

El insight como clave para el aprendizaje individual y organizacional

El insight es una condición necesaria para el aprendizaje. Aprendizaje implica cambio y para esto primero hay que reconocer que hay algo que cambiar.

Los programas de capacitación que utilizan la reflexión sobre las propias conductas, sistemas de creencias y debilidades como metodología favorecen el aprendizaje creativo y la aplicación flexible del conocimiento en situaciones nuevas.

El insight organizacional. La clave de las empresas exitosas es conocerse a sí mismas, afirman hoy los especialistas en management y en sistemas de gestión estratégica. Descubrir las propias fortalezas y debilidades es lo que les permite a las organizaciones mejorar su capacidad, captar nuevos mercados, aumentar sus ingresos y tomar decisiones más acertadas, en un movimiento que llamaremos insight organizacional, que va más allá de la mera implementación de mejoras aisladas en los procesos, como por ejemplo, reducir el número de productos defectuosos en una industria o desarrollar productos con mayor rapidez y mejor calidad que los competidores.

Durante los últimos años, los gerentes han debido aprender -y sin duda lo hicieron muy bien- a manejarse con un nuevo conjunto de reglas resultantes de la cambiante estructura del mercado globalizado. La búsqueda de productividad, calidad y velocidad produjo un enorme número de herramientas y técnicas como TQM, reingeniería, manejo del cambio o benchmarking, que si bien condujeron a mejoras operativas significativas, por lo general no lograron garantizar la rentabilidad, 'el objetivo más claro de la existencia de las organizaciones'. La raíz de esta dificultad, según Michael Porter, es la imposibilidad de distinguir entre eficiencia operativa (EO) y estrategia. La eficiencia operativa es, sin lugar a dudas, un factor indiscutible en las organizaciones exitosas de hoy, pero no suficiente para que una empresa logre un posicionamiento estratégico que la diferencie claramente de sus competidores. Para lograr este posicionamiento estratégico hace falta un insight organizacional.

El insight individual. ¿Cómo opera este par dialéctico eficiencia operativa - estrategia a nivel individual? ¿Es posible analizar las dimensiones de la conducta humana bajo esta óptica sin caer en extrapolaciones artificiales?

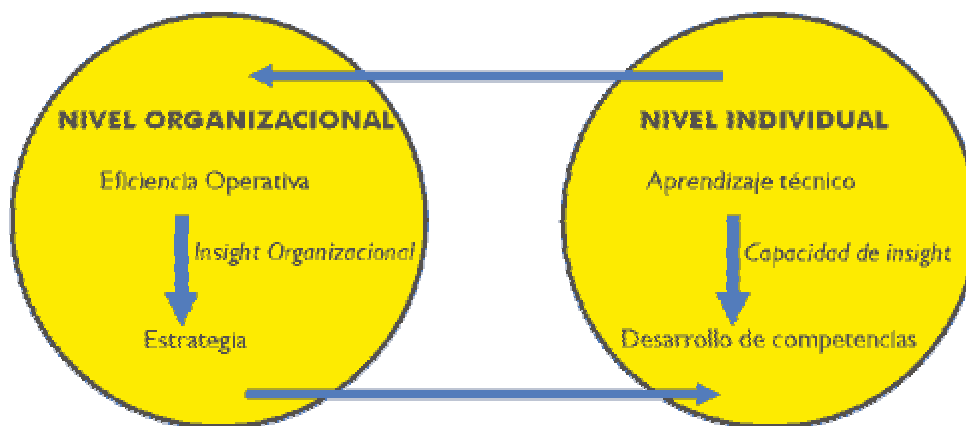
Un recorrido por los enfoques históricos en capacitación para empresas junto con un análisis multidisciplinario y riguroso del aprendizaje nos brindan un abordaje posible del tema.

En paralelo con el furor de la eficiencia operativa, ejecutivos y gerentes de recursos humanos buscaron la incorporación de conocimientos técnicos en las diferentes áreas de la organización.

La acumulación de conocimientos orientados a desempeñar tareas con la mayor eficiencia posible fue durante muchos años la meta de la educación empresaria.

Sin embargo, hoy en día, programas sofisticados de software ejecutan con mayor precisión y rapidez que cualquier empleado calificado, la mayoría de las tareas 'automatizables'. El nuevo desafío de los responsables de capacitación en las empresas consiste entonces, en desarrollar el pensamiento estratégico como competencia nuclear en todos los estratos de la organización.

Es este concepto de desarrollo de competencias el que ocupa el núcleo de los nuevos programas de capacitación que focalizan capacidad de liderazgo y de relación con los demás, creatividad y características personales como compromiso, amplitud de criterio, flexibilidad para el cambio y capacidad de escucha.



La capacitación.

Este pasaje de capacitación en habilidades técnicas al desarrollo de competencias implica necesariamente cambios tanto en las metodologías aplicadas como en la estructura del aula y el perfil de los docentes. Sin esto nos quedaríamos una vez más en la discusión teórica estéril.

En las aulas tradicionales, la enseñanza es impartida por un instructor que, por definición, posee el Saber que debe ser transmitido a sus alumnos. Este saber es un cuerpo teórico predeterminado de verdades y conocimientos objetivos que luego de ser memorizados se pueden testear y medir por medio de exámenes estandarizados. La memoria y la adquisición de datos son premiados por sobre la reflexión y la crítica. Los docentes no se ven afectados por la incertidumbre; conocen las respuestas de antemano y son quienes tienen el control indiscutible del proceso.

Este enfoque centrado en la transmisión de información es utilizado en la enseñanza técnica y no se debe intentar sustituirlo por la precisión y funcionalidad que se requiere. Así como De Bono dice que a veces las rutinas son esenciales para la seguridad y para evitar el error, para tareas como control de calidad o control de inventarios, los métodos tradicionales de capacitación resultan funcionales, garantizan la correcta retención de la información y la exactitud de los procesos.

El desarrollo de competencias de negocios y personales requiere sin embargo, de un enfoque totalmente diferente. El docente no es ya el portador de una verdad indiscutible sino el generador de un espacio de discusión abierta en el que hay cabida para más de una respuesta. La acumulación de conocimientos y datos da lugar a la reflexión y la comprensión, la evaluación continua y la autoevaluación ocupan el centro de nuestro interés y los tests de multiple choice dejan de ser centrales y pasan a ser un soporte para la medición.

Así como en el nivel de las organizaciones dijimos que la clave del éxito reside en el insight organizacional o capacidad de conocerse a sí mismas, en el nivel individual, la clave para el aprendizaje reside también en la capacidad que tienen las personas de efectuar un profundo insight de sus propias fortalezas y limitaciones. Este es un factor fundamental que ejecutivos y responsables de capacitación y desarrollo han comenzado a tener en cuenta. El insight es una mirada crítica y descarnada a nuestra propia subjetividad, a los sistemas de creencias inconscientes que afectan nuestras conductas cotidianas y profesionales y conduce a la comprensión de las causas -a menudo desconocidas de nuestro accionar. Este reconocimiento de nuestras limitaciones es lo que permite transformarlas en verdaderas oportunidades de mejora y cambio ya que no existe posibilidad real de aprendizaje sin una profunda toma de conciencia de aquello que nos falta.

Es necesario promover este tipo de pensamiento en nuestros programas de aprendizaje, comprometiéndonos en la construcción de aulas que posibiliten el conocimiento generador, que no es un conocimiento estático sino un conocimiento que apunta a la acción eficaz y creativa. Esto facilita el desarrollo de competencias, la pérdida del temor a la ambigüedad y el riesgo, y el análisis riguroso de las situaciones problemáticas cotidianas.

El resultado de estos programas basados en la reflexión es el impulso a la organización hacia un desempeño superior y en el nivel individual el estímulo a los capacitandos a hacer un uso flexible y creativo del nuevo conocimiento como sujetos en el nuevo escenario de negocios y no como objetos que intentan defenderse en situaciones que no comprenden ni pueden modificar.

Silvia Haskler es especialista en educación de adultos y análisis organizacional. Dirige una organización de capacitación en inglés para empresas.