.ar](mailto:lilia@mgconsultora.com.ar)

García, Diego Maximiliano – [diego@mgconsultora.com.ar](mailto:diego@mgconsultora.com.ar)

**Núcleo temático**

Comunicación y educación

# Mapa conceptual



## Introducción

El trabajo de consultoría permite tener un amplio panorama de la realidad con respecto a un mismo tema, en varios ámbitos. Dice Carlos Altschul que *trabajar en consultoría es aprender del cliente*<sup>1</sup>. En este caso, como especialistas de la comunicación y la salud mental, nuestro trabajo consiste en ofrecer soluciones en capacitación y comunicación a organizaciones abiertas al aprendizaje.

Llevamos 5 años desarrollando nuestro sueño en la ciudad, convencidos de que la salud mental y la felicidad personal dependen en gran medida de las posibilidades de desarrollarnos profesionalmente y de nuestra valoración del trabajo que llevamos a cabo.

Media década en el mercado nos ha permitido aprender mucho, nos ha obligado a repensarnos y reformularnos, y nos ha motivado a seguir creciendo, siempre con la mirada puesta en nuestra visión: “Ofrecer a la sociedad las mejores posibilidades de gestión de la comunicación y el conocimiento de acuerdo con las particularidades de cada organización. Entendemos que esa búsqueda impulsa a la mejora continua de la vida de las personas, de sus vínculos humanos, y de la productividad desde la función de cada colaborador”<sup>2</sup>

A lo largo de este trabajo, presentaremos ejemplos concretos que nos permitieron visualizar claramente el vínculo entre el desarrollo profesional y la realización personal.

### **Punto de partida: ¿con qué realidades nos encontramos?**

Al comenzar a realizar nuestra actividad en la ciudad, encontramos empresas bahienses con necesidades específicas en el ámbito de la formación de su gente. A su vez, partíamos de un principio básico del mundo de la consultoría: *cada vez que un consultor encara un proyecto, no sabe. Sabe que no sabe y es consciente de que sabe que no sabe. Esa debilidad es la fuerza que le permite plantarse frente a la demanda y asistir. Estar ahí y ayudar*<sup>3</sup>. El aprendizaje que se da en ambas partes cuando se llevan a cabo procesos de este estilo, resulta valiosísimo. Expondremos aquí dos de esos casos, especialmente interesantes para este trabajo.

En la Empresa A, el sector de seguridad, medio ambiente y salud se encontraba sumamente desmotivado al momento de emprender acciones de formación. Por políticas

empresariales, era responsable de capacitar a toda la Compañía en temas que siempre resultan sensibles, pero a la vez fundamentales para el desarrollo del trabajo. Pero se realizaban esfuerzos en poner fechas de cursos y las personas no asistían. El ausentismo era creciente. Todos perdían tiempo y recursos en organizar y preparar capacitaciones a las que iban una o dos personas, en el mejor de los casos. Es decir que, después de tanto esfuerzo, no lograban cumplir los requisitos que la Empresa tenía y delegaba en ese sector.

Y más allá del requisito, la necesidad de tener al personal capacitado era real. Los empleados debían saber qué hacer durante una emergencia, qué zonas de la planta se pueden recorrer libremente, o cómo se monitorean los efluentes. *Uno de los aportes más interesantes del concepto de educación permanente es que el presente aparece como un factor, no solo como una situación objetiva con la que hay que convivir porque existe, sino como un elemento reconocido y activo: (...) “Necesito armarme para poder enfrentar estas nuevas situaciones, para poder resolver esto que me preocupa”<sup>4</sup>*, sostiene Abraham Pain.

La Empresa B es una ex empresa pública, con empleados de muchísimos años de trayectoria, gran resistencia al cambio y tiempos burocráticos. Hace pocos años fue adquirida por un *holding* nacional. En esta reestructuración se detectó la necesidad de fortalecer la conciencia con respecto a las medidas de seguridad necesarias, trabajar sobre los vicios profesionales y costumbres riesgosas de empleados muy guiados por el “siempre se hizo así”, dotar de mayor protagonismo a los esfuerzos por la protección del medioambiente y la prevención en materia de seguridad ocupacional. Pero, en un contexto con tantos cambios, los destinatarios de la formación se mostraban muy resistentes. Se entendía que había que quebrar esa resistencia, justamente porque *avanzar hacia organizaciones excelentes en la gestión de proyectos, supone a menudo romper esquemas mentales asociados a la empresa clásica industrial<sup>5</sup>*.

### **Enfoque: la formación aporta a encontrar el sentido al trabajo**

Hay un factor común en ambos casos, detectado en los diagnósticos: la pregunta – muchas veces callada- de “¿para qué voy a ir?”. Esa pregunta encierra muchos prejuicios:

que esa formación no sirve, no aporta para el trabajo, es una pérdida de tiempo de lo que “realmente importa”.

*Y cuando se siente que lo automático no será más útil en el futuro, se instala entonces el lugar de lo inhóspito. Allí donde había un estado de cosas, aparece una cuña que obliga a hacer cosas nunca antes hechas.<sup>6</sup>*

Lo que encontramos, al investigar cada caso, fue una necesidad de cambiar el punto de vista del problema. Debía salirse del lugar de “autoridad de conocimiento” para pasar a reconocer las necesidades reales de formación de cada puesto de trabajo. Y no solo eso, una vez identificadas, debía involucrarse a los destinatarios de la formación, para acordar cuáles serían las mejores metodologías a aplicar e, incluso, para hacerlos formar parte de producciones audiovisuales que surgieron como necesarias. La participación de múltiples sectores resultó clave, tal como dicen Ponti y Ferràs: *la organización innovadora, por tanto, suele basarse en equipos multidisciplinares, que son proclives a fertilizaciones cruzadas<sup>7</sup>*. Esto enriquece y hace crecer al trabajo.

Esto provocó, en la Empresa A, un interesante proceso de corrimiento del lugar de autoridad. Dado que estamos hablando de formación de personas adultas, el involucramiento del destinatario es clave. La formación laboral, al menos como se entendía en ese momento en esta empresa, era una instancia disociada del trabajo: “estoy trabajando y paro para ir a un curso”. Atender a las necesidades que ellos mismos veían desde su puesto de trabajo, con respecto a los temas de seguridad, salud y medio ambiente (y también con respecto a la metodología y a la gestión de los tiempos), hizo que los especialistas tuvieran elementos mucho más ricos para desarrollar las unidades de formación.

El caso de la Empresa B fue paradigmático en cuanto al involucramiento de los destinatarios en las mismas producciones. En esa empresa, con la formación organizada generalmente desatendida, fue una decisión estratégica para que todos los sectores se sintieran parte del proyecto que se estaba llevando a cabo. Hubo también un cambio de posición de las personas a cargo de la capacitación, pasando de la contratación de los llamados “cursos enlatados”, a posibilidades de formación adaptadas a las necesidades de su gente, y su propia participación.

## Las soluciones

En la Empresa A desarrollamos un Plan Integral de Formación basado en las necesidades que habíamos detectado en el diagnóstico, implementando un sistema de *b-learning* (que combina instancias presenciales con virtuales). Desarrollamos una multimedia de inducción educativa dinámica y animada (con el objetivo de cimentar el conocimiento básico para todas las personas) y más de 50 cursos virtuales de profundización, con sus prácticas cuando correspondía. Por ejemplo: el curso virtual de “Extintores” se acreditaba cuando el participante realizaba la práctica con los matafuegos en el simulador especialmente diseñado. Además, para algunos roles específicos, como el “coordinador de emergencias” o la “brigada de emergencias” desarrollamos unidades de formación *ad hoc*. Posteriormente, para los representantes de ventas, que recorren todo el país en auto, implementamos un aula virtual en donde se realizaron encuentros en tiempo real con los especialistas de seguridad. Lo interesante de ese recursos es que, por un lado, se podían conectar desde cualquier lugar con internet, como podía ser una estación de servicio; y por otro, que fue la primera vez que ese grupo recibió una formación especialmente pensada desde y para sus necesidades.

Cada especialista era el autor didáctico de la unidad y el responsable de esos contenidos, que siguen siendo actualizados constantemente y modificados en función de los comentarios y las sugerencias de mejora que los usuarios envían por mail y que surgen de las estadísticas del sistema.

En la empresa B, desarrollamos una Campaña de Prevención en Seguridad y Medio ambiente, compuesta en primera instancia por 7 videos. Elegimos esta modalidad porque resultaba interesante como primera herramienta de acercamiento a la tecnología y porque nos permitía involucrar a los trabajadores de todas las áreas como actores principales. El slogan de la campaña fue: Somos los *protagonistas* del cambio. El primer video era introductorio y brindaba los lineamientos generales a modo de inducción. Los siguientes 6 videos, cada uno con una temática particular, profundizaban los aspectos más importantes para el cuidado de las personas y el medio ambiente. Desde el primer momento se pidió la participación de los distintos sectores como “actores” de los videos. Esto, que al principio generó algunas resistencias, cambió hasta el punto de que, para los últimos videos, varios sectores manifestaron proactivamente su intención de ser los

“protagonistas” de la producción. Incluso muchos empleados pedían una copia del video porque querían llevarlo a casa y mostrarlo a la familia. Y lo pedían con orgullo. El mensaje había calado hondo.

Actualmente estamos en la tercera etapa de este proyecto, desarrollando multimedias interactivas, con ejercicios prácticos para reflexionar y ayudar a la incorporación de temas tan sensibles. La cultura empresarial, gracias al trabajo de los dos últimos años, permite ya este tipo de tecnología, que implica un nivel de compromiso mayor.

Al momento de desarrollar instancias formativas, consideramos que los mensajes que se emiten deben tener, necesariamente, sustento en valores. El valor es superior del conocimiento técnico. Lo técnico frecuentemente limita la percepción al filtro de: “eso ya lo sé, para qué prestarle atención”. El punto de vista del valor, en cambio, renueva cada vez, no es algo que simplemente “se aprende”, uno lo debe incorporar como actitud básica del trabajo. En palabras de Beillerot: *es obvio que no sabemos toda la historia que hacemos, pero también que sabemos algo específico de esta historia, algo que cada uno de nosotros es el único en saber: es el sentido vivenciado que tiene la acción para cada uno*<sup>8</sup>.

Llevándolo a un ejemplo, ¿por qué otro motivo, si no es por el valor del propio cuidado, debería la persona utilizar los elementos de protección personal que la empresa le provee? ¿De qué le serviría saber de qué material están hechos los lentes (aspecto técnico) si no es consciente de que debe utilizarlos para cuidarse? Consideramos que el enfoque meramente técnico o legalista es lo que hace que, en forma análoga, los motociclistas circulen con el casco colgando del brazo.

### **¿A qué conclusiones llegamos?**

Más allá de los resultados profesionales que como consultores pudimos percibir (por demás enriquecedores), lo que se vio en estas dos experiencias es cómo la formación bien planificada tuvo efectos positivos y multiplicadores para todas las partes involucradas.

Los generadores de las iniciativas de formación vieron cómo sus esfuerzos por capacitar a las respectivas Compañías finalmente daban sus frutos concretos, mensurables y visibles. Indudablemente, eso constituye una motivación fortísima al momento de desarrollar las unidades de conocimiento, de pensar el futuro. Tal es así, que la evolución de ambos planes formativos mucho tiene que ver con el *feedback* que se recibe por parte de los destinatarios, sedientos de formación de calidad en temas de altísimo interés.

Y los destinatarios de la formación recibieron temas pensados especialmente para ellos, que contemplaban las particularidades de sus puestos de trabajo o sus roles específicos, y que los involucraban desde el comienzo. Además, no se trataba ya de temas meramente técnicos, o de una simple transmisión de información. Estos planes, pensados estratégicamente, tienen una fuerte impronta en los valores y en los aspectos humanos que cruzan, en un altísimo porcentaje, a todos estos temas. Están desarrollados con una mirada comunicativa que rescata y pone en primer plano el valor del discurso (palabras, imágenes, ritmo, colores, entre otros elementos) como un factor aglutinante de todo el proceso formativo.

Con esta mirada, el rol de todas las partes cobraba un renovado sentido. Cada uno podía percibir causas y consecuencias de sus actitudes frente a la seguridad, el medio ambiente la salud y la respuesta a las emergencias. Esto logró que la formación se convierta en experiencias placenteras tanto para el desarrollador como para el destinatario.

Y para ello es importante tener en cuenta los siguientes aspectos que también fueron parte de nuestras conclusiones:

- Es necesario innovar a la hora de formar. Los materiales y estrategias convencionales son útiles en muchos casos, pero en otros generan desgaste, ansiedad o angustia. Debemos estar abiertos a las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías, con herramientas participativas, opciones para diferentes tipos de receptores, con materiales que facilitan y la posibilidad de ayudarnos a sentirnos cerca aunque nos separen kilómetros. Es necesario tener en cuenta que los receptores de la formación muchas veces han crecido con estas tecnologías, que pueden agregarle mucho valor a su formación. Sobre todo si a través de las nuevas tecnologías podemos hacerlos parte del material mismo.

- La formación bien orientada, diseñada codo a codo con el trabajador y su realidad cotidiana ayuda a comprender su función, a reconocer su papel el objetivo de la Compañía, a valorar el sentido de su trabajo, a construir el sentido de su rol en la estrategia empresarial. La formación es comunicación, y esta es una premisa que siempre debemos recordar.

Consideramos que estos mismos criterios pueden extrapolarse a otros ámbitos del conocimiento necesario para trabajar, ya que siempre debiera buscarse la profunda empatía entre aquello en lo que se quiere formar y quien lo necesitará aplicar luego.

Cuando la formación está pensada con la meta en el crecimiento personal y el desarrollo profesional, el trabajo de todas las partes cobra mayor sentido. Y si se le encuentra el sentido, se está más cerca de la felicidad. Hacia ahí apunta nuestra tarea, eso es lo que nos mueve.

---

<sup>1</sup> ALTSCHUL Carlos. 2002. *Estar de paso*. Granica. Argentina

<sup>2</sup> ¡Mg! Consultora, Misión y Visión, en [www.mgconsultora.com.ar](http://www.mgconsultora.com.ar)

<sup>3</sup> ALTSCHUL Carlos. *Op cit.*

<sup>4</sup> PAIN Abraham. 2001. *Capacitación Laboral*. Universidad de Buenos Aires. Argentina

<sup>5</sup> PONTI Franc y FERRÀS Xavier. 2008. *Pasión por innovar*. Grupo Editorial Norma. Colombia

<sup>6</sup> ALTSCHUL Carlos. *Op cit.*

<sup>7</sup> PONTI Franc y FERRÀS Xavier. *Op cit.*

<sup>8</sup> BEILLEROT Jacky. 2006. *La formación de formadores*. Universidad de Buenos Aires. Argentina

---

## **Bibliografía**

ALTSCHUL Carlos. 2002. *Estar de paso*. Granica. Argentina

BEILLEROT Jacky. 2006. *La formación de formadores*. Universidad de Buenos Aires. Argentina

PAIN Abraham. 2001. *Capacitación Laboral*. Universidad de Buenos Aires. Argentina

PONTI Franc y FERRÀS Xavier. 2008. *Pasión por innovar*. Grupo Editorial Norma. Colombia

RIESCO GONZALEZ Manuel. 2006. *El negocio es el conocimiento*. Diaz de Santos Ediciones. España.