

La capacitación en entornos de incertidumbre

Junio 2008



Contenido

La organización frente a la turbulencia

La capacitación

La organización frente a la turbulencia

La organización

Los sistemas organizativos están orientados teleológicamente; al ser de naturaleza intencional buscan el logro de metas que indefectiblemente los vinculan con el medio ambiente, con el cual guardan una relación de permeabilidad.*



* Ackoff, Russell

Entornos turbulentos

- La turbulencia del contexto se caracteriza por una sucesión de cambios abruptos, imprevisibles que ejercen un impacto desestabilizante en el sistema.*
- En un contexto turbulento se incrementa la incertidumbre, la inestabilidad, la confusión y la amenaza de ruptura de la regularidad.
- La predictibilidad de los eventos se ve perturbada y con ella toda proyección de futuro.

* Schlemenson, Aldo



Las organizaciones y el manejo de los entornos turbulentos

Los eventos del entorno no se presentan para la organización de una manera unívoca ni nítida; son aprehendidos por los individuos que tiene la función de conducción y les corresponde la responsabilidad para realizar tales evaluaciones.

Es necesario el desarrollo metódico de la habilidad para la evaluación del contexto, advirtiendo las características del mismo y manejando los conocimientos adquiridos para evitar cometer errores. Saber identificar e interpretar.

Entran en juego aquí:

- las fortalezas de la organización
- la “resiliencia” de los individuos
- los niveles de riesgo que se pueden asumir
- una idea revisada del futuro

Cuatro errores típicos en el manejo de los entornos turbulentos

1. Leer equivocadamente las demandas que le son formuladas a la organización, aún cuando se acepte la interdependencia. Las organizaciones se diferencian en cuanto a la velocidad para percibir los cambios del ambiente.
2. Mantener compromisos con el pasado, que lleva a realizar las cosas como se han hecho siempre. Apego a los viejos patrones de comportamiento.
3. No percibir correctamente todos los grupos externos de los cuales la organización depende, no evaluar correctamente la importancia relativa y el poder de cada uno de ellos.
4. Responder a un conjunto de presiones provenientes de distintos grupos, puede cometer el error de no medir los efectos encadenados que tal tipo de respuesta puede acarrear para los intereses de otro grupo.

* Pfeffer, J y Slancik, G.

La organización frente a la turbulencia

Respuestas adaptativas a los entornos turbulentos

La actitud contraria está contenida en lo que se denomina “anticipación de las potencialidades de la crisis y la conducción preplanificada de la misma”: organización con capacidad adaptativa y anticipatoria.

La conducción anticipatoria tiene que ver con el mantenimiento preventivo y cuidadoso de la salud de la organización.

Contenido

La organización y los entornos turbulentos

La capacitación

La capacitación

¿Cómo responde la capacitación en estos tiempos?

- Dado que es un proceso de respuestas lentas, debo pensar anticipadamente.
- Prepararse para cuando la “crisis” pase.
- Aumentar la empleabilidad.
- Retener colaboradores con talento.



La capacitación / ¿Cómo responde la capacitación en estos tiempos?

En la organización

- Mejora los procesos y sostiene la calidad de productos y servicios para fidelizar los clientes en el período de ajuste.
- Aprovecha el tiempo por la merma temporal de trabajo.
- Conserva capacidades reteniendo talentos.
- Envía un mensaje de confianza sobre el futuro.

La capacitación / ¿Cómo responde la capacitación en estos tiempos?

En las personas

1. Corrige los rezagos de formación de base.
2. Ajusta a las personas al puesto de trabajo.
3. Crea las condiciones para la mejora del desempeño.

La capacitación

Capacitación: ¿Dónde invertir?

- Habilidades de gerenciamiento.
- Tecnología.
- Conocimiento del negocio.
- Rezagos de formación de base.
- Alta formación de talentos claves.



Nuestra Visión

Ser la Firma líder en servicios profesionales, referente del mercado.

©2009 PricewaterhouseCoopers Ltda., PricewaterhouseCoopers, PricewaterhouseCoopers International Business Services Ltda., Shaw Faget & Asociados, Shaw Faget & Asociados International Business Services Ltda. y PW Software Ltda. Todos los derechos reservados. PricewaterhouseCoopers se refiere a las firmas uruguayas de PricewaterhouseCoopers Ltda., PricewaterhouseCoopers, PricewaterhouseCoopers International Business Services Ltda., Shaw Faget & Asociados, Shaw Faget & Asociados International Business Services Ltda. y PW Software Ltda. o, según requiera el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.

PRICEWATERHOUSECOOPERS 