
LA CAPACITACIÓN COMO INICIATIVA EN EL MERCADO. ENTRE EL LUCRO Y LA ÉTICA

Luis Felipe Ulloa *

Las políticas internacionales y las tendencias de los modelos predominantes de la economía, gústenos o no, están llevando a que los servicios, antes parte de las responsabilidades estatales en países latinoamericanos, pasen a manos privadas:1 teléfono, correos, salud, etc. ya no son exclusividad de los gobiernos.

Cuando los servicios estatales son insuficientes o de baja calidad, también las manos privadas entran a competir para subsanar vacíos. Se forman organizaciones que venden servicios, cuando empresas e instituciones, dadas sus características y ejes de trabajo, no pueden dedicar atención ni recursos para cubrir por sí mismas ciertas necesidades y no les queda más alternativa que comprarlos.

La capacitación no es una excepción: se está convirtiendo en otro servicio más por el que se paga... y mucho.

En Estados Unidos se ofrecen seminarios para enseñar a cualquier persona a «vender» su propio seminario, bajo el principio de que «si usted sabe algo que otros pagarían por saber, enséñelo» (Por supuesto, cobre por hacerlo... y pague por aprender a enseñarlo).²

Cada vez más organizaciones entran a ofrecer servicios de capacitación en los países latinoamericanos. Ya no son solamente compañías originarias de los países «industrializados» del Hemis-

* M. Sc. Colombiano. Actualmente Asesor en Capacitación para el Instituto Nacional Técnico Forestal de Nicaragua (INTECFOR) como parte del Programa Sueco. Autor de varios libros, entre ellos: Si va a escribir para campesinos, hágalo bien y Esas formas de comunicación que andan por ahí (con Raúl Leis) de Editorial Guaymuras, Honduras.

ferio Norte. Se forman empresas y grupos de consultores y consultas que ofrecen servicios de capacitación. Compañías que antes solamente vendían equipos ingresan en el negocio de «enseñar». Muchos(as) educadores populares están envueltos en conflictos interiores al enfrentarse a la necesidad de comer y al problema de cobrar lo justo cuando se les solicitan sus servicios. Nos encontramos con ONG nacionales cuyo eje de trabajo era otro (por ejemplo, la investigación), universidades e instituciones de educación media, gremios profesionales, grupos de técnicos desempleados y hasta simples conjuntos de amigos se introducen en el mercado, por diversas razones que van desde la necesidad de conseguir fondos para subsidiar sus otras tareas, hasta el simple afán de lucro.

Unos llegan con más experiencia y capacidad que otros. Hay quienes se aparecen sin ninguna base que permita suponer que pueden hacer un buen trabajo.

1 . El juego del mercado no es un juego

Todo producto que entra en el mercado, adquiere un movimiento que depende de fenómenos como el de la oferta y la demanda. También hay regulaciones gubernamentales que tratan de que el mercado se ajuste a ciertos principios, existe la competencia, se dan intentos de dominar el mercado, fuertes intereses extranacionales pueden intervenir, hay productos buenos y productos deficientes, unos actores juegan «limpio» y otros no, etcétera. Y, por supuesto, hay organizaciones que quiebran y otras que se desarrollan.

2. Capacitación en tiempos de crisis

Los países industrializados llevan años enfrentando una crisis económica sin precedentes. «Downsizing» llaman en inglés a lo

que en nuestros países es «mandar al desempleo», «dejar en la calle», «compactar» o «cesantear». La diferencia es que unos términos definen el fenómeno a partir de las empresas: «Downsizing» es algo así como reducir el tamaño de las empresas. Otros preferimos bautizar el fenómeno desde el lado de los empleados y trabajadores.

En Estados Unidos -el país industrializado de referencia más cercano- las publicaciones especializadas en desarrollo de los recursos humanos discuten el efecto que tal situación puede causar en la capacitación y los capacitadores. La idea general es que llegó la hora de cambiar. Recuérdese que en 1991-1993, los Estados Unidos se encontraban en el peor momento de pobreza de sus últimas tres décadas. Los ideales y valores anteriores de los capacitadores están tambaleándose, las empresas miden mucho más cada centavo que invierten, ya no se trata de capacitar para buscar satisfacción en el trabajo y mejorar las oportunidades profesionales dentro de la empresa, ni de asegurar «lealtad» del empleado. Es difícil planificar cursos fijos por períodos de un año.³

¡Qué curioso! Se parece a la situación que en América Latina se vive por años, sólo que por haber estado tanto tiempo en crisis a veces no vemos las similitudes.

Y nuestra vida cotidiana tiene otros elementos que hacen más compleja la existencia.

3. La situación

No importa el origen de las demandas de capacitación, la calidad y la eficiencia que se ofrezca ha de elevarse, pensando en los capacitandos, en el país mismo y, claro, en una competencia creciente, pero también en el entorno económico mundial, dada su influencia en las decisiones locales.

Los donantes internacionales que apoyaban proyectos en América Latina ya son menos, y más cuidadosos: quieren resultados. Los prestamistas internacionales se cuidan de dar dinero

cuando ya no está tan estancada su circulación en el mundo, como lo estuvo en los años 70, y cuando nuestros países están prácticamente imposibilitados de pagar la deuda externa acumulada. Aparece un nuevo interés internacional en los países de Europa del Este, y pasan a primer plano internacional nuevas situaciones de conflicto que desplazan la atención que pudo estar antes sobre América Latina.

Muchos países de Europa y los Estados Unidos tienen problemas internos crecientes. Si los políticos centran su atención en lo que pasa fuera de las fronteras, su electorado los puede castigar. Tanto los donantes como la opinión pública europea ya no prestan gran atención a América Latina. África, por ejemplo, atrae la preocupación de los europeos, no tanto por los africanos, sino por los europeos mismos, pues se quieren detener las migraciones. Sólo casos tan dramáticos como las hambrunas estimulan la conciencia del continente y entonces la población sí acepta que se dirijan fondos hacia esos países... por algún tiempo. Los Estados Unidos están interesados en su relación con México, entre otras cosas, porque desde allí llegan millones de migrantes y con ellos se acentúan problemas internos.

En pocas palabras, ya no hay tanto dinero para el «desarrollo» y, como dice Valderrama (1993: 2-8), es más estricto el cuidado por parte de los donantes en «evaluar la eficiencia, el impacto y los resultados de los proyectos». Por otra parte, del paternalismo se está pasando a la «negociación» en la que cada parte defiende sus intereses y en la que «va tomando más importancia la relación vía comercio y mercado».

Eso no nos favorece mucho por ahora, las ayudas paternalistas y solidarias dejaron en ciertos países un gran vicio, lo que Gorostiaga (1993: 7) llama «la cultura económica de la ayuda» y lo que otros mencionan como la «mentalidad mendicante». Por otra parte, si los «proyectos de desarrollo» tienen problemas de financiamiento y de sobrevivencia, también lo tienen las empresas medianas y pequeñas porque se están abriendo las fronteras a la importación libre,⁴ porque el estímulo a exportaciones no tradicionales sólo da cabida a un porcentaje pequeño de empresas y trabajadores, etcétera.

La capacitación podía ser hace años un lujo, un estímulo, un favor o un desperdicio; pero dentro del marco que nos rodea, no queda sino mirar cada vez con más realismo su papel en los procesos. Los dirigentes necesitarán balancear más la capacitación como posible solución a problemas, frente a otras posibles soluciones, y entonces decidir.

Ken Blanchard (1993: 1)⁵ explicaba que si en los años 70 y 80 los programas de capacitación se evaluaban a partir de la actitud y sentimientos de los participantes, en los 90 ese ya es un lujo irrepetible. La capacitación hoy debe estar ligada al mejoramiento del desempeño y/o a resolver problemas organizacionales de manera clara. Por eso los capacitadores invierten más tiempo preparando y dando seguimiento a la capacitación, que en la propia ejecución. De lo contrario, cuando vengan los próximos recortes presupuéstales, la capacitación será uno de los primeros renglones afectados... y los capacitadores estarán en la calle vendiendo lotería o cambiando dólares.

Los capacitadores pues, tienen aquí un primer desafío: presentar sus propuestas ligadas a los objetivos de las organizaciones, con una dirección tal que se logren resultados relevantes y visibles.

4. La necesidad de capacitación existe

La fuerza de trabajo entrenada ganará a largo plazo las ventajas competitivas [...] Hoy la batalla es por la sobrevivencia y el dominio económicos, y las armas más poderosas en este nuevo campo de batalla mundial son la educación y la capacitación de nuestra fuerza de trabajo.

Esas son las apreciaciones de Harkins (1991: 26-29), director de un centro educativo de la Universidad de Boston, refiriéndose a los Estados Unidos, después de comparar el desempeño de esta nación con Japón, la Alemania unificada y la integración europea. Nuestros países están atrapados también en esa pe-

lea, sólo que el énfasis no es la sobrevivencia económica, sino la sobrevivencia a secas. Sin embargo, son válidas las apreciaciones sobre la educación y la capacitación.

La educación formal se queda atrás

El sistema escolar no está dando respuesta suficiente a las necesidades más urgentes de los países latinoamericanos. La deserción es muy alta, los contenidos y los métodos son motivo de fuertes debates.⁶ En un trabajo anterior se decía que «la universidad es un conjunto de islas y tiende a ser -por su parte- una isla en el conjunto de la sociedad» en lo que se denominó el «síndrome de archipiélago» (Ulloa, 1987: 23-47). Hay dificultades fuertes en comprensión y hábitos de lectura en países pobres como Nicaragua, las habilidades de escritura y matemáticas son reducidas. La tecnología que llega, sin ser de punta, deja atrás a la sociedad en vez de ir con ella.

La capacitación aparece como una de las maneras de responder a tales deficiencias, si existen a la par políticas que equilibren la balanza de justicia social y promuevan la producción.

Los problemas de desempeño

Están presentes en las actividades laborales de nuestros países. Cuando la rotación de personal es alta, es necesario reentrenar continuamente. Todo empeora por la falta de carrera para los trabajadores en las organizaciones. Las deficiencias en las habilidades básicas que debían aprenderse en la escuela hacen difícil la captación de las instrucciones.

Hay otras causas y las situaciones de tensión afectan todas las actividades. La guerra ha enfermado a la sociedad. Las secuelas de la pobreza se ensañan para mantener la pobreza... en otro círculo vicioso.

Las organizaciones no pueden hacer de todo

Un buen número de empresas, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, que están en período de crecimiento, carecen de las instalaciones, la organización, las personas y el tiempo necesario para dedicarse a planificar y ejecutar capacitaciones para su personal y/o usuarios de servicios, además de realizar su trabajo. Entonces demandan quien lo haga.

Problemas de calidad en la oferta

Ya se mencionó la diversidad de organizaciones y personas involucradas en la capacitación. Hay desde los que se meten en el «negocio» porque se quedaron desempleados, hasta los que por razones de decisión profesional están en ese trabajo. De allí que los niveles de calidad varían en un rango muy amplio. Los controles de estos servicios no son muy eficientes. Los usuarios, que en este caso son los «capacitandos» y sus organizaciones, están verdaderamente desprotegidos y faltos de información.

No solamente se ha generalizado la idea errónea de que quien sabe algo, de hecho sabe enseñarlo, sino que la improvisación se ha hecho reina de muchas actividades.

Si en los países pobres pretendemos mirar más adelante, más allá de mejorar el desempeño, más allá de los problemas organizacionales, las propuestas de capacitación han de sustentarse en principios y fundamentos de acción que se planteen a partir de los beneficios y de la ética... pero de ciertos beneficios y cierta ética, no de la primera que nos ofrezcan.

5. Un eje: la ética

«El yerro de nuestras sociedades no es económico ni político, es moral» (Supelano, 1992: 59).

La ética es una parte de la filosofía que trata sobre la moral y las obligaciones del hombre, mientras que la moral es una ciencia que trata del bien en general, y de las acciones humanas en orden a su bondad o malicia.⁷ Partimos por supuesto de un imperativo moral.

Estamos de acuerdo con la definición que asigna el diccionario al término. Capacitar puede significar «hacer a uno apto, habilitarlo para alguna cosa» (Real Academia Española, 1970: 250). Pero en nuestro medio esa habilidad, esa idoneidad que buscamos acoge y supera la necesidad de aprender a hacer una o más tareas.

El trabajo de los capacitadores y capacitados en nuestro medio se orienta sobre todo a estimular el crecimiento de las personas con las que se tienen experiencias conjuntas de enseñanza-aprendizaje para que ellos hagan sus mejores aportes al bienestar del resto de latinoamericanos y de la humanidad en general.

La capacitación pretende ser una ayuda para esas personas y organizaciones que trabajan buscando vías de desarrollo para y con la gente en las condiciones difíciles de los países pobres del Hemisferio Sur. Aquí donde hoy, por encima del deseo de aprender, está la necesidad de sobrevivir, pero en donde también si no se aprende, no se sobrevive.

El crecimiento no puede sino partir de lo que somos. De esa diversidad de culturas que nos dan su sello y nos hacen «nosotros». Esa realidad que obliga a pensar en la «relación positiva que hay entre cultura y desarrollo, entre tradición y cambio», tal como lo expresara Kleymeyer (1992: 22-31).

Ese crecimiento no es posible si no nos despojamos -a través de todos los medios, incluida la capacitación- de la mentalidad que nos ha dejado la «cultura económica de la ayuda» que mencionamos unos párrafos antes.

Ese crecimiento ha de estar acompañado de un repensar nuestra latinoamericanidad, reconocer que nuestra historia es diferente a la de los países «desarrollados» y por lo tanto saber que aunque nuestros presentes se entrecrucen, al igual que ocurrió con el pasado, el futuro que pretendamos construir es dife-

rente, es decir, que nuestro «Desarrollo» no es *ni puede ser* el mismo.

6. Los beneficios y la calidad

Todos buscamos la calidad, es cierto, también lo es que un curso de alta calidad atrae nuevos inscritos para el siguiente, porque la propaganda la hacen los mismos participantes, y un mal curso aleja el interés. Lamentablemente las dos afirmaciones presentan zonas grises.

Para organizaciones de capacitación con fines de lucro, la calidad se elevará hasta donde sea un esfuerzo eficiente para incrementarlo, no más allá, es como producir zapatos para la venta; llega un momento en que una mayor inversión no produce una mejor ganancia para los dueños de la fábrica y entonces no se justifica.

La capacitación, entendida desde la óptica de quienes buscan también el desarrollo de Latinoamérica, no puede asumirse exclusivamente como un negocio. Hablamos de beneficios, pero recuérdese que los beneficios de una capacitación no se restringen ni a la organización que la proporciona, ni a los capacitandos(as) individuales. Hay que considerar los que corresponden a los niveles de la sociedad y del país.

En esos términos, la calidad de los servicios de capacitación está muy ligada a los «beneficios» que proporcione para todos esos niveles. Y eso crea desventajas al competir con quienes no tienen ese mismo marco de referencia.

La otra zona gris aparece al observar el desigual acceso a los medios y a la sofisticación de los sistemas de propaganda. Quien tiene el recurso económico con su mayor cobertura, puede hacer creer, por ejemplo, que un mal curso fue aceptable o excelente, puede reducir el concepto de «beneficio» a términos de corto plazo o muy puntuales. Puede -en última instancia- tergiversar los efectos de los esfuerzos de la competencia.

7. A manera de «hasta pronto»

Planteamos la capacitación no solamente como un mecanismo para subsanar debilidades en la ejecución de tareas, sino también como otra manera de comenzar a interrogarnos a nosotros mismos, y para proceder a buscar las respuestas a nuestras propias preguntas. Una manera de contribuir a auto modelarnos es a partir de lo que somos... aunque nos duela tener que deshacer nos de ciertos disfraces que no nos sentaban bien. Es decir, que los conceptos «educación» y «capacitación» se nos traslapan, como le ocurre a todos los que pretenden aproximarse francamente con intención de ayudar a nuestra gente.⁸

Entonces «preparar una capacitación» no es solamente ordenar las cosas de tal manera que se obtengan unos objetivos psicomotores o cognitivos... y misión cumplida. Hay de por medio interrogantes éticos y principios de acción»

NOTAS

- 1) No incluyo en la generalización a la República de Cuba.
- 2) Al respecto véase «USA, California/Orange Country», en: *Saddleback College Community Education*, Los Angeles, California, USA, Fall, 1992, p.13, (Mission Viejo, Ca.).
- 3) Recomendamos leer artículos como: «Downsizing is bringin out the best-and worts- in trainers», en: *Trainíng Director's Forum, Newsletter*. Vol. 9, No.9, Septiembre, 1993, pp.1-3, Minneapolis, USA, Lakewood Publications.
- 4) La reducción de impuestos de importación es una de las tendencias de los años 90 en los países de América Latina, dentro de las políticas de los organismos financieros internacionales.
- 5) K. Blanchard es cofundador y directivo de una de las empresas de capacitación y consultoría para administradores más

importantes de Estados Unidos, la Blanchard Training and Development (BTD), con sede en Escondido, California.

6) El problema no es sólo nuestro. Debates en el mismo sentido ocurren con los sistemas educativos en países industrializados como Estados Unidos.

7) Definiciones tomadas casi literalmente del *Diccionario de la Lengua Española*, de la Real Academia Española (Decimonovena edición), 1970. pp. 591 Y 894, respectivamente.

8) Al respecto véase United Nations Development Program. Education Development Center. Education and Training in the 1990s. New York, UNDP (Policy Discussion Paper), 1989, p.11.

BIBLIOGRAFÍA

BLANCHARD, Ken, Measurement a Trend in 90s Management Training, en: *Global Focus*, BTD International, Vo1.1, Fall, 1993.

GOROSTIAGA, Xavier, «Desarrollar nuevo esquema de negociación», *Diario Barricada*, Nicaragua, octubre 10 de 1993, p.7.

HARKINS, Philip, «The Changing Role of Corporate Training and Development», en: *Training Magazine Supplement*, Enero de 1991, pp. 26-29.

KLEYMEYER, Charles, «Cultural Energy & Grassroots Development», en: *Grassroots Development*, Vol.16, No.1 , 1992, Arlington, Virginia, USA, Inter- American Foundation, pp.22-31.

SUPELANO, V. Alberto, «La otra modernidad», en: *Coyuntura Agropecuaria*, Santa Fé de Bogotá, Centro de Estudios Agrícolas y Ganaderos (CEGA), Vol.9, No.2, 1992, p.59.

ULLOA, Luis Felipe, «La universidad: reina de la educación formal, esclava del hambre», en: *Revista Tareas*, No. 65, ene-ro-mayo, 1987, Panamá, Centro de Estudios Latinoamericanos (CELA), pp. 23-47.

VALDERRAMA, Mariano, «Nuevas perspectivas en la cooperación internacional con América Latina», en: *La Carta*. Santia-go de Chile, julio-agosto, 1993, Año 15, No. 150, pp. 2 y 8.