



Aprendizaje organizacional. Un nuevo reto para Recursos Humanos

Rafael Folk; Gloria Sánchez; Claudia Vallbé. Xarxa Consultores

Los profesionales de Recursos Humanos se enfrentan, hoy en día, ante un importante reto: tienen que conseguir que las personas que integran la organización aprendan, evolucionen profesionalmente, mejoren de manera continua. Y aún más: han de conseguir que todo esto se traduzca en resultados objetivos y medibles para la empresa. Un reto apasionante, pues implica un cambio de rol no sólo para el profesional de recursos humanos (que pasa de gestionar formación a buscar nuevos modelos y formas de aprendizaje en la organización),

Se pregunta sobre “¿de qué manera los profesionales de recursos humanos han de impulsar la formación continua de los empleados para acompañarlos en la gestión de su carrera profesional?” nos inspira unas cuantas ideas, a modo de reflexión... y punto de partida para el debate.

Ideas no tanto a partir de una reflexión teórica sobre la materia, sino en base a la observación que nos proporciona nuestra posición de consultores. Posición privilegiada, pues nos ofrece una panorámica diversa de la realidad cotidiana de organizaciones (grandes, pequeñas, públicas, privadas, nacionales, internacionales,...) y sectores.

Idea n° 1: Anteriormente el esfuerzo se centraba en elevar los niveles de formación de la plantilla, o conseguir una mayor competencia técnica y entramos en que lo que interesa es mejorar la competencia de las personas.

Idea n° 2: Mejorar las competencias de las personas significa incidir en la capacidad de hacer de las personas. Es decir: mejorar la actuación individual y, también, colectiva.

Idea n° 3: La formación ya no puede pretender simplemente transmitir conocimientos sino, fundamentalmente, favorecer el proceso de desarrollo de la competencia.

Idea n° 4: Empiezan a plantearse dudas de que la formación (en el sentido clásico del término, de formación “en aula”) sea, por sí sola, útil para producir competencia profesional.

Idea n° 5: Se ensayan nuevas perspectivas de formación que van más allá de la formación en aula y se plantean el trabajo en entornos reales, con contenidos de trabajo real y con las personas que trabajan juntas en la misma organización, como nuevas formas de generar conocimiento.

Idea n° 6: Se pone en cuestión el papel del formador, que pasa de ser “el que lo sabe todo”, a convertirse en el que, facilita el intercambio de experiencias y conocimientos y consigue generar de dinámicas de trabajo favorables en el grupo.

Idea n° 7: Aparecen nuevas estrategias, como los momentos de reflexión paralelos a la actividad laboral que permitan recoger, formalizar y compartir el aprendizaje y la experiencia adquirida (p.ej. a través de reuniones operativas, de sistematización de los procesos, grupos de calidad, etc.), que demuestran una gran efectividad para producir aprendizaje.

Idea n° 9: Poco a poco, dejamos de hablar de acción formativa y pasamos a procesos de aprendizaje organizativo. El Aprendizaje Organizativo es el proceso en que una organización facilita nuevos conocimientos a sus miembros para alcanzar un conocimiento “global” que permita adoptar cambios más adecuados a las demandas del entorno.

Idea n° 10: La formación supera las barreras tradicionales de recursos humanos pasando a ocupar un nivel estratégico. La organización debe adoptar una estrategia que incorpore el aprendizaje como objetivo empresarial

A partir de aquí, el debate está servido. Para algunos, lo que aquí planteamos es “sentido común”. Para otros, puede sonar a “ciencia ficción”.....