

La capacitación: herramienta estratégica o modo de entretenerse

Por: Juan Carlos Ayala*

Los cambios estructurales en la economía argentina, así como también las nuevas ideas que aparecen en la escena del mundo empresarial, han producido una mutación en la visión de los recursos humanos.

El plan de convertibilidad que cumplió 6 años (abril de 1991- abril de 1997) no pudo superar sus problemas estructurales, como: a) déficit de la balanza comercial, b) problemas en las economías regionales, con tendencia a agravarse por las reducciones presupuestarias y por el cierre de industrias locales, c) altas tasas de interés para financiar proyectos, d) desaparición de numerosas pequeñas y medianas empresas, e) baja de ingresos para varios sectores sociales (jubilados, estatales, docentes, bancarios, etc.) f) inequitativa distribución del ingreso nacional (en 1974 el 40% más pobre tenía el 19,5% y en 1994 el 14,2% y en 1974 el 20% más rico tenía el 39,5% y en 1994 el 50,7%), g) subocupación (13,6% en 1996), y h) hiperdesocupación (17,3% en 1996).

El sector empresarial ha perdido la capacidad de dinamismo productivo y de generación de empleo que lo caracterizaba en el pasado. Lo que se observa son profundas transformaciones en sus estrategias con un modelo organizacional muy distinto al que se tenía en otros períodos.

Como bien dice Bernardo Kosacoff, estos cambios no son iguales en todas las empresas, Este autor indica que hay “dos grandes avenidas de transformación”.

Una, la de las reestructuraciones ofensivas, que son aquellas en las cuales se realizó un profundo cambio organizacional y una fuerte inversión en equipamiento. Las áreas donde se encuentran estas empresas son: a) transformación de insumos básicos (petroquímicos, cemento, refinerías, acero, etc.) b) cambios de procesamiento y logística en los recursos naturales (pesca, soja), c) complejo automotor (mediante las medidas proteccionistas del Estado), y d) los derivados de las nuevas tendencias del consumo (lácteos, golosinas, alimentos, telefonía).

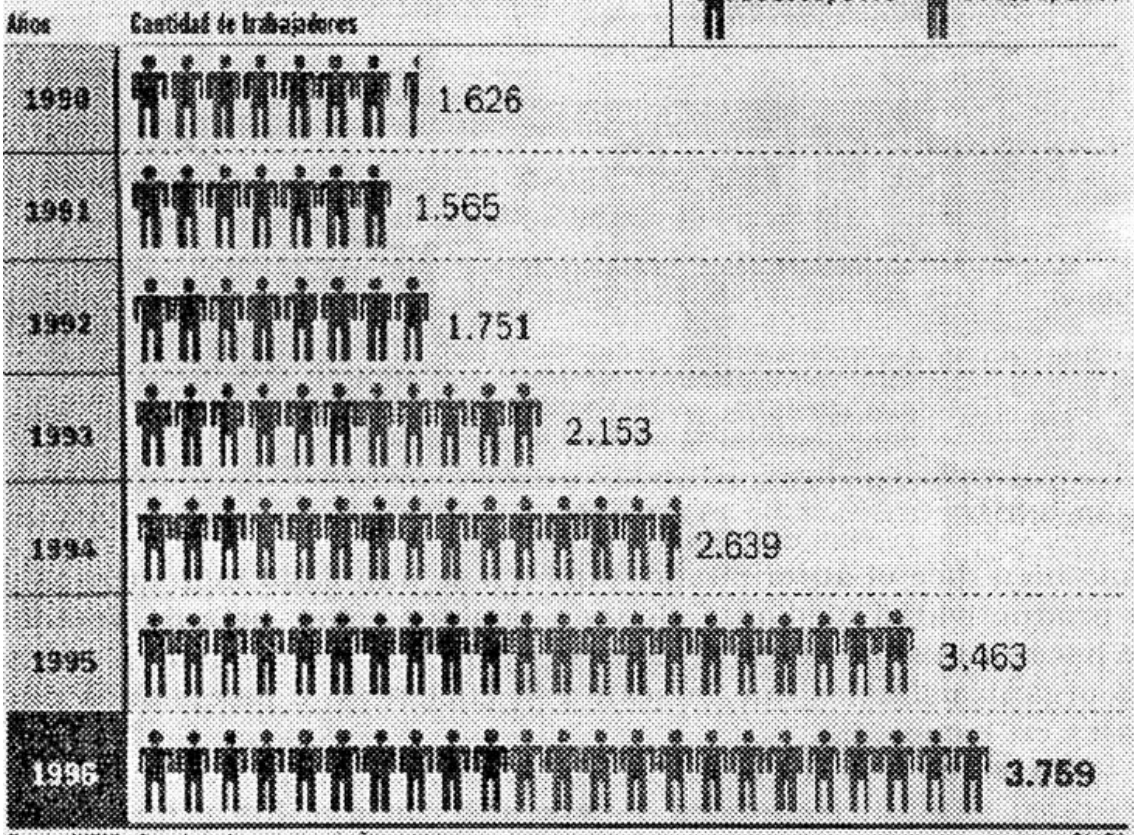
La segunda “avenida”, la de las reestructuraciones defensivas, es la de los “sobrevivientes”. Son aquellas altamente dependientes (principalmente por su carencia de financiamiento), que están muy lejos de competir en una economía “abierta”. En ciertas empresas, como bien dice el autor citado, también se han dado incrementos en su productividad mediante algunos cambios como: baja de personal (se hace la misma cantidad de cosas pero con menos gente), prácticas organizacionales que buscan a la eficiencia, e inversiones puntuales en tecnología.

(*) *Licenciado (UBA). Gerente de Recursos Humanos de CABAL C.L.. Docente de IDELCOOP. Profesor*

TRABAJADORES SIN TRABAJO

En miles de personas

 Desocupados
  Subocupados



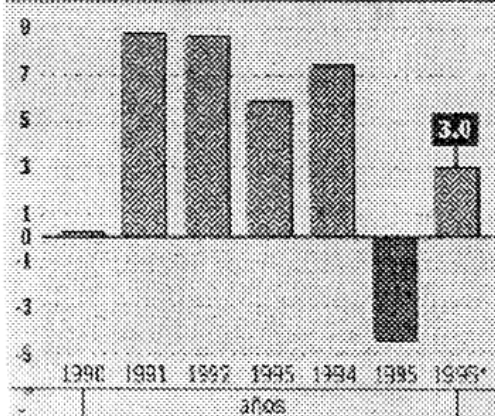
Fuente: INDEC y Secretaría de programación Económica

CLARIN

PRODUCCION Y DESOCUPACION

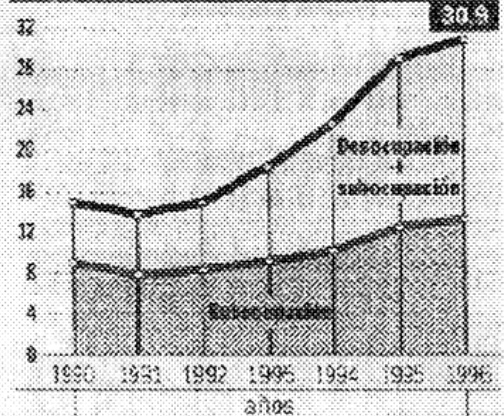
La economía creció

Variancia del PIB respecto al año anterior



El desempleo también

Desocupación y subocupación (**), en %



Fuente: INDEC

(*) estimado

(**) octubre de cada año

En estas dos avenidas se da la presencia constante de tres recursos: capital, tecnología y personas. En que los primeros son siempre escasos y crecientes, y el último aparece como abundante y cada vez menos demandado.

Contemporáneamente a estos cambios estructurales en la economía, se van sucediendo otras medidas que profundizan las constantes enunciadas, como son: implementación de nuevas reglamentaciones en el derecho del trabajo que tienden a precarizar las relaciones laborales, incorporación de nuevas tecnologías que buscan hacer todo más rápido, más barato y con menos gente, y rigidez de las fuentes de financiamiento para los sectores medios del aparato productivo.

Concomitantemente, desde distintos lugares (gobierno, empresas, particulares) se hace una oración sobre la importancia de los recursos humanos: “el mejor capital es el humano”, “la materia más importante es la materia gris”, “en la mente de los empleados está el futuro de la organización”, etc.

Sobre esta idea se monta un discurso perverso que explica que la transformación de las organizaciones, para adecuarse a las nuevas imposiciones, pasan por la capacitación laboral.

Sin desconocer la importancia de esta técnica, es francamente falaz imponer esta sentencia, dado que la supervivencia y crecimiento de una organización está sujeta a la concurrencia o no de distintas circunstancias, a la aplicación de múltiples técnicas y a la toma de diferentes decisiones.

Sólo aquellos que tienen alguna intención (ocultamiento de sus verdaderos fines, voceros de algún orden superior, maniobras de distracción, o meramente intereses monetarios) pueden sostener esta afirmación.

Avanzar en esta dirección es hipócrita dado que oculta el verdadero fin que es acrecentar la causa y efecto del modelo: convivencia con el recurso capital. Pero deja al descubierto una carencia de integración entre economía y sociedad.

Los diferentes planes e reconversión de mano de obra encarados por el Estado Nacional, sólo han servido para entretener a la gente, no causar problemas sociales y para que no suban los índices de desempleo. En muchas empresas, las actividades de capacitación sirven para entretener a la gente y para hacer ganar plata a las consultoras del mundo de los “bussines”.

La capacitación laboral no transforma- **por sí sola**- el destino de una empresa.

La capacitación laboral, orgánicamente diseñada, debe estar contenida en un plan que responderá, en particular, a las necesidades detectadas. Esta técnica, como las demás técnicas en personal, deben estar contenidas en las políticas de personal y de acuerdo a la estrategia de recursos humanos. Y la estrategia de recursos humanos debe responder al plan rector de la empresa, es decir a su plan estratégico.

No hay crecimiento de una empresa si no hay un plan estratégico para crecer. Bien poco se puede hacer desde la capacitación si no hay ideas, decisiones para el crecimiento, y condiciones (técnicas, financieras y de mercado).

Está suficientemente claro que esta afirmación no conjuga con el discurso que a diario escuchamos: “invierta en su gente, la capacitación lo llevará al crecimiento”. Desde las “altas autoridades espirituales” se consiente el discurso. Y hasta los técnicos – que viven de esta ocupación- surgen adeptos religiosos de tal profecía.

Por suerte, esta moda de la capacitación a ultranza que surgió de una coyuntura: estabilidad económica, libre competencia, necesidad de bajar costos, ha perdido consistencia ante las otras consecuencias del modelo y a la demostración empírica de su utilización vs., sus resultados.

El modelo económico en aplicación ha producido profundas y diversas transformaciones en las empresas que repercutieron y repercuten directamente sobre el personal. Y aparecen dilemas hasta ahora no resueltos en el plano empresarial que conllevan a problemas sociales.

Dualismo como: crecimiento- desempleo, mayor consumo- exclusión social, productividad- recesión, aparecen como fenómenos connaturales del actual modelo.

En la vida interna de las empresas surge una contradicción muy fuerte: ajuste vs., desarrollo. Las leyes de mercado, la incorporación de tecnología, la implementación de nuevas reglamentaciones en las relaciones laborales, irrumpen las estructuras cristalizadas de las organizaciones y provocan distintas transformaciones (disminución de la dotación, cambio de perfiles, achatamiento de los niveles jerárquicos) que responden a la “lógica de los costos”.

Es distinto pensar en la capacitación como una herramienta técnica superadora que leerla en un contexto donde se desliza la connotación descapacitado- desocupado sellando su condición, desresponsabilizando por esta vía a los gestores de las políticas macroeconómicas, y reforzando la culpa a los que están en falta circunstancial con respecto al modelo que siempre está.

Estos son supuestos básicos, y la idea es que el debate se extienda. Pero cabe advertir que no se trata de volver al pasado: no hacer capacitación, o sólo hacer mera sustitución de información. Ya decíamos “Ninguna institución puede escoger entre capacitar o no capacitar. La única posibilidad es elegir el método”.

Hay que sincerar el discurso. No hay que brindar oportunidades de capacitación en el vacío o hablar de la capacitación como motor del cambio. Sin desmerecer el concepto, esta técnica es sólo un instrumento para adquirir conocimientos y habilidades que posibiliten un mejor desempeño laboral. Lo que hay que crear son condiciones de trabajo. Sin puestos de trabajo no hay trabajadores, y sin trabajadores la capacitación es un **“vestido de gala para una noche sin fiesta”**.