

“PERO EN EL DÍA A DÍA...”

Formación de formadores en procedimientos de trabajo

Iñaki Pérez,
Consultor Destacado Top Ten RRHH
iperez@bcdev.es

Hace unos años llevé a cabo un proyecto francamente interesante. El cliente era una importante productora y distribuidora de electricidad (fue antes de la regulación del sector eléctrico) y se disponía a implantar nuevos procedimientos de trabajo en la red de distribución.

Hasta el momento los oficiales que trabajaban en la red (averías, mantenimiento, instalaciones...) conocían su oficio más por la práctica y la experiencia que por una formación específica más allá de la Formación Profesional genérica. Es decir, eran buenos profesionales pero habían adquirido la mayor parte de su conocimiento por “tradición oral”, especialmente en lo referente al trabajo del día a día aunque para los nuevos mecanismos o elementos sí se realizaban, habitualmente, cursos monográficos de formación en productos, instrumentos o aparatos.

La cuestión de base no era tanto técnica como de hábito. Es decir, los nuevos procedimientos iban a desterrar modos de trabajo que se consideraban habituales (“lo que se hace siempre”) y sustituirlos por otros modos, a veces más lentos ya que se hacía un énfasis especial en la seguridad del procedimiento así como en el cumplimiento de ciertas normas de calidad que en el día a día no se solían seguir.

La compañía me pidió que formara a unos profesionales seleccionados para que a su vez ellos pudieran impartir la formación en los nuevos procedimientos al resto de profesionales de la red.

Ni qué decir tiene que me afané mucho en este proyecto. Evidentemente de distribución eléctrica yo sabía poco más que cuando doy al interruptor de la luz, ésta se enciende y cuando le vuelvo a dar se apaga. De vez en cuando hay algo que se llaman “apagones” (normalmente días de tormenta) y es el motivo por el que en casa tenemos velas... ¡ah sí! Y que una vez hubo un *blackout* en Nueva York y hubo motines y saqueos por toda la ciudad. Como ven, ¡todo un máster en el MIT!

Por ello no me quedó más remedio que estudiar y conocer ciertos aspectos de la distribución como que había alta, media y baja tensión (soy de letras, no me pregunten qué es la tensión)... pero sobre todo aprendí acerca de ciertos

procedimientos de trabajo y cómo se llevaban a cabo: desde qué y cómo se hacía para poner un poste de tensión en una finca particular hasta las protestas que generaban las tapas de “alcantarilla” que usaba la compañía para tapar los accesos al cableado subterráneo, los procesos de emergencia existentes, los de previsiones de caída de tensión incluso las distintas formas que existían de subir a un poste del tendido...

Después de todo eso procuré adaptar la metodología de formación de formadores a cómo mostrar procesos de trabajo o instruir en los mismos. Existen distintas metodologías para enseñar procesos de trabajo físicos y manuales y utilicé eclécticamente algunos de ellos. Francamente me sentía especialmente orgulloso del resultado. Por eso mi sorpresa y frustración cuando, al poco de comenzar el curso, (tenía una duración de cuatro días) veo gestos torcidos y huraños. En efecto, al poco me encontré con el fatídico “pero, en el día a día...”.

La metodología de formación de formadores estaba bien. El curso era interesante y le sacaban provecho... pero cuando entrábamos en los ejemplos, esto es, en las descripciones de procedimientos... comenzaba la maratónica batalla de: “... se puede hacer así o no se debe hacer así... el procedimiento está bien en la teoría pero en la práctica...”. En definitiva, en el día a día las cosas eran de otro modo.

A la frustración y desengaño inicial le siguió el análisis. Pensé que era una resistencia al cambio sin más que se centraba en dos aspectos:

- El primero era el cambio en sí mismo; es decir, la sustitución de un procedimiento que hasta entonces ellos vivían como “eficaz” y “rápido” por otro que consideraban “lento” y, por tanto, “ineficaz”.

El tercer día lo dedicamos casi con exclusividad a comentar el cambio de procedimientos y a analizar ventajas e inconvenientes de algunos de ellos y, sobre todo, a escuchar cómo ellos lo habrían diseñado.

Este sistema tiene “truco”: la condición que se solicitaba a cualquier alternativa era que mantuviera el mismo nivel de seguridad que el procedimiento “teórico”. Es un argumento irrefutable: la seguridad es un valor socio-laboral indiscutible.

Ni qué decir tiene que los cambios propuestos en algunos casos mejoraron el diseño inicial de la casa matriz y que los participantes se embebieron del espíritu del cambio. En realidad, cuando se vieron protagonistas y gestores del cambio las resistencias, de este tipo, cedieron.

- El segundo aspecto de la resistencia consistía en que ellos no se veían a sí mismos explicando y convenciendo a sus compañeros de trabajo que cambiaran, cuando ellos mismos no estaban convencidos.

El cuarto día se dedicó a esto. La labor del tercero ayudó mucho ya que ya estaban convencidos. El cuarto día fue fundamentalmente un auto de fe en el nuevo sistema y en que ellos eran los nuevos profetas.

Salió bien. Se convencieron de que había que hacerlo y de que podían hacerlo. Y, en efecto, se hizo.

Lo realmente paradójico de toda la situación fue que yo no hice realmente aquello para lo que me contrataron: aportar una formación técnica para que ellos pudieran ser didácticamente eficaces.

De hecho, creo que los cursos que dieron debieron ser bastante malos desde el punto de vista de la didáctica y la comunicación... pero acabé muy satisfecho del proyecto (hasta el punto que muchos años más tarde lo recuerdo con agrado y me atrevo a ponerlo por escrito en público).

Moraleja: hay ocasiones en las que haces cosas diferentes de las que tenías que hacer y, sin embargo, se puede considerar un auténtico éxito.

Por mi parte aprendí una cosa: “Pero, en el día a día...” es una objeción, a veces fundamentada, pero que se puede afrontar y trabajar a pesar de ello.

Nota: Iñaki Pérez es consultor de Recursos Humanos desde hace más de veinte años. Inspirado en situaciones reales vividas, narra anécdotas e incidentes que ponen de manifiesto las dificultades existentes en la implantación de nuevos métodos de gestión.