

4. El profesional de la capacitación

4.1.- Posicionamiento del capacitador

P.I.- ¿Cómo ve la necesidad del encuadre teórico en y para el contacto del profesional con el terreno?

A.P.- Creo que acá hay un aspecto importante en materia del "deber ser" al cual estamos tan habituados. Cuando voy a negociar, voy y soy todo oídos para escuchar. Tengo hipótesis y tengo ideas pero van a aparecer en un segundo momento, en función de aquello que me viene del terreno. El riesgo para nosotros es que lo teórico necesario sea enchufado en el terreno, y generalmente queda mal enchufado. Hay una posición de escucha, de respeto y también una actitud de "estoy descubriendo algo nuevo"; por lo tanto me abro, me sensibilizo a todo eso que me están presentando, aún cuando tenga otras experiencias que podría utilizar, por razones de economía, para ganar tiempo. Pero la primera actitud es como si estuviese frente a un prototipo. Evitamos así el término de "necesario". En el campo, es necesario aquello que es aceptado por los actores, para poder operar; si los actores no aceptan, no hay autoridad que valga. Aún cuando desde un punto de vista teórico sea evidentemente necesario.

Cuando estamos haciendo capacitación no estamos en la teoría, sino en la acción. Desde el punto de vista conceptual me parece que tenemos que ubicarnos en la posición del investigador que está observando el terreno, antes de buscar la bibliografía o querer hacer su diseño. Uno observa el terreno y encuentra cosas. Si tuviésemos que hacer una investigación haríamos un primer enfoque, luego alguna hipótesis, buscaríamos bibliografía, etc., no les voy a repetir el proceso indicado por la metodología de la investigación, que ya conocen, pero nosotros no estamos en eso. Estamos en la posición de formador, en la operación. Nuestro producto no va a ser un informe para una reunión, una biblioteca o un cajón. Nuestra acción tiene que producir modificaciones en un lugar concreto, de allí que tengamos que ser capaces de situarnos en la demanda.

Conviene distinguir una investigación donde partimos de hipótesis, de un estudio en el cual tenemos que responder a interrogan-

tes, y más aún de una acción de capacitación en la cual tenemos que provocar modificaciones de comportamiento. Nosotros podemos asumir las distintas demandas, lo que es importante es que no reaccionemos siempre de la misma manera, conviene adecuar nuestros conocimientos y nuestros recursos a la situación.

P.2.- Hasta ahora puntualmente se ha hablado del profesional como capacitador y aparentemente hay situaciones de «clase» y en realidad, el profesional de la educación también puede participar en el diseño de acciones y en la planificación de acciones de capacitación ¿qué puede decir sobre esto?

A.P.- Si fuese médico, la receta sería "que los capacitadores sean también diseñadores", porque es una manera concreta de entrar en contacto con el terreno y evitar el papelero, el encerramiento en la temática del curso, cuando en realidad, en tanto capacitador, nuestra atención no se dirige prioritariamente hacia el contenido del curso, sino hacia el grupo. Desde este punto de vista, ser diseñador obliga a ir al terreno, pues no se puede diseñar quedándose en la oficina. Hay un elemento favorable de enriquecimiento de la acción del capacitador.

P.3.- En relación con el posicionamiento del profesional de la educación: ¿cómo se puede conjugar el trabajar con las diferentes creencias y las necesidades de los distintos actores del proyecto de capacitación?

A.P.- Yo creo que la expresión "creencias" es interesante. Se trata de relevarlas y, además, de salir de la creencia para hablar de la situación. "Me parece qué"; "me gustaría que"... Fenómeno, pero cuénteme, ¿qué pasa en su taller? ¿Cuál es la situación que usted quiere mejorar, cuál es la dificultad que usted quiere superar? Hablar en términos concretos facilita la percepción de la situación, respeta las creencias que se manifiestan en el lenguaje, la forma, etc., pero busca un soporte objetivo. Es más fácil discutir sobre la base de informaciones verificables que sobre la base de creencias. Pasar a elementos objetivos es útil porque posibilita el diálogo. Cuando el debate se basa en elementos subjetivos, en creencias es muy difícil trabajar, el diálogo es casi imposible.

P.4.- ¿Cómo desencubrir las relaciones de poder y los fundamentos teóricos del trabajo, sin boicotear nuestra fuente de trabajo ni la del empleado?

A.P.- Conviene tener claro cuál es la razón de la presencia de un

profesional en una empresa. Es raro que sea contratado para desencubrir las relaciones del poder. Usted puede necesitarlo para comprender la situación o quererlo porque en su posición ideológica le parece importante, pero en la situación tal como se da en cualquier organización, rara vez le asignan tal misión.

En el curso de la exploración podemos detectar las relaciones de poder en función de los problemas percibidos en el marco de la demanda, y es en ese contexto en el que podemos proponer alguna acción y eventualmente participar en algún cambio. Pero atención, un antiguo proverbio hindú dice que no hay que responder a preguntas que no fueron planteadas. Es decir, que responder a "preguntas que no fueron planteadas", fuera de la demanda, nos pone en una posición equívoca, y boicoteamos no solo nuestra fuente de trabajo sino también nuestra profesión. **En tanto profesional, cuando somos consultados tenemos que responder a la consulta.** Es posible que en algunos casos las relaciones de poder o la situación observada en la empresa nos disgusten; la decisión lógica es no aceptar el encargo. Se podría agregar, desde el punto de vista de los resultados que tal colaboración no sería fructífera.

P.5.- ¿Cómo se opera ante las contradicciones que surgen entre las demandas implícitas y las demandas explícitas? Por ejemplo: un Servicio de Salud que demanda capacitar, pero lo implícito es que los alumnos funcionen como mano de obra gratis que ayude a sacar adelante el trabajo.

A.P.- Acá hay dos problemas, uno, técnico; otro, deontológico. El problema deontológico es la significación de la mano de obra gratuita. El problema técnico es cómo hacer. La manera de esclarecer la situación es confrontar las demandas explícitas con las reacciones de los distintos actores. El hecho de que la mano de obra gratuita reaccione a la propuesta de capacitación, puede ser un elemento estimulante para facilitar el debate con aquellos que tratando el problema de manera implícita lo ocultan. Pero en mi opinión acá hay un trabajo más bien de análisis de situación y de creación de condiciones de participación para los diferentes actores. Es posible que los alumnos acepten funcionar como mano de obra gratuita durante un cierto tiempo, porque es una ocasión de aprendizaje. No hay que exagerar ni en uno ni en otro sentido.

4.2.- Capacidades y formación para la capacitación laboral

P.6.- ¿Por qué desde la carrera de Ciencias de la Educación se ha tardado tanto en ingresar al mundo laboral empresario?

A.P.- ¡No tengo la menor idea! (Risas). Puedo suponer que el mundo laboral no es muy sensible a los docentes, que los consideran un poco como "maestro ciruela". Sé, lo sabemos todos, que el mundo docente considera al mundo empresario como una selva poblada de egoístas utilitarios. Eso explica bastante por qué no hay mayor relación. El otro aspecto me parece que es socio-profesional. Hace unos 10 años, examiné la bibliografía de Sociología de la Educación, el 98 % se refería al sistema escolar, de los cuales la mayor parte era sobre primaria y poco sobre secundaria. Han habido cambios, pero todavía la sociología de la educación es la sociología de la educación escolar; progresó, ya llega a la universidad, pero no va mucho más allá. En la que conozco, francesa, empieza a haber gente que se ocupa de lo que está afuera del sistema escolar. Pienso que hay que tratar de entender también la historia de la Sociología de la Educación. Se dedicó al sistema escolar porque era lo existente, porque era el que planteaba interrogantes. El sistema escolar necesitaba entender a su público, su composición heterogénea, las desigualdades, la dificultad de percepción del mensaje, etc., y entonces por supuesto respondió. La demanda viniendo de los adultos es relativamente reciente, empieza hace unos 30, 40 años apenas, y todavía no es prestigiosa. Cuando uno trabaja con adultos no es tan prestigioso como trabajar en la Universidad, supongo que eso va a cambiar.

P.7.- ¿Cómo debería adaptarse nuestra formación a los requerimientos de la lógica de otras instituciones que pertenecen al sistema no-formal?

A.P.- Pienso que ya tienen algunos elementos, cuando aprenden metodología de la investigación, lo que les están enseñando es una actitud de verificación, en función de hipótesis, de datos, encarando nuevas hipótesis y el ciclo se repite. Teóricamente esa base debería permitirles enfrentar diferentes situaciones con una actitud crítica que invita a observar la realidad, luego hay que completarla con la capacidad de reaccionar a ella.

Pienso que con una actitud básica de tipo científico, es posible

encarar las diferentes demandas de otras instituciones. Hay que adquirir ciertos comportamientos, ciertos tics, ciertos recursos propios al campo y a las condiciones de ejercicio de la profesión, pero creo que la actitud básica es una actitud no dogmática, una actitud de observación del campo y de intervención en el campo. Supongo que eso debería servir.

P.8.- Lo que sucede es que el trabajo del capacitador, por ejemplo en la parte de estrategia o de planificador de acciones de capacitación, tiene mucho de oficio y la carrera nuestra tiene mucho de académico. Entonces hay una parte que queda incompleta.

A.P.- Es cierto. Comprendo su observación y apareceré como voluntarista, pero creo que en la percepción del oficio, la estrategia, el análisis de situación se convierte en una necesidad; supongo entonces que se encontrarán los recursos para satisfacer estas nuevas necesidades. Pienso que buena parte de esos recursos deben estar en materias como Metodología de la Investigación, que ofrecen elementos para lograr una distancia crítica, elementos para situar hipótesis de observación y verificación. El triángulo: hipótesis-observación-verificación, me parece válido para esto. No les da todos los elementos, pero pienso que ahí ustedes tienen un buen fundamento. Luego está el oficio, la experiencia del terreno.

P.9.- En el marco de la formación de formadores y en relación a la metodología de la ingeniería y la capacitación, ¿cuál es el perfil, conocimientos, habilidades y competencias, que debe tener un profesional de la capacitación?

A.P.- Con respecto a las características personales, una de ellas sería tener una actitud de curiosidad natural, es decir, "ir al frente" como dice alguna gente. Tener ganas de hablar, tener ganas de interesarse, no quedarse en el molde, capacidad de contacto; capacidad de síntesis y de trabajo personal y colectivo.

4.3.- El rol del capacitador

P.1.- ¿Cómo desarrollar el rol docente individual en relación con el alto desarrollo en cada uno de los miembros de una organización?

A.P.- La pregunta es muy general, porque habla de cada uno de

los miembros, como si todo el mundo debiera estar en esto porque es bueno. La capacitación es algo en donde la gente va entrando a partir de necesidades. Quizás sea una exageración, pero pienso que deberíamos entender a la capacitación como una necesidad semejante a la de alimentarse, cuando hay apetito se come. Me pregunto, en qué medida la actividad profesional puede ser fuente de "apetito de capacitación". La actual organización y las condiciones de trabajo no siempre lo estimulan, más bien estimulan o estimulaban lo contrario; porque se trataba de lograr un puesto, quedarse en el molde, obedecer, y así se podía pasar toda la vida profesional. Los cambios producidos en la competencia internacional, las transformaciones de la producción y de la tecnología que hacen que la mano de obra de ejecución ciega desaparezca, que haya necesidad de asunción de responsabilidad por el trabajo en los distintos niveles, deberían ser un estimulante para esto.

Estamos viviendo intentos de modificación de la pirámide tayloriana, pero esos intentos todavía no funcionan plenamente. La utilización generalizada de la informática, elemento innovador, también puede ser manejada en términos taylorianos, todo depende de cómo se estructure la organización del trabajo. Renault, para elaborar el Twingo armó un equipo horizontal con gente de distintos departamentos, para cuando se terminó el Twingo se terminó el equipo. ¿Por qué? Porque había tensiones, los departamentos tradicionales: producción, compras, etc. defienden su espacio y prerrogativas. El cambio organizacional que la competencia impulsa es resistido porque enfrenta a la tradición. Lo nuevo es que en este momento el funcionamiento de las empresas, requiere de cada uno de sus miembros un enfoque global, no solo ocuparse de su trabajo sino del producto final. La visión anterior: yo hago mi trabajo y el resto no me importa, fue llevada a su culminación por la organización tayloriana. Ahora esto ya no es posible, pero para que esto entre en acción lleva tiempo y esfuerzo. Entonces se puede pensar que esta nueva forma de organización, si va a dar lugar a la autonomía y a la creatividad, (porque también puede dar lugar al encerramiento) va a crear problemas que van a necesitar capacitación. Allí hay una posibilidad de acción y los inventores de cassette están especulando con que la gente va a necesitar desarrollarse y entonces le van a ofrecer recursos para usarlos en la computadora familiar... Algunas cosas

aparecen, hay que ver cómo se va a dar el desarrollo. No veo bien todavía lo que puede pasar. Hay una posibilidad de que la gente se vea obligada a actualizarse y capacitarse.

P.11.- Antes en un momento dijiste que la gente de la línea no ocupaba el rol del capacitador, cómo uno puede solucionar el hecho de elegir quién tiene la metodología, para dar un buen discurso. O sea, si uno tuviera que plantear un ideal de quién tendría que estar al frente a una capacitación, ¿cómo solucionar esto?

A.P.- Es como la pregunta clásica: ¿a quién querés más, a tu papá o a tu mamá? (*Risas*) Si el objetivo es movilizar a un grupo, voy a preferir el hombre que conozca el lenguaje del grupo; si el objetivo es perfeccionar, preferiré al hombre que tenga el nivel técnico. La capacitación no es una acción unívoca, se puede capacitar para sensibilizar, para actualizar, para profundizar. Los tres objetivos de capacitación así distinguidos en primera aproximación, requieren diferentes diseños. Si se quiere sensibilizar alguien que sea «sapo del mismo pozo» va a comunicar con mayor facilidad con el grupo, porque va a aportar la anécdota a punto, va a percibir las dificultades del grupo mejor que cualquier otro. Si se quiere actualizar necesito un hombre que sea capaz de presentar con cierta claridad aunque no sea pedagogo. Si es necesario profundizar, supongo que los participantes están interesados, la calidad pedagógica no es decisiva porque lo que está buscando el grupo es contenido. Entonces, respetando normas mínimas, por ejemplo: impidiéndole que hable una hora seguida, diciéndole "vos hablás media hora y la otra media hora son preguntas", se puede mejorar la acción. Pero lo que es importante, en tanto diseñador del curso, es percibir dónde está la demanda y cuál es el objetivo.

P.12.- ¿En estas tres, cuál es el lugar para los pedagogos?

A.P.- Para mí los pedagogos están en las tres, porque concibo al pedagogo antes que nada como diseñador. Pienso, que el rol profesional tiene que acercarse a la actitud del consultor.

P.13.- Yo traería la pregunta, de la formación de formadores... Ya fue respondida fundamentalmente por las distintas iniciativas que hay en las Universidades, pero a mí me gustaría poder preguntar sobre la formación de formadores, en los lugares mismos de trabajo.

A.P.- La formación de formadores tiene dos orígenes en Fran-

cia. El primero es el costo de la capacitación, cuando en una organización hay que formar rápidamente a mucha gente, la contratación de capacitadores externos resulta costosa en función de la técnica de trabajo actual: un capacitador por 12 a 15 personas. Más allá de 15 la posibilidad del trabajo en grupo se limita enormemente; con más de 20 ya es casi una conferencia. La solución es, por una parte, formar gente en el medio mismo, en la organización, que multiplique, que transmita esos elementos. Esto se hace organizando una formación pedagógica básica, son los elementos más simples: preparar un curso, una clase, cómo organizar el tiempo de modo de poder transmitir esos contenidos. Pero esa es una operación puntual que se hace en determinadas organizaciones.

El otro origen tiene que ver con modificaciones en el estilo de comportamiento de la jerarquía de la organización. Empiezan a haber empresas en donde la preocupación por la capacitación de sus subordinados y la participación como capacitador, es un elemento de la evaluación anual de la jerarquía, de los niveles medios para arriba. En ese sentido hay formaciones para esa gente para que puedan hacer intervenciones, se los denomina "formador ocasional", gente que cumple su trabajo pero que dos o tres veces por año puede dictar algunas horas de clase, o media jornada o una jornada completa. Esto ha dado lugar a la elaboración de manuales prácticos para esa gente.

Estas prácticas forman parte de un movimiento de "banalización" de la capacitación, es decir, hacer que los no-profesionales también participen en la capacitación. Este es uno de los elementos: la idea del formador ocasional.

P.14.- Veamos el riesgo de mal interpretar cierto tipo de propuestas al realizar acciones de capacitación. Mi cliente me contrata para un curso de Windows y yo pretendo realizar la ingeniería de la capacitación. La próxima vez contrata a un competidor y no quiere saber nada con los licenciados en educación.

A.P.- Si llego con mi título de licenciado en ciencias de la educación y a partir de él propongo la ingeniería de la capacitación, reboto. Si llego modestamente con preguntas sobre el funcionamiento de las computadoras, el uso que se hará de Windows: quién, cómo, cuándo y para qué, tengo alguna chance de que mis preguntas toquen algún punto sensible en mi interlocutor. Pero

depende del contacto que logre hacer con el cliente, depende de mi capacidad de interesarme en su operatoria. No es seguro que se gane, pero pienso que hay una posibilidad. El problema está en que la imagen de licenciado en educación no es todavía una imagen operativa en las empresas. La gente le tiene miedo y desconfianza a una imagen académica, por distintas razones, muchas son injustas; pero la realidad es esa.

P.15.- ¿Qué pasa en el caso de capacitadores internos que no conocen las demandas de otros sectores sino que generan la necesidad de capacitación: dicen lo que necesitan saber los otros?

A.P.- No entiendo muy bien esto.
P.- Me refiero a las situaciones en las que no hay demanda y la unidad de capacitación hace detección de necesidades. Es como decirle al otro lo que necesita saber.

A.P.- No hagan eso nunca, es un suicidio...
P.- Por eso la pregunta es: ¿cómo nos perciben los otros a nosotros dadas las luchas de poder...?

A.P.- Creo que en el caso en que ustedes perciban necesidad de capacitación, se la guardan en secreto...
P.- ¡Entonces nos quedamos sin trabajo!

A.P.- No se apure. Lo que necesitan en esos casos es poder conversar con los distintos sectores, con los responsables de sectores, como para poder introducir lo que percibieron no como el diagnóstico del especialista, sino bajo la forma de: "cómo andan las cosas, qué querés mejorar, cuál es el objetivo". Se trata de partir de la conversación, no del diagnóstico; si diagnostican a priori se van a quedar afuera pues no habiendo sido demandado el diagnóstico aparecerá como una ingerencia. Es un poco lo que decía hace un rato, lo que necesitan es que haya un cliente: provocar la demanda. Para eso hay distintos recursos, incluso la seducción... intelectual por supuesto (*risas*), para obtener que haya un pedido, aunque sea un principio de demanda. Ustedes no pueden empezar con diagnóstico porque aparecen como el de afuera, como un sabelotodo que se mete sin que lo inviten.