

Resumen: Se precisan los conceptos básicos de *productividad* y *capacitación*, sus modalidades y alcances. Se presenta un juicio sobre la productividad y especialmente sobre la capacitación en nuestro país, y finalmente se propone lo que podría hacerse en el terreno práctico para mejorar la capacitación y contribuir así a una mayor productividad.

Contenido

- CONCEPTOS BÁSICOS DE PRODUCTIVIDAD
- LA ESPERANZA EN LA CAPACITACIÓN
- PRODUCTIVIDAD Y CAPACITACIÓN
- CAPACITACIÓN CON FALLAS
- CÓMO MEJORAR LA CAPACITACIÓN
- TRADUCIR LA TEORÍA A LA PRÁCTICA
- EL VALOR SOCIAL DE LA CAPACITACIÓN

Hablar de productividad y de capacitación es hablar de dos temas estrechamente vinculados. Una mejor capacitación se traducirá sin duda en una mayor productividad. Una mayor productividad favorecerá y estimulará a su vez una mejor capacitación.

Conceptos básicos de productividad

En la actualidad la productividad constituye nuestro mayor recurso no desarrollado. Constituye el único medio, la única esperanza, para aumentar verdaderamente el nivel de vida de las mayorías. Y constituye el mejor instrumento para combatir la inflación, ese persistente e insidioso fenómeno que está minando cada día más, nuestra economía. El aumento de la productividad se ha convertido en todos los países en la única salida para hacer frente a las crecientes demandas de aumento de salarios y para sobrevivir en la dura competencia en los mercados internacionales.

La productividad puede definirse como la **habilidad para producir más y mejores satisfactores con iguales o menores recursos**, o dicho de otra manera, la de obtener más producción de cada unidad de capital y trabajo que se aporta al sistema económico.

Entre los factores que más contribuyen a la productividad se cuentan la **investigación y el desarrollo tecnológico**, la mejor **organización** de los procesos productivos y el **desarrollo de las habilidades** físicas y mentales de la fuerza de trabajo por medio de la capacitación y el adiestramiento.

En nuestro país existen manifestaciones de baja productividad en sectores muy dispares. En el sector moderno de la producción pueden observarse con mucha frecuencia inversiones de capital excesivamente costosas y

Mejor capacitación, mayor productividad

departamentos y servicios de apoyo poco eficientes, así como funcionarios, sobre todo de niveles medios y altos, con remuneraciones en desproporción a su contribución económica. En el sector tradicional, las manifestaciones de baja productividad se observan sobre todo en el bajo rendimiento de la mano de obra.

En las últimas décadas, prácticamente en todos los países del mundo, se observa que van creciendo las actividades de servicio y es en este campo en donde los avances en materia de productividad son más lentos y difíciles. Y ya no es sólo este problema de las empresas, sino también de instituciones como escuelas, hospitales, asociaciones de todo tipo y las propias agencias del gobierno.

En lo que se han llamado las grandes pirámides, ya sean empresariales, académicas o gubernamentales, es muy fácil que existan grandes áreas de baja productividad. Pensemos en la proliferación de juntas, seminarios y convenciones de larga duración o demasiada frecuencia y pobres resultados; en los especialistas, contratados por si se necesitan, con funciones vagamente definidas; en los asesores cuya asesoría es de dudosa utilidad; en los estudios e investigaciones que no son pertinentes o que muchas veces no se aprovechan; en las campañas publicitarias que gratifican el ego de sus patrocinadores pero no venden; en los dispendios de relaciones públicas que no se justifican...

Estas son cuestiones que deben preocuparnos a los dirigentes de empresa. No debemos reducir los **esfuerzos de productividad** a lo que hagamos en los departamentos directamente productivos o hacia el personal obrero. Esos esfuerzos deben dirigirse también hacia los empleados, los técnicos, los ejecutivos y los funcionarios de todos los niveles.

La esperanza en la capacitación

En este propósito de aumentar la productividad se ha fincado una gran esperanza en la capacitación y esta esperanza está plenamente justificada. No hay duda que una adecuada capacitación puede contribuir de una manera significativa a aumentar la productividad.

Podríamos definir la **capacitación** como la forma extraescolar de aprendizaje, cuyo propósito es dotar al personal con los **conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes** necesarias para desempeñar mejor su labor.

Una primera división de la capacitación puede ser en **genérica y específica**. Genérica es aquella que tiende a mejorar la actitud de los trabajadores hacia su trabajo y a proporcionarles los conocimientos y a desarrollarles las habilidades de tipo general para que puedan realizarlo en forma más productiva. Específica es aquella orientada a que dominen los conocimientos indispensables para su tarea concreta y para que adquieran las habilidades y destrezas necesarias para realizarla en forma más productiva.

Productividad y capacitación

La tarea de reducir costos, o dicho de otra manera, la de **aumentar continuamente la productividad**, es un imperativo primordial del empresario. Las posibilidades reales de mantener los precios, de subir los salarios y las utilidades y de ampliar el mercado están fincadas en la capacidad de las empresas de aumentar de manera sistemática su productividad. Aumentar la productividad es la resultante de una mejor ejercitación de las **funciones gerenciales**; es una de las medidas más certeras para apreciar la eficiencia de la administración de una empresa. Hace ya muchos años, la Federación de las Industrias Belgas llegó a afirmar que el aumento de la productividad es una obligación moral no sólo de los propietarios y administradores de una empresa, sino de todos los que intervienen en ella.

El presidente de una importante empresa norteamericana expresaba en 1972 que según se aleja uno de la máquina es menor la posibilidad de medir la productividad. Efectivamente es muy difícil medir la **productividad de los puestos altos**; pero a pesar de ello, hay que hacer un esfuerzo tenaz en este campo, por la trascendencia que tiene en todos los demás niveles de la empresa.

Se ha hablado de la importancia que tiene la **educación** para la **productividad y el bienestar**. Se le ha considerado como un "capital humano", como una inversión individual y socialmente productiva. Y me refiero aquí a lo que normalmente entendemos como educación, o sea la enseñanza escolar, ya sea de nivel primario, secundario o superior.

Pero vayamos a la capacitación. Antes de abordarla considero necesario dejar establecido un concepto fundamental tanto para la productividad como para la capacitación y es el del **valor del trabajo**. El trabajo, como manifestación humana, es connatural al hombre. No debe verse como una carga o como un castigo, sino como algo que, además de permitir al hombre ganarse la vida, debe contribuir a que se auto realice, a que valga más como persona. Se ha afirmado que **el trabajo es planificado para el hombre**, no sólo por el hecho de alcanzar el objetivo perseguido, sino también por el hecho de haber trabajado para lograrlo. Dicho de otra manera, el hombre no sólo se realiza en el goce del objetivo logrado por el trabajo, sino también trabajando para lograrlo. Esto nos debe llevar a una revalorización del trabajo, revalorización de la cual no hay todavía suficiente conciencia.

Capacitación con fallas

Examinemos ahora por qué la capacitación muchas veces no es productiva o no lo es suficientemente:

- 1°. Porque no se liga necesariamente a un propósito de productividad.

Mejor capacitación, mayor productividad

2°. Porque se reduce solamente a lo genérico y no penetra a lo específico.

3°. Porque no hay una previa detección de las necesidades de la empresa o del trabajador en relación con la capacitación que se le imparte.

4°. Porque una vez que se realiza, no se evalúa eficientemente, para ver si se consiguieron los resultados que se perseguían.

5°. Porque suele carecer de una adecuada infraestructura administrativa y no se ve como un elemento necesario y útil para todas las actividades productivas.

6°. Porque se realiza en una forma que tiene mucho de empírica, sin objetivos precisos ni planes específicos.

7°. Porque se reduce a un papel motivacional.

8°. Porque se realiza simplemente para cumplir con las disposiciones legales.

Se ha hablado mucho de las **ventajas y desventajas de la capacitación** realizada por agentes externos o dentro de la empresa. No hay duda que la **capacitación externa** es la indicada para las empresas que no pueden costear una capacitación interna o para temas muy especializados que sólo instructores externos pueden impartir, pero tiene el inconveniente de que muchas veces es excesivamente costosa, poco realista y su seguimiento se dificulta. La **capacitación interna** tiene la ventaja de que puede ser más adecuada a las necesidades de la empresa y de que establece una valiosa relación entre subordinado y jefe, cuando este último es el instructor o participa en la capacitación. Sin embargo tiene la desventaja de que a veces carece de métodos didácticos adecuados y no despierta tanto interés como la externa.

Por lo que se refiere a la **preparación profesional** que realizan las instituciones de enseñanza superior y que en muchos casos tiene el carácter de una verdadera capacitación para el trabajo, creo que es indispensable decir aquí que adolece de fallas que yo me atrevería a calificar de muy graves. Diariamente en las empresas nos vemos en la penosa necesidad de rechazar a centenares de profesionales que no pueden pasar las pruebas de conocimientos a las que se les someten, algunas de ellas muy elementales. Las **instituciones de educación superior**, al no exigir más dedicación a los estudiantes, al no reprobar a quienes debieran reprobar, están haciendo un daño irreparable a quienes quizás si lo hubiesen sabido a tiempo, hubieran hecho esfuerzos por superarse.

Y también dichas instituciones han incurrido en un desperdicio de recursos económicos, en un país que, a pesar de su auge petrolero, por las carencias y rezagas de la mayoría de su población, tiene la obligación de aprovechar esos recursos al máximo.

Cómo mejorar la capacitación

Veamos ahora en el terreno práctico qué podría hacerse para mejorar la capacitación.

Un prerequisite para llevar a cabo tanto programas de aumento de productividad como de capacitación, es el que en la empresa haya un **buen nivel de relaciones laborales**, un clima de armonía, colaboración y diálogo. En empresas en las que exista lo que se ha llamado una relación "adversaria", con las tensiones y conflictos inherentes, es casi imposible llevar a cabo dichos programas.

Otro requisito importante para el **éxito de programas de productividad y capacitación** es el que los trabajadores deriven de ellos un beneficio, tanto económico como social. Se ha hablado, y con justicia, de que deben compartirse los frutos de los aumentos de productividad.

El diseño de los programas y cursos de capacitación, además de la aportación de los expertos, requiere una labor conjunta de jefes y trabajadores. Los primeros, por su saber técnico, por su visión general y por conocer mejor las exigencias del producto o del servicio; los segundos, por su saber práctico y por la conciencia viva que tienen de sus necesidades y problemas frente al trabajo cotidiano.

En el **diseño de programas de capacitación** y también de productividad es importante tener en cuenta lo que puede aportar la ergonomía. La **ergonomía**, que tiene como finalidad tratar de que el trabajo, la máquina y el ambiente sean más congruentes con las exigencias humanas.

Se ha visto que la capacitación busca que el trabajador tenga conocimientos, o sea, "que sepa"; que busca que adquiera habilidades y destrezas, o sea "que pueda". Sin embargo tenemos la experiencia frecuente de que esto no basta. Es indispensable que el trabajador esté **dispuesto a aprender**, a modificar su manera de trabajar, a cambiar, y esto significa "que quiera". Con este fin la capacitación comprende la tarea de **cambiar actitudes**, una clara tarea de motivación. Para esto es indispensable que el trabajador sepa no solamente cómo hacer las cosas, sino **por qué debe hacerlas**; que pueda aplicar algo de su **creatividad**; que vea los resultados de su acción: que derive alguna satisfacción de lo que hace... Más adelante veremos cómo la **participación funcional** puede contribuir mucho a estos propósitos.

Una cuestión muy debatida en la capacitación ha sido la de si deben utilizarse instructores externos o internos. Desde luego que la capacitación externa tiene su papel, pero yo creo que la capacitación interna es la que tiene mayores posibilidades de éxito. Y no tanto la que se imparte por instructores internos especializados, sino la que se realiza por el jefe directo o por trabajadores habilitados, ya sea de tiempo parcial o tiempo completo.

Mejor capacitación, mayor productividad

El **ideal en materia de capacitación** es que el jefe directo sea el que la imparta... que él sea el maestro de sus subordinados. Y si en los cursos formales esto no es posible, al menos debe participar de algún modo en ellos. Al hacerlo, además de crear una **relación personal** con sus subordinados, que casi siempre es altamente motivadora, puede aportar su experiencia, su conocimiento y dominio del trabajo. Una buena alternativa es encomendar la tarea de capacitación a trabajadores antiguos y experimentados, pero es indispensable que reciban instrucción para el análisis de los procesos de su propio trabajo y de técnicas de enseñanza y adiestramiento.

En el caso de que los cursos de capacitación sean impartidos por instructores especializados, ya sean externos o internos, es indispensable que los jefes directos o los instructores obreros habilitados, los reciban primero que los trabajadores que se van a capacitar. De esta manera quienes están más vinculados al trabajo cotidiano, quienes tienen los conocimientos prácticos, pueden juzgar los cursos y enriquecerlos con sugerencias valiosas. Por otra parte su involucración en los cursos, antes de que se impartan de manera general, servirá para que sean mejor aceptados por sus destinatarios finales.

En materia de capacitación puede decirse que se ha puesto demasiada fe en los cursos. En muchos casos la capacitación se reduce simplemente a impartir cursos. La formación de los hombres de una empresa es un proceso más largo y complejo, y comprende no sólo su capacitación en sentido restringido, sino su capacitación en el sentido más amplio, que implica su preparación técnica lo más completa posible, su **desarrollo humano** y en muchos casos también su preparación administrativa.

Con esta perspectiva debemos ver los cursos simplemente como un punto de partida o de referencia y convencernos de que la verdadera y real capacitación debe darse continuamente en el lugar de trabajo por el jefe directo. Este debe aprovechar cuanta ocasión se le presente para cimentar, orientar, complementar y perfeccionar los conocimientos y habilidades transmitidos en los cursos, aprovechando las contingencias y problemas que inevitablemente se presentan durante el trabajo, y reconociendo que muchas veces se necesitan correcciones o modificaciones. Hay que convencerse de que la capacitación individual, personalizada, **la capacitación que responde a las necesidades concretas** de cada trabajador es la capacitación verdaderamente eficaz. Es indispensable que en las empresas nos convenzamos de este papel trascendental de los jefes directos como maestros y guías.

Sobre este particular, refiriéndose a la capacitación de ejecutivos, vale la pena citar lo que afirmó ya hace tiempo F.A. Powell, director de Educación de la IBM en Estados Unidos: "Hablando de desarrollo en el trabajo, es muy fácil cuando se trata de la formación de ejecutivos, el concentrarse en programas formales que usted haya establecido, pero esto es muy engañoso. Debo enfatizar el hecho de que el crecimiento personal actual de un individuo tiene lugar en el trabajo mismo, como resultado de relaciones con su jefe y con otros jefes con quienes se encuentra en el desempeño de sus obligaciones. Por importantes que sean los cursos formales, debe

reconocerse que del 80 al 90% de todo desarrollo tiene lugar en el trabajo. Creo que el maestro de un jefe es su propio jefe, no algún instructor dando lecciones en un curso sobre desarrollo gerencia!".

Hay que recuperar de algún modo los **valores implícitos en el aprendizaje**, práctica que fue de nuestros antepasados, en oficios, talleres y fábricas. Si se le suprimen los aspectos de explotación que en muchos casos tuvo, puede afirmarse que la relación maestro-aprendiz fundía estrechamente la teoría y la práctica, facilitaba la progresiva asimilación del trabajo hasta sus menores detalles y conseguía que el quehacer y la obra se respetaran y quisieran. Las cosas se hacían bien y los que las hacían se enorgullecían de ellas.

Traducir la teoría a la práctica

Uno de los problemas más frecuentes en la capacitación y sobre todo en la capacitación de ejecutivos es el de traducir la teoría a la práctica. Las teorías son los resortes para la acción y el cambio. Sin embargo las teorías raras veces conducen a cambios en la conducta, a menos de que se hagan esfuerzos intensivos y deliberados para aplicarlas. Scott Myers, experto norteamericano en productividad y organización del trabajo, ha planteado que este proceso de traducción de la teoría a la práctica exige en general los cuatro pasos siguientes:

1º. Percatarse de que existe la teoría. Esto puede lograrse por escuchar una conferencia, leer un artículo o por una conversación de trabajo.

2º. Entenderla, o sea profundizar en ella por haberse despertado nuestro interés. Esto puede lograrse por leer un libro, asistir a un curso, visitar una fábrica.

3º. Comprometerse a adoptarla. Este es el paso crítico y definitivo. Se da cuando el interesado percibe los beneficios de cambiar su antigua manera de hacer las cosas por la nueva. Implica muchas veces una verdadera ruptura con el pasado y requiere de un reforzamiento positivo por parte de los jefes y del entorno. El compromiso y el reforzamiento deben ser continuos y firmes para sobreponerse a las costumbres anteriores.

4º. Nuevos hábitos. Estos se establecerán cuando la aplicación sostenida y deliberada de la nueva teoría resulte en cambios permanentes en la manera de hacer las cosas, cuando ya lo que se haga parezca automático y espontáneo. Esto en la mayoría de los casos requiere varios años para alcanzarse y sólo se afirma con un sostenido reforzamiento de los pasos 2 y 3.

En los últimos años en las empresas se han fincada muchas esperanzas en lo que se ha llamado la **participación funcional**, para conseguir la cooperación de los trabajadores, para su mayor involucración en la empresa y para aumentar la productividad. Consiste la participación funcional en que

el trabajador tenga la oportunidad de participar y decidir lo más posible en su trabajo propio o próximo. Y el primer paso que se considera indispensable para esta participación es la capacitación.

No hay duda de que si queremos que alguien identifique sus problemas, asuma riesgos y tome decisiones, es indispensable que reciba la capacitación apropiada. Creo que la **participación funcional** es uno de los mejores caminos para contribuir a que los trabajadores desarrollen su iniciativa, revaloricen su trabajo, se integren a la empresa y deriven una mayor satisfacción de lo que hacen. Si la capacitación es uno de los primeros medios para que esto se consiga, será uno de sus mayores timbres de gloria.

El valor social de la capacitación

Si hemos visto que el hombre se hace trabajando, si el trabajo contribuye a dignificarle y a dar sentido a su vida, no hay duda que la capacitación servirá para afirmar esa condición. Quien está capacitado tiene mayor seguridad en lo que hace, mayor seguridad en sí mismo. Y si a la capacitación se le da un reconocimiento apropiado a base de diplomas o certificados, aún más. El trabajador tendrá ya un status social. Será alguien ante sus colegas, amigos y familiares. Esto es de urgente necesidad en nuestra sociedad industrial en donde prevalece el trabajo impersonal e indiferenciado.

Los empresarios, como uno de los factores de la producción, debemos estar alertas y decididos a hacer nuestra máxima aportación para una mayor productividad, esencial para el país. Y dentro de ésta la capacitación será una de las muestras más tangibles y eficaces de nuestra aportación. Con ello los trabajadores harán mejor su trabajo. Con ello se producirá más, y compartiéndose los frutos de lo producido, podremos alcanzar todos ese nivel de bienestar material que es indispensable para una vida digna.