

Desde la experiencia II

Centro de Transferencia de Conocimientos de TGN: La experiencia de un proyecto en funcionamiento

Por *María Constanza Platino* y *Paula Bokser*

El Centro de Transferencia de Conocimientos de Transportadora de Gas del Norte lleva más de dos años compartiendo conocimientos y experiencias entre los colaboradores de la compañía. Aquí se resume el desarrollo de la idea y los caminos recorridos para difundir este aprendizaje dentro de la organización

La empresa Transportadora de Gas del Norte S.A. (TGN) se dedica al transporte de gas natural por gasoductos de alta presión en el centro y norte del país. Tiene 6.195 km de gasoductos –8.500 si se cuentan las vinculaciones de transporte con Chile, el Brasil y el Uruguay– y abastece a las principales distribuidoras de gas así como a numerosas generadoras eléctricas e industrias del mercado doméstico, a lo largo de 14 provincias.

Desde 1992, expandió más del 140% su capacidad de transporte desde cabecera. Las expansiones, las obras de mantenimiento y la incorporación de tecnologías requirieron inversiones y, en términos físicos, instalar más de 1.300 km de nuevos gasoductos, plantas compresoras y equipos turbocompresores, y más potencia instalada al sistema. Nuevas plantas compresoras, unos 695 km de gasoductos y 46.330 HP de potencia se sumaron desde 2005, debido a un sistema de fideicomisos financieros gubernamentales.

Surgió, entonces, la necesidad y el desafío de organizar los conocimientos, registrarlos y transformarlos en un capital de la empresa, para mejor aprovechamiento de la compañía. Y se pensó en un centro de transferencia de conocimientos (CTC).

Un centro de transferencia de conocimientos

Pensar en la idea de un centro de transferencias de conocimientos no fue sencillo y se comenzó teniendo en cuenta el “ADN” de la compañía, conformado por:

- Trabajadores muy comprometidos con su actividad diaria y con la idea de prestar un servicio esencial.
- Admiración y respeto por los saberes técnicos.
- Una antigüedad promedio de 15 años y una media de edad de más de 40 años.
- Dispersión geográfica y diversidad cultural.

También existían necesidades específicas que cubrir: ordenar y actualizar los conocimientos técnicos que circulaban en la organización, reconocer el *know-how* del personal especializado y hacerlo accesible en los distintos niveles; preparar los cuadros de reemplazo y el recambio generacional.

El CTC se vislumbraba entonces como un espacio formal que pudiera centralizar y transferir el conocimiento, la experiencia del personal especializado de la empresa al resto de la organización, para que se convierta en un activo disponible para todos.

Por lo tanto, un punto clave para el éxito del proyecto fue realizar un diagnóstico inicial teniendo como eje de dirección la cultura, las características particulares de su gente y las necesidades de los procesos del negocio.

La experiencia “piloto” en la gerencia de Operaciones

La tarea se inició relevando a aquellos expertos que podrían ser los potenciales instructores internos: queríamos conocer sus expectativas, su experiencia y las ganas

de sumarse al proyecto. Comenzamos un proceso de entrevistas que culminó con la identificación de quienes serían los primeros instructores internos.

El paso siguiente buscaba saltar de la mirada individual del instructor a la conformación de un “equipo”. Se necesitaba generar una visión compartida y construir lazos de colaboración entre sus miembros, así como también brindarles herramientas concretas para convertir sus saberes en cursos o talleres. Nada más y nada menos que poder desarrollarlos en su nuevo rol.

El trabajo consistió en meterse en el “laboratorio” y trabajar juntos: ¿Qué es enseñar? ¿Qué es aprender? ¿Y cómo hacerlo? Hubo que ayudar a integrar teoría y práctica, afectos, reflexión y acción. Incluyendo un acompañamiento “a distancia”, hasta lograr que cada instructor pudiera lograr el diseño de su curso. En síntesis, brindarles los conocimientos y herramientas para el éxito en su desempeño como instructor.

Y a fuerza de encaminarse y trabajar, todos lograron extraer un aprendizaje válido de la experiencia.

Paralelamente había muchas acciones por realizar:

- Favorecer la instalación del programa dentro de la organización.
- Definir audiencia y personal a capacitar.
- Detectar y evaluar necesidades de capacitación.
- Pensar la logística.
- Pensar la mejor manera de comunicar el proyecto.

Se creó un logotipo que identificara el proyecto y se llevó adelante una campaña de comunicación que atravesó a toda la compañía. Es importante destacar que desde su gestación se contó con el pleno apoyo y decisión de la Dirección General y de todos los niveles jerárquicos del área de Operaciones. Y aquí vale una aclaración: el foco estaba puesto en poner el proyecto en marcha. Posteriormente vendrían los esfuerzos por sistematizar y armar un plan de formación por puestos.

La ejecución de los cursos

Los instructores salieron al ruedo, y la clave residió en compartir el conocimiento. Nuevamente hubo que ponerse en marcha, esta vez sólo como “copilotos” para contribuir a generar el vínculo humano dentro del aula. Y la “magia” llegó: las experiencias valiosas circularon y se enriquecieron con los aportes de los participantes.

El constructivismo permitió la creación de un marco para desarrollar un modelo de enseñanza-aprendizaje en el cual la importancia se centra en el colaborador –que aprende más– que en el docente que enseña. Incluimos también el concepto de aprendizaje significativo (priorizar los intereses de los alumnos en el proceso de enseñanza) buscando transformar el aula en un espacio donde todos sean artesanos del conocimiento.

Segunda vuelta: “pedidos y ofrecidos”

Quizás la sorpresa más grata llegó cuando los distintos directivos comenzaron a llamar y a pedir intervención del CTC, con el fin de brindar conocimiento general de algún

proceso, solucionar áreas “grises”, mostrar un cambio de tecnología específica; una propuesta de mejora en cierta tarea, entre muchos otros casos. Es decir, comenzaron a visualizar al CTC como un vehículo para generar cambios, aprendizajes y vínculos; y aquí se volvió a caminar juntos, tratando de capitalizar las distintas experiencias. Ya contábamos con una oferta de cursos en la organización.

Los logros obtenidos

A dos años y medio del comienzo del proyecto, hoy ya podemos mostrar algunos números que reflejan la aceptación y la instalación del CTC en el *score* de TGN:

- 45 instructores internos.
- 40 cursos distintos.
- 9000 h/hombre de capacitación.
- Programas especialmente diseñados para jefes de sección.
- Temáticas de índole técnica y de gestión.
- Cursos abiertos a la comunidad de la empresa y otros específicos por posición.

Mirando hacia atrás, estamos convencidos de que los pilares del éxito fueron: un diagnóstico certero a través del estudio detallado de las demandas de la población y de sus necesidades “saber leer la cultura de la organización”, que fue clave; la detección y selección correcta de instructores; la creación de *engagement* con el CTC; y,

en suma, el soporte, seguimiento, continuidad y gestión centralizada desde Recursos Humanos.

El desafío actual

El desafío que tenemos es instalar el CTC como parte de un programa integral de la gestión del conocimiento dentro de la compañía. Lo más importante es sistematizar, y para ello iniciamos la elaboración de un plan de formación de puestos que nos permita direccionar el conocimiento acorde a niveles, garantizar un lenguaje común y decididamente alinear estratégicamente nuestros esfuerzos, adecuando la oferta de formación a las necesidades actuales y futuras del conocimiento técnico del negocio.

Y, finalmente, el turno de dar las gracias: a las jefaturas y gerencias por abrirnos las puertas y perdonarnos los errores, a los participantes por las ganas y la experiencia que enriquecen los cursos y especialmente a los instructores que con su generosidad y valentía se ponen al frente siendo los verdaderos protagonistas del proyecto. ■

María Constanza Platino es Jefe de Desarrollo, Empleos y Capacitación de Transportadora de Gas del Norte S.A.

Paula Bokser es Analista Senior de Desarrollo, Empleos y Capacitación de Transportadora de Gas del Norte S.A.