

La capacitación en la era del hielo

Un seminario de la consultora OBC repasó los cambios en la formación ejecutiva, en plena crisis. El recorte en capacitación es para los expertos un arma de doble filo, cuyo impacto se verá en un futuro no tan lejano.

El comienzo del 2009 estuvo minado por la incertidumbre: crisis global, recesión económica, reducción de personal, las elecciones legislativas en nuestro país y una disputa sin fin entre el gobierno y el campo fueron solo algunos de los episodios más memorables que caracterizaron este año. Y para rematar este escenario poco favorable, se sumó el estallido del dengue y la gripe porcina.

Las empresas, entonces, con barbijo y alcohol en mano quedaron inmersas en una era de hielo, paralizadas por una suerte de *panic attack* que inmovilizó las acciones y las decisiones de la gran mayoría de los jugadores del medio. La demanda cambió su pendiente, las ventas disminuyeron consecuentemente y las decisiones de compra se tornaron más lentas y críticas. Frente a esta situación, las empresas debieron afinar el lápiz y rever el destino de sus inversiones.

En este contexto, la capacitación como herramienta y como práctica tuvo que enfrentarse a un nuevo paradigma: quedar relegada de las agendas empresariales. Así lo explicó Roly Boussy, socio de la consultora OBC en la jornada "Capacitación en la era de hielo", desarrollada en la Universidad de Belgrano. "Claramente, al igual que casi todo, la inversión en este tipo de prácticas disminuyó considerablemente en el último trimestre del 2008 y en el primer semestre del 2009. Las empresas entraron en una nebulosa y recortaron la máquina de café, las fotocopias, los hoteles cinco estrellas, etc. Y la capacitación, claro está, no podía quedar exenta del recorte", aseguró el experto.

Si bien los especialistas afirman que es razonable que los empresarios realicen reducciones en sus costos variables, es necesario reorientar los gastos a capacitaciones urgentes. En este punto, Boussy considera que las firmas que dejaron de invertir en sus personas (o eliminan parte importante de sus planas ejecutivas) "recuperarán las tasas de crecimiento que presentaban antes de las recesiones de manera mucho más lenta".

Por lo tanto, como dice el antiguo refrán, "no hay mal que dure 100 años". Y desde OBC advierten que en la actualidad es un error no abocarse a la capacitación. "Cuando la crisis pase totalmente, habrá que estar preparados y eso se logra justamente apostando a la educación. Hay que invertir hoy para cosechar mañana", asegura Boussy.

Formar para apostar al futuro

A pesar de los pronósticos desfavorables, también hubo empresas que entendieron que una crisis puede funcionar como catapulta hacia nuevas oportunidades. El objetivo: potenciar el entrenamiento de su personal como forma de establecer y consolidar ventajas competitivas.

Este es el caso de Molinos Río de La Plata. La empresa decidió continuar apostando a la capacitación de sus empleados e incrementar los programas de enseñanza técnica. Así lo explica Agustina Franchi, Jefe de Capacitación de la empresa quien también se sumó a la jornada de capacitación de la Universidad de Belgrano para aportar su testimonio: "En tiempos de turbulencia es fundamental identificar cuáles son las necesidades de capacitación. Y luego vincular los contenidos de la formación con la demanda real, actual y potencial de la organización. Después hay que indagar cuáles son sus problemas y cuáles los objetivos a alcanzar."

Y agrega: "En nuestro caso, fue la implementación de la Escuela Industrial para los empleados de la planta. Nos dimos cuenta de que había una fuerte demanda de formación técnica y que esto sería un aporte estratégico para la compañía. Por esto no somos partidarios de los programas de entrenamiento *one shot*. Nuestro objetivo es crear proyectos con resultados duraderos."

Por este motivo, los profesionales hacen hincapié en que es necesario generar programas focalizados donde teoría y práctica se encuentren alineadas a las necesidades del negocio y de la operación. A la hora de capacitar a los empleados, las "salidas rápidas" no deben ser una opción viable: "En un momento muchos consultores aventureros salieron a liquidar cursos al costo. Otras empresas cedieron rápidamente en sus convicciones y aceptaron cambiar la consistencia de sólidos programas de formación por mágicas actividades *one shot*, las cuales aseguraban que podían modificar el planeamiento estratégico, afirmar el liderazgo e incrementar la gestión comercial en un curso de cuatro horas," afirma Boussy.

Por este motivo, el consultor sostiene que la verdadera capacitación profesional debe volver a ser tema de agenda empresarial. Sólo los programas de formación serán la herramienta clave que le permita a miles de personas seguir siendo competentes, mantener su eficiencia, hacerle frente a la demanda de mayor productividad o poder convencer a un cliente de la decisión de compra.

María José Giovo