

## 5

# CONSECUENCIAS PARA LAS ESTRATEGIAS DE VINCULACIÓN ENTRE LOS INSTITUTOS DE FORMACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL Y LAS ORGANIZACIONES

La metodología Simapro y las guías de autoformación/evaluación, rompen con el paradigma tradicional de los Institutos de Formación Técnica Profesional (IFTP), que es ofrecer cursos para el personal operario y de supervisión de las organizaciones. Esta actividad sigue siendo válida como contribución al desarrollo profesional de las personas. Lo que se pretende con las metodologías aquí expuestas es reducir el divorcio entre escuela y trabajo, en una forma que va más allá de derivar currícula de la práctica productiva y realizar ejercicios prácticos en los cursos.

La primera pregunta que los IFTP tienen que contestar es si visualizan su papel como formadores de individuos o de colectivos, o una combinación de ambos. Si los IFTP visualizan que su papel es formar a individuos y que a las organizaciones les corresponde integrarlos a sus sistemas de trabajo, entonces las metodologías aquí expuestas no les serán de mucha utilidad.

Por el contrario, si los IFTP visualizan que parte de su papel es impulsar el aprendizaje de colectivos (organizaciones) orientándolos al mejoramiento constante de la productividad y condiciones de trabajo, entonces metodologías de aprendizaje permanente e incluyente deberían formar parte de sus líneas estratégicas de operación. Esto no significa hacerse responsables de la gestión formativa de las organizaciones. Es muy importante mantener claro dónde termina la labor de los IFTP y dónde empieza la responsabilidad de la organización. Existe en estas metodologías una zona de responsabilidad compartida, pero desde un principio debe ser claro que el responsable del aprendizaje permanente es la organización y no el IFTP.

Circunscribiéndonos a los IFTP que comparten esta visión, ¿cuáles son las consecuencias de la aplicación de las metodologías Simapro y guías de autoformación/

evaluación para su estrategia de vinculación con las organizaciones? Basándonos en las experiencias en México y República Dominicana, se identificaron las siguientes:

#### **a. La visión de la vinculación**

La visión es que las organizaciones aplican modelos de aprendizaje permanente e incluyente, orientados al mejoramiento constante de la productividad y condiciones de trabajo. El IFTP brindará los apoyos necesarios para la construcción de la propuesta más idónea.

Significa que el IFTP tiene que desarrollar una capacidad técnica en la construcción de estos modelos formativos, que pasa por un proceso de aprendizaje institucional, entre teoría, concepto y práctica. Como cualquier proceso de aprendizaje, tiene que haber una estrategia de cómo contabilizar el aprendizaje logrado, a través de evaluaciones formativas periódicas.

Esta visión abre un abanico grande de campos de acción para los IFTP, con el riesgo de que se pierda y se disperse el impacto. Mantener delimitada la acción es clave. La gestión del recurso humano en la organización es una primera delimitación. Pero aun esta es un campo vasto. La focalización sería: el desarrollo y aplicación de un instrumento, que hace que el personal operativo contribuya, a través del aprendizaje permanente, a la mejora constante de la productividad y las condiciones de trabajo.

#### **b. La planeación del impacto**

El impacto, que todos los IFTP buscan, no se va a dar por el número de casos, que nunca van a ser suficientes. Es el significado de la aplicación, la base del impacto que se va generando. A partir de una aplicación piloto o controlada, se deben codificar los aprendizajes que habrán de difundirse entre la comunidad empresarial y sindical. La codificación es la base para adaptar la metodología al contexto nacional o regional. Esto permitirá a su vez que se “empaque” la metodología, para que terceros la puedan retomar con las asesorías externas debidas. Es también un insumo para la retroalimentación hacia el diseño de la currícula de los cursos formales de los IFTP.

Igual que como ocurre con la gestión de cursos tradicionales, los IFTP pueden capacitar, evaluar y certificar a terceros en el uso de la metodología. Es una manera más controlada de generar impactos que la de solamente hacer pública la metodología.

### **c. El papel de la organización/empresa**

Tradicionalmente el papel de la organización en la vinculación con el IFTP ha sido relativamente pasivo, limitándose en el mejor de los casos a un diagnóstico de necesidades de capacitación. Se involucraba en la parte administrativa del manejo de los cursos (horas, costos, lugar, participantes) y muy poco en los contenidos, ya que para esto se tenía al IFTP.

Con el Simapro y las guías, la gestión de la organización tiene que involucrarse en el proyecto e integrarlo en la estrategia y práctica diaria. Incluso el líder del proyecto no debe ser el área de recursos humanos sino la de operación, ya que es ahí donde el aprendizaje se materializa. Esto significa que el área de operación debe visualizarse no solo como ejecutora de rutinas predeterminadas, sino también como generadora de un proceso de aprendizaje permanente. Culturalmente es un cambio radical, porque significa aceptar que hay muchos “hilos sueltos” en la gestión y que siempre habrá oportunidades de hacer la operación en una mejor manera. Requiere de otro estilo de liderazgo, que esté abierto a la participación y experimentación por parte del personal.

### **d. La trayectoria de aplicación**

La aplicación de la metodología no es uniforme. Debe mantenerse una congruencia con el propósito principal que es el aprendizaje permanente e incluyente, del individuo y de la organización (colectivo). La meta no es generar más aplicaciones idénticas de la metodología. Esta es solo una referencia de cómo se puede lograr el propósito planteado, pero está abierta a que se adapte a las necesidades de cada organización. Cuando existen pocos procedimientos y sistemas en relación a los sistemas de trabajo y comunicación, las organizaciones suelen retomar la metodología en la mayoría de sus componentes. En cambio, tratándose de una organización estructurada que cuenta con una cultura de planeación y de sistemas, generalmente retoma de la metodología solamente aquellas partes que son un complemento a lo que ya existe y funciona en su organización.

Esto significa que el IFTP tiene que acercarse a cada caso de manera abierta, no imponiendo la metodología, sino presentándola como un ejemplo. Requiere un cambio en la cultura de los IFTP, cuyo personal no siempre demuestra una actitud de aprender conjuntamente a terceros. Lo usual es un manejo ortodoxo y rígido de las metodologías, pensando que así está cumpliendo con su función dentro del IFTP. Sobre todo cuando hay subsidios de por medio, la organización suele aceptar propuestas por compromiso con la institución o porque no le cuesta. La verdadera prueba del “ácido” se presenta cuando la organización tiene que financiar la

aplicación, incluyendo la asesoría externa. El IFTP tendrá que trabajar en esa dirección, logrando que las organizaciones terminen asimilando los costos involucrados.

#### **e. El papel de los IFTP en los eventos formativos**

La metodología no prevé que los IFTP planeen, organicen, realicen y evalúen los eventos formativos. Su papel es de acompañamiento (*coaching*) en los principios de la metodología, sin que estos se conviertan en un planteamiento rígido. Un error sería quedarse en el diagnóstico, sin plantear soluciones, o bien, no acompañar a la solución de las propuestas. Otro error es imponer currícula o normas de competencias preestablecidas: el sustento de esta metodología es que cada organización realice sus tareas, porque de otra manera no funcionará.

Le corresponde al IFTP formar a los coordinadores y facilitadores internos en la empresa o también, a asesores externos al IFTP. La formación es a través de los productos o entregables: el perfil, el manual, el instrumento de evaluación de conocimiento y desempeño, el manual de procedimientos, el sistema que administra el proceso, la guía de formación de facilitadores y evaluadores internos.

Esto demanda un perfil de asesor/profesional del IFTP distinto al de quien tradicionalmente da los cursos en las empresas. Debe ser alguien que tenga una visión actualizada acerca de los negocios, los mercados y el desarrollo organizacional. También debe tener la capacidad analítica suficiente para hilar los fragmentos de conocimiento tácito y explícito en un planteamiento coherente, para plasmarlo en una guía de formación. Debe tener facilidad de comunicación con la alta dirección y con el operario; estar abierto a los diversos puntos de vista y al mismo tiempo contar con la perseverancia suficiente para que se logren las metas acordadas. Tiene que tener una actitud sumatoria, que entusiasme a los integrantes del proyecto para que contribuyan con sus talentos y capacidades al proceso de aplicación. Otra competencia clave es ser sistemático y ordenado, sin que esto se convierta en falta de sensibilidad en momentos de duda y decisión, que siempre aparecerán.

Estas son algunas competencias clave de los asesores de los IFTP, responsables de promover la metodología. Su realización demanda una transformación cultural al interior de los IFTP. Tendrán que aplicar una estrategia de aprendizaje continuo para sus integrantes y como colectivo. En el caso de la República Dominicana, en la Regional Norte, cuando el equipo de asesores logró generar un proceso sistemático y focalizado de reflexión y aprendizaje, los resultados florecieron de manera natural; igualmente las metas se fueron dando sin que se generaran mayores

conflictos. La imagen de la institución ante las empresas mejoró y esto se reflejó en las demandas por el servicio de asesoría en la aplicación de la metodología.

Reconvertir la institución en esta dirección es difícil y no libre de conflictos. Hay algunos IFTP en América Latina que han sabido avanzar en este cambio cultural de su organización. Sin embargo, cuando dentro de la alta gerencia del IFTP predomina la preocupación por mantenerse visible y presente en el plano político, es poco probable que se interesen por liderar un proceso de cambio cultural en la dirección señalada.

**f. Algunos requisitos que los IFTP tienen que cumplir para que la propuesta de la metodología Simapro y guías de autoformación/evaluación, funcione:**

- a. Apoyo total de la dirección del IFTP, poniendo la metodología en el centro de la asesoría empresarial y de otras organizaciones.
- b. Buen dominio metodológico a nivel central del IFTP; esto garantiza la consistencia interna; (un manual de la metodología es una muestra de ello).
- c. Generación de un lenguaje uniforme entre los asesores, que permita evaluarlos de manera más clara y objetiva según su capacidad demostrada.
- d. Formato claro por bloques o módulos, que permita comunicarse con el empresario y visualizar con ellos una propuesta de trabajo sistemático y entendible, ante un tema complejo como son la productividad y la competencia laboral.
- e. Correcta estrategia de promoción y acercamiento a empresarios y sindicatos a través de seminarios de promoción y otros medios.
- f. Flexibilidad en la aplicación: el método se tiene que adaptar a las necesidades de la empresa y a las capacidades del asesor.
- g. Visión de una formación integral como soporte de la metodología; esto permite respuestas pertinentes a problemas u oportunidades en la aplicación en las organizaciones.
- h. Buena capacidad de convocatoria del IFTP y la continuidad de la relación con las organizaciones, por medio de los diferentes servicios que se ofrecen.
- i. Asegurar impactos inmediatos en la organización.
- j. Aplicar una estrategia de expansión exponencial de los casos donde se aplique la metodología.
- k. Aplicación en empresas pequeñas, medianas y grandes; de la experiencia en las grandes empresas se pueden transferir aprendizajes a las pequeñas y medianas, y viceversa.
- l. Capacidad de registro y administración de los certificados por parte del IFTP.

### **g. El papel de las organizaciones en los eventos formativos**

Las organizaciones son las primeras responsables de que la propuesta funcione y se adapte a sus necesidades. Como ocurre con otros proyectos, la propuesta no está exenta de resistencias a los cambios o a los impactos de los vaivenes en los mercados. Siendo una propuesta que empieza para quedarse, es importante tener conciencia de las etapas que las organizaciones atraviesan en la aplicación: inicio con una experiencia piloto; expansión y maduración de la experiencia; retroceso por caer en rutinas poco significativas y como respuesta la innovación de la aplicación.

En el contexto actual hay dos grandes amenazas en las organizaciones para que una metodología de esta naturaleza funcione. La primera es la cultura de evaporización acelerada que la economía virtual está inculcando en la gestión: estando al inicio del proceso ya aparecen los desesperados en búsqueda de otro proyecto, influenciados por la novedad o el discurso del momento. La segunda amenaza es el cambio constante del personal de gestión y mandos medios en organizaciones, que no han encontrado la respuesta ante los cambios en el entorno y que a través del movimiento en el personal piensan encontrarla.

Ambas amenazas se deben tener presentes para lograr una planeación dinámica y evitar que se entre en un proceso de modificaciones constantes en el manejo del proyecto. En los casos descritos, la metodología y especialmente el Simapro, ha demostrado ser bastante resistente ante las embestidas internas y externas. Pero hay límites y es importante que la organización sea consciente acerca de en cual etapa se encuentra la aplicación de la metodología y su propia metamorfosis.

Probablemente lo más difícil de aceptar para las organizaciones es que son ellas las primeras responsables de la formación, especialmente del personal operativo. Esto no significa que todos los eventos formativos estén a cargo del personal interno, pero sí son los responsables de la gestión del aprendizaje permanente. Esto no se deja en manos de terceros (subcontratado u *outsourcing*) porque constituye el corazón de la gestión de la productividad y es el meollo de la ventaja competitiva dinámica. Lamentablemente ante la presión de reducir costos en el corto plazo, son muchas las organizaciones que no resisten la tentación de recortar lo más fácil, que es todo lo que no se necesita para sobrevivir hoy.

Bajo este argumento se esconden otros motivos más profundos, que son el temor ante el cambio en los estilos de liderazgo, la necesidad de adquirir nuevas competencias sin saber de antemano si son capaces para lograrlas. Si a esto se agregan confusiones y cambios constantes en los objetivos a cumplir, la motivación del personal para involucrarse activamente en el proyecto, se minimiza totalmente.

Para que la metodología perdure, condición *sine qua non* es la construcción y mantenimiento de un fuerte liderazgo en la gestión del proyecto. A veces la presión del entorno, por ejemplo los requisitos de los compradores y el cumplimiento de las normas de calidad ISO, pueden fungir como ayuda. Esto se vio en un ingenio azucarero en México que con la metodología se evidenció que se está involucrando al personal operario en la gestión diaria; o en el caso de la comercializadora de prendas de vestir en República Dominicana, que incorporó la aplicación de la metodología dentro de las condiciones de contratación.

#### **h. La gestión de los costos**

La aplicación de la metodología implica costos. Estos no son constantes en el tiempo. En la etapa inicial los costos se elevan porque se tiene que contratar la asesoría para apoyar la adaptación del modelo a las características de la organización y para formar a los coordinadores y facilitadores internos. Este costo se va reduciendo a medida que la organización se apropia de la metodología y el modelo se fortalece. En el caso de las guías, el costo inicial es mayor que en el Simapro, por el tiempo que consume su diseño y edición.

Un segundo momento de elevación de costos es cuando se tienen que reproducir las guías y adecuar espacios para que las personas puedan reunirse. Esto se vuelve más crítico cuando hay elevados niveles de rotación externa del personal.

¿Cómo manejar los costos desde la perspectiva de los IFTP? Tradicionalmente, se solía utilizar el costo por hora de instrucción, además de los utensilios y materiales de apoyo. Con la aplicación de la metodología este sistema pierde validez. Si el énfasis está en la autoformación, apoyada por facilitadores, el costo se concentra en los extremos del proceso: a. en la elaboración y reproducción de las guías y, b. en el proceso de evaluación/retroalimentación de cada participante.

Los términos de referencia de la vinculación entre el IFTP y la organización, constan de varios componentes, según las partes de la metodología que se pretendan aplicar. Entre el IFTP y la organización se tienen que precisar los productos a presentar. Una organización puede dar importancia a tener primero el perfil de competencias; a otra le interesa aplicar rápidamente la guía de autoformación y evaluación; y a una tercera le interesa arrancar con el Simapro. A diferencia de la formación tradicional, donde se costeaba el insumo, en el caso de la metodología aquí propuesta, el costo se relaciona con los resultados o entregables (productos).

La gestión de los costos no es nada evidente, porque muchos de los entregables dependen del involucramiento del personal en la trayectoria del proyecto. Sería

demasiado exigente trabajar exclusivamente por entregables, cuando no se tienen controlados todos los factores del proceso. Se puede pensar en una figura intermedia, donde se paga por una cantidad de horas de asesoría programada por un tiempo determinado, con el compromiso de llegar a entregables por cada etapa especificada.

En la reproducción de las guías, cuyo costo se reducirá drásticamente en el momento en que se conviertan en plataformas electrónicas, los IFTP pueden jugar un papel importante. Ellos pueden negociar el paquete de la reproducción de las guías de varias empresas y así obtener mejores precios con los proveedores. Aun así, para las empresas es una inversión que generalmente no están acostumbradas a hacer, lo que provoca, a veces, reacciones desproporcionadas e irracionales por parte de la gerencia. En ese momento corresponde al IFTP tener opciones y argumentaciones que justifiquen la inversión y plantear soluciones alternativas.

Lo anterior significa que los IFTP tendrán que modificar su normatividad en relación a la asignación de costos y elaboración de presupuestos, porque la existente no corresponde a las necesidades que emergen de la aplicación de metodologías de aprendizaje permanente.

Las consecuencias mencionadas no son una lista exhaustiva. Seguramente hay más y las aquí señaladas se abordaron solo sintéticamente. El significado de cada una de ellas va mucho más lejos de lo que aquí se pudo plasmar y merecerá un análisis por separado. Esto puede ayudar al proceso de reorientación de los IFTP, convirtiéndose en instituciones más proactivas ante los procesos de aprendizaje requeridos para lograr una productividad y calidad sustentada en el empleo.