

## INTRODUCCIÓN

La formación tiene muchas expresiones y finalidades en la vida de las personas y en la sociedad. En este documento se analizará una de esas expresiones, que es su vinculación con la productividad y las condiciones de trabajo en las organizaciones.

La productividad se define en su expresión más elemental como la relación entre insumo y producto. La mejora de esa relación, conllevaría teóricamente a mayores niveles de bienestar. Este axioma es cuestionable por múltiples razones. Sobre todo porque las estadísticas nacionales o de empresas no consideran todos los insumos posibles. Especialmente omiten aquellos que no tienen precio, pero que sí tienen valor social, como por ejemplo la afectación del medio ambiente, el deterioro de las condiciones de trabajo, la fatiga física y mental de los trabajadores, el estrés, para mencionar algunos. Lo mismo se puede argumentar para los productos: que no necesariamente son todos socialmente útiles e incluso llegan a destruir activos sociales y naturales (medio ambiente, por ejemplo), con lo que la productividad puede resultar negativa para muchos países y empresas, si se tomaran en cuenta esas variables (OIT, 2000).

Consciente de estos problemas en la medición, no cualquier mejora en la productividad en las organizaciones/empresas es socialmente deseada; solamente aquella que nace de una gestión socialmente responsable. Respetando esta delimitación, la productividad se convierte en la base del bienestar. Es en este sentido que se emplea el término productividad en este trabajo.

La identificación de los determinantes de la mejora de la productividad en las organizaciones ha sido objeto de estudio de muchos analistas a lo largo del último siglo, algunos enfatizando aspectos teóricos, otros empíricos. Entre ellos figuran los que han estudiado los determinantes del impacto de las iniciativas de formación en la productividad.

Abunda también la literatura de tipo normativo sobre gestión de productividad y capacitación, dirigida a gerentes y directores de organizaciones, o a ejecutores de programas de capacitación.

Menos abundante son los estudios que interrelacionan ambos aspectos: que explicitan el marco conceptual, sustentado en el análisis y estudios propios y de terceros, haciendo a la vez un planteamiento normativo de un modelo o propuesta, experimentada y verificada en la práctica. Esta ha sido la orientación del presente trabajo, siguiendo la secuencia recomendada por autores como Deming para estrategias de mejora en organizaciones: la filosofía o el marco conceptual deben anteceder a las técnicas o instrumentos. (OIT, 2000).

La propuesta medular de este trabajo es demostrar que es factible y rentable mejorar la productividad y las condiciones de trabajo a partir de dar un impulso al aprendizaje permanente del personal. El planteamiento en sí no es nuevo; lo que es nuevo es el contexto en que se plantea la propuesta, la orientación que se da al aprendizaje y los instrumentos concretos y probados para “aterrizarla”.

La relación entre formación y productividad se inscribe en el actual entorno de las organizaciones, que se caracteriza por cambios constantes, donde la información se da cada vez con mayor fluidez y facilidad, lo que demanda la creación y recreación de nuevos ambientes y dinámicas de aprendizaje. Siendo antes un tema fundamentalmente de los encargados de la capacitación, en la actualidad el aprendizaje emerge como un aspecto estratégico que se analiza en las juntas de directores de las organizaciones líderes mundiales. Incidir de la mejor manera en la capacidad de aprender de la organización, es el desafío de los directores y gerentes y también, de los sindicalistas que intentan participar y dar dirección a la trayectoria de la modernización.

La formación tradicional conductista, con currícula estructurada y rígida, centrada en la enseñanza programada y derivada de una visión estática del saber requerido en los procesos de trabajo, pierde su significado en este contexto (Román; Díez, 1999). Se reconoce que son múltiples las formas de cómo las organizaciones aprenden a través de las personas que las integran. El curso formal en aula es solo uno y quizás por lejos, no la más importante fuente de aprendizaje de una organización.

¿Cómo se incide en este proceso complejo y a la vez tan estratégico para las organizaciones? Si una de las características que distingue a las organizaciones modernas de sus antecesoras es la flexibilidad, ¿no será que la manera de incidir en el aprendizaje tendrá que ser flexible también? Flexibilidad en el uso de las técnicas pedagógicas y estructuración de contenidos, en el tiempo y lugar, con acceso abierto y adaptado a las necesidades específicas, aparecen como los nuevos credos de la formación para las organizaciones de aprendizaje. (Haghey, 2000).

El aprendizaje flexible implica que la línea divisoria tradicional se desvanece entre quienes enseñan y quienes aprenden, entre la operación y la capacitación, entre la teoría y la práctica, entre la necesidad de la organización y la del individuo, entre la explicación y la evaluación, entre el conocimiento explícito y el tácito, entre el costo y el beneficio. La pérdida de esa identidad secular que la gestión de la formación tradicionalmente tenía, requiere de nuevos instrumentos y procesos formativos.

La flexibilidad, la adaptabilidad, la contextualización y sobre todo el centrarse en el aprendizaje más que en la enseñanza, son algunas de las características que deben cumplir los instrumentos y procesos de formación. El riesgo de abrir el abanico del espacio de la formación es la pérdida de la capacidad de gestión al incrementar el grado de complejidad del proceso. La focalización por un lado, y la vinculación con la mejora de la productividad y condiciones de trabajo por el otro, aparecen como los ejes de la gestión de la formación para las organizaciones.

En este trabajo se aborda la formación desde una perspectiva integral de la organización y no como un esfuerzo discreto orientado a capacitar individuos. Se relaciona con los enfoques de gestión de conocimientos y organizaciones de aprendizaje, donde el concepto de la formación se extiende al conjunto de la organización.

Específicamente se analizarán formas e instrumentos de gestión de la formación, que permiten incidir en la mejora de la productividad y las condiciones del trabajo a nivel de la empresa en el contexto de América Latina. Para esto se tomarán como apoyo experiencias concretas de metodologías probadas en empresas de países de la región, especialmente de México y República Dominicana.

La elaboración de este trabajo fue posible gracias a la colaboración del Programa InFocus sobre Conocimientos Teóricos y Prácticos y Empleabilidad de la OIT, y se enmarca dentro de la creciente cooperación y accionar conjunto entre Cinterfor/OIT y el mencionado Programa.