

Relato de una experiencia en Psicopedagogía Laboral

88

Cuando me llamaron para hacerme cargo de la Gestión del Cambio, en un proyecto de cambio tecnológico con impacto en 3500 personas, supe que finalmente podría integrar los distintos aportes del marco teórico que había ido construyendo entre mi formación como Psicopedagoga y mi ocupación como profesional dedicada a trabajar con los interrogantes de los adultos que les impiden, ya sea, el desarrollo de su potencialidad en el ámbito laboral, como también cumplir con los estándares de calidad de las tareas para las que fueron contratados.

Este marco teórico fue excelentemente definido en el libro “Psicopedagogía Laboral” por Sara D’Anna y Liliana Hernández, directora esta última del posgrado del mismo nombre con que esta casa de estudios contribuye a la extensión del campo de intervención de esta especialidad:

“Entendemos por Psicopedagogía Laboral el estudio de las personas en situación de aprendizaje laboral. La comprensión del aprendizaje y sus dificultades en las personas, grupos, organizaciones e instituciones. No radicando el interés en el aprendizaje de conocimientos técnicos sino en el aprendizaje del trabajo en sí, y las dificultades que pueden surgir en relación a la tarea, en relación a los otros trabajadores, en la cultura organizacional, en la identidad laboral y en el aprendizaje de roles...”

...es concebida y proyectada como un campo de saber base, a instrumentarse en la formación de trabajadores, y mas concretamente de la personalidad laboral, que incluye la integración de los aspectos afectivos,

cognitivos y sociales, y supone la capacidad de aprender a crecer.”¹

La empresa, donde se realizó esta intervención, un banco con sucursales en todo el país, había pasado en los años anteriores por una expansión y una fusión, ampliando su base de clientes considerablemente; los sistemas que procesaban las operaciones no podían ya, dar respuestas de calidad en procesamiento de la información. Se decidió entonces cambiar el 80% de los sistemas, que funcionaban de manera mas o menos atomizados, por uno solo que diera respuesta de manera integral. Este sistema fue comprado a una consultora internacional y adaptado a la realidad de esta empresa.

El objetivo general del Proyecto, que era liderado por la Gerencia de Sistemas, fue definido como:

La reingeniería completa de los procesos de negocios y sistemas, soportados por una nueva tecnología y un cambio cultural.

La Gerencia del Proyecto llamó a las distintas líneas de negocios a que enviaran sus representantes, para llevar adelante las modificaciones necesarias en el producto comprado.

Nosotros, constituyendo el equipo de Capacitación, nos integramos desde el principio para ir aprendiendo la nueva manera de trabajar y preparar la estrategia de capacitación.

“Gestión del Cambio” debía:

Conseguir el entendimiento e involucramiento de las personas y una mayor cooperación en pos de la aceptación del cambio.

Dado que la implementación del nuevo sistema implicaba una modificación en la forma de hacer las cosas y representaba un cambio que era necesario controlar, acordamos con la Gerencia del Proyecto trabajar en dos objetivos más acotados y concretamente medibles.

- Acompañar los cambios que traería aparejados el Proyecto.
- Profundizar y continuar preparando el camino para el Cambio Cultural, que mencionaba el objetivo general del proyecto.

[1] D’Anna, S y Hernández, L. “Psicopedagogía Laboral” Ed. Aprendizaje Hoy. Buenos Aires 199. * Es importante destacar, para aquellos que tiene una primera aproximación al tema, una diferencia fundamental de la Capacitación Laboral con respecto a otros ámbitos de aprendizaje. En la capacitación laboral de contenidos técnicos es necesario “certificar el resultado”. Inversamente proporcional a como los educadores fuimos dando importancia al “proceso educativo”, en los ámbitos laborales se exigía seguir con la mirada puesta en el “resultado”. Una y otra vez se chocaba con cursos que podían a llegar resultar muy entretenidos, pero que no facilitaban la transferencia del conocimiento a la tarea cotidiana. A quienes veníamos de otros ámbitos de educación, debimos hacer un esfuerzo para ajustarnos a estas demandas. En el proyecto que estoy describiendo cuando anunciamos que habría evaluaciones con nota y recuperatorios hubo innumerables movimientos en radio pasillo y presiones para reconsiderarlo, pero en vistas de la criticidad que tenía el grado de capacitación en el éxito del mismo esta decisión se sostuvo.

Había dos escenarios en los que trabajar, hacia adentro del proyecto, en los equipos inter áreas de revisión y diseño que se habían conformado, y hacia el resto de la organización.

En este último entendíamos que tendríamos que lidiar con todo lo que *afectivamente* generara el mensaje *“hay de desaprender la metodología de trabajo que se ha tenido hasta ahora, para volver a aprender una nueva, que hará, precisamente, el trabajo más simple”*.

Este desaprender suponía poner en igualdad de condiciones a todos. Los que trabajaban bien, tuvieran muchos años de experiencia o no, los que trabajaban mal y los recién ingresados a la organización.

Sabiendo que este Proyecto generaría muchas resistencias, por el vaciamiento del conocimiento que suponía, decidimos armar una **Red de Facilitadores o Agentes de Cambio** y un **Plan de Comunicación**, que contuvieran las respuestas requeridas tanto a nivel organizacional, como individual.

Al hacer este cambio éramos conscientes que el impacto, inmediato, más importante sería una declinación en los niveles de productividad que alteraría la auto percepción de la identidad laboral (mas allá del impacto en el negocio que no era nuestra responsabilidad inmediata en el equipo de entrenamiento, sino compartida con el resto de los equipos del proyecto).

Nuestro desafío era gestionar correctamente el cambio para reducir la declinación, acortar el período de la misma.

La red de Facilitadores fue formada por 30 instructores internos y 225 usuarios claves, a quienes se les liberó de su tarea cotidiana y se les contrató un reemplazo. Estos agentes fueron seleccionados, por las distintas líneas de negocio, en base a sus características de personalidad y por el profesionalismo y credibilidad que, por el mismo, tuvieran entre sus pares. Fueron capacitados para su rol, antes que en lo técnico, como contenedores y comunicadores, ya que iban a ser los primeros en aprender para luego acompañar a sus colegas en los propios aprendizajes.

El Plan de Comunicación, al que se denominó “Circuito de ida y vuelta” dado que como dije más arriba, debía ser canal de diálogo para las respuestas requeridas tanto a nivel organizacional, como individual, fue ideado de manera tal que cada agente de cambio fuera un puesto de escucha. Después de cada acción de capacitación, prueba del sistema o simulacro debían enviar un informe comentando las reacciones, las emociones y las resistencias. En base a estos informes se realizaban encuestas para cuantificar estos problemas

observados cualitativamente, y de acuerdo a estas dos informaciones se modificaba el diseño de las herramientas que estábamos brindando. Ya fueran ajustes en la capacitación, nuevas comunicaciones o sugerir reuniones entre los jefes de áreas y su gente para dar respuesta, no solo desde el proyecto, sino también desde cada línea comercial.

Las actividades de los Facilitadores, ya entrenados, y las acciones de comunicación fueron acompañando los tres momentos definidos en la estrategia de la capacitación:

Pre Capacitación:

Inducción de información y motivación al cambio: era la primera actividad que realizaron los Facilitadores para sus compañeros.

Pre Capacitación en el sistema: A distancia, en el lugar de trabajo y por CBT (Computer Based Training). Los Facilitadores daban el soporte necesario y organizaban los horarios de navegación.

Estas dos actividades tenían por objetivo demostrar que efectivamente el sistema era más simple y mostrar los beneficios del cambio.

Desde las Comunicaciones fue acompañada por la publicación del testimonio de personas reconocidas de la organización que habían podido navegar en el sistema que se estaba desarrollando.

Capacitación presencial:

Fue dictada por los Instructores. Consistía en: Prácticas en el Sistema, Guías de Estudio / Job aids, Evaluaciones". Los Facilitadores acompañaban organizando los viajes de los citados a cursar, los reemplazos y manteniendo vigentes los conocimientos de los que volvían. Al mismo tiempo que informando los "comentarios" sobre el sistema y reportando "debilidades" en los informes que les solicitábamos y contestando las encuestas de medición.

Post Capacitación:

A distancia, en Learning Space: ambiente en Intranet de ejercitación.

Los Facilitadores iban indicando cuales eran los temas claves que había que fortalecer con ejercitación en ese espacio virtual, que iba siendo nutrido con los cambios que se seguían incorporando al sistema que seguía siendo desarrollado mientras se iba dictando la capacitación presencial (debilidad del Proyecto, pero asumido a priori). Así es que debían fundamentalmente actualizarse ellos primero, para enseñar los cambios y contener las dudas.

El cambio se iba a producir de una sola vez para todas las áreas durante un fin de semana. De manera tal que el viernes cerraríamos con los sistemas viejos, durante el fin de semana se realizaría la migración tecnológica de

todos los datos al nuevo sistema y el lunes se abrían las puertas ya trabajando con este último. Todos los datos de clientes y productos debían ser correctos.

Esta situación creaba muchas fantasías de catástrofe y las trabajamos en un taller de *Escenas Temidas*, con toda la Red de Cambio.

Durante la Post Capacitación, cuando ya *cada usuario* tenía en su PC instalado el nuevo sistema en una versión de práctica, se realizaron “las pruebas”, en días de semana, y luego los “simulacros”, los fines de semana, que consistían en trabajar con datos de clientes ficticios simulando la cotidianidad laboral. La idea no solo era probar la capacitación sino fundamentalmente probar el diseño del sistema.

Así fue que a medida que el cambio había ido siendo aceptado, los temas que surgían en los informes eran más técnicos que humanos. Y se fueron ajustando las respuestas a estas necesidades cambiantes.

Para este momento era indispensable ampliar la contención, soporte y los canales de comunicación que habíamos puesto a disposición de la Red desde el inicio, una casilla de mail y un interno de soporte telefónico “9600” (al principio atendidos por mí y una instructora) fueron ampliados en la cantidad de personas asignadas a responder y durante las pruebas los 30 instructores recibían llamadas con preguntas e inquietudes, que si no podían ser contestadas por ellos escalaban hacia los técnicos. Este soporte telefónico fue tan exitoso, que al finalizar el proyecto el número 9600 fue heredado por la Mesa de Ayuda Telefónica y toda la organización llama hoy a ese número pidiendo soporte para su tarea cotidiana. Asimismo se le entregó a cada miembro de la red, un celular para que no dependiéramos en nuestras comunicaciones con ellos de la telefonía fija, con líneas saturadas con llamadas salientes pidiendo asesoramiento. Este soporte telefónico se sostuvo hasta dos meses después del día de implementación.

Por ejemplo en esos días de *pruebas y simulacros* respondiendo a las preocupaciones de la gente por “errores del sistema” (según decía la leyenda que aparecía en pantalla) fuimos cediendo la palabra desde el equipo de RRHH a los de Tecnología. Algunos de los Facilitadores, que se habían destacado por sus conocimientos en temas puntuales, fueron convocados a integrarse a los equipos de diseño de sistemas para que dieran su mirada, desde la atención al público, para evitar que el producto final fuera “de laboratorio”.

Es difícil resumir en apretadas líneas la cantidad y variedad de herramientas con las que se fue acompañando las distintas resistencias al cambio: glosario de términos, comunicaciones personales del presidente de la compañía a cada empleado, comunicaciones de la gerencia del proyecto a la red de Facilitadores, brochure explicando el alcance del cambio, una revista

interna dedicada exclusivamente a este tema con un video para cada uno de los miembros de la organización, encuestas alentando la participación con sorteos para medir el grado de comprensión de los objetivos del cambio, notas en las siguientes revistas internas, desayunos de trabajo entre personas del proyecto y ajenas a él, encuesta de clima interno, Coaching de reuniones de trabajo, carteleras, etc., etc.

Si tuviera que resumir la estrategia de la Gestión del Cambio diría que fue armada poniendo *a muchas personas en situación de escucha de las necesidades de otros muchos más y dando respuesta a estas.*

Ernesto Gore señala: *“Una organización que aspire a sobrevivir en el contexto actual [debe planearlo] en diálogo con su público. [Debe ser] Capaz de interpretar las demandas que recibe y de responder a ellas. Pero para poder dialogar con el mercado, una organización debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno.”*[2]

Dialogar con los demás...dialogar con uno mismo... ¿No son acaso estos conceptos básicos en cualquier tratamiento clínico de problemas de aprendizaje?

La Gestión del Cambio, nombre asignado a la intervención en el lenguaje de proyectos, se ocupa de ser nexo entre quienes necesitan dialogar entre sí para llevar adelante una tarea encomendada; de atender a sus emociones, a las resistencias, paralizaciones y negaciones. La Psicopedagogía Laboral dice Liliana Hernández, y lo comparto, *“es la encargada de asesorar y orientar al adulto en el aprendizaje de la tarea y por lo tanto de colaborar en la inserción y permanencia del individuo en el mercado laboral, constituyéndose así en sujeto trabajador”*[3]

Básicamente siento que el marco teórico que tenemos los psicopedagogos es tan amplio que nos permite escuchar y aportar desde muchos lugares. Esta amplitud es la que, al mismo tiempo, puede verse desde otras miradas como falta de especificidad en “el saber”, pero para mí no es una debilidad sino una fortaleza.

En esta época, cuando es necesario integrar saberes para ponerlos al servicio de la acción y la solución de nuevos problemas, es definitivamente una fortaleza.

O quizás sea así, para mí, porque así lo siento.

Creo que los psicopedagogos también podemos **“asumir un compromiso para profundizar nuestro aporte al servicio de organizaciones más humanas, donde lo humano y el logro de objetivos no se peleen como un dilema indisoluble”**[4].

Lic. María Luján Aloe

[2] Gore, Ernesto “Aprendizaje y Organizaciones” Dunlap. Tesis

[3] Hernández, Liliana. “Psicopedagogía Laboral” Aprender Hoy Año XVI N° 34.

[4] TEC Consultores, Newsletter 2001.