

FORMACION COMERCIAL, COMPETITIVIDAD Y EMPLEO
EN CASTILLA Y LEON

Abraham GONZALEZ LARA
Psicólogo. Fundación Laboral de Comercio.
C/ Felipe II 1, Bajo (983) 336856

La presente comunicación analiza la importancia de la formación, como factor determinante de la competitividad de los recursos humanos pertenecientes al ámbito de la actividad comercial de la región, así como su contribución al fomento del empleo en dicho sector. Dicha importancia va unida a la progresiva flexibilización en el trabajo, debida, en gran parte, a los cambios registrados en el sector de la distribución comercial castellano-leonesa, que afecta tanto al ámbito de la gerencia comercial como a las actitudes y expectativas de los trabajadores del sector.

Una planificación seria y responsable de la formación del trabajador actual o potencial, desde los ámbitos de la empresa y de las diferentes instituciones, debe ser sensible a la importancia de dichos cambios, previo inicio de cualquier acción en ese sentido.

Sin el deseo de ser exhaustivos, podemos cifrar, entre esos cambios, aquellos que cristalizan en los siguientes: 1) Un progresivo estancamiento demográfico de la región, unido al aumento de la esperanza de vida, lo que se

traducirá es una difícil ecuación entre fuerza del trabajo y el coste social del estado; 2) la modificación en la composición de la oferta del trabajo hacia el sector servicios; 3) la crisis económica, no sólo regional sino internacionalizada, cuyos efectos aparecen notoriamente visibles; 4) las contrapartidas de un estado del bienestar deficientemente asumido, 5) el patente relajamiento del control social por parte de las instituciones tradicionales así como el aumento de la tensión social, ocasionado por una deficiente homogeneización del status laboral; 6) las implicaciones de una sociedad que se ahoga entre el vértigo del consumo y una saturación informativa de dudosa cualificación; 7) la reorganización de los valores individuales en detrimento de los colectivos, que únicamente son instrumentalizados en busca del éxito rápido (inmediato) y sin esfuerzo, aunque se busque con ansiedad, de forma paradójica, una notoriedad social, eso sí, carente de todo compromiso; 8) la evolución de las directrices educativas hacia una instrucción más liberal y especializada en detrimento de la flexibilidad y creatividad individual tan necesaria en la empresa comercial; 9) la desconfianza, no reconocida por parte de las instituciones, en la supervivencia de la pequeña y mediana empresa incluso mediante la necesaria renovación que habría de suponer una adecuada política formativa; y 10) el nunca bien ponderado impacto de las nuevas tecnologías en la diversificación de la función laboral y en la complejización o automatización

de determinadas tareas, lo que nos exige trascender el tradicional concepto de asalariado, en la búsqueda de recursos humanos más autónomos, capaces de resolver con la debida rapidez y eficacia problemas complejos que, ante todo, requieren de la iniciativa personal y de la credibilidad/identificación con la filosofía de la gerencia, con el fin de orientar su capacidad de innovación y actitud de servicio hacia la satisfacción del cliente, verdadera ventaja deferencial de la empresa en la comercialización de productos o servicios en la situación actual.

Todos estos cambios, que sólo son la punta del iceberg del «caos» económico actual, obligan a un replanteamiento, hoy desgraciadamente forzoso, de las políticas y estrategias en la gestión de los recursos humanos del comercio de nuestra región. Y esta transformación depende, más que nunca, de una adecuada formación.

Cuando decimos «adecuada» no decimos que «mucha», ni que «cara», ni que «sobre cualquier cosa», ni que «todo vale», ni que «subvencionada», ni «que por sistema». Decimos «formación adecuada», ésto es, centrada en unas necesidades concretas, diseñada para obtener resultados tangibles (que eliminen en lo posible dichas necesidades), orientada hacia la prevención y resolución de cuantos nuevos problemas pueda haber. Todo ello, sobra decirlo, con la mayor agilidad y el menor coste que seamos capaces de obtener sin detrimento de la calidad del proceso formativo.

El mecanismo es muy sencillo: 1) Definir problemas. 2) Formar. 3) Evaluar. 3.1) Si el problema disminuye, entonces 4.1) seguir formando en el mismo sentido. 3.2) Si el problema se mantiene o se agrava entonces 4.2) detener la formación ipsofacto y cuestionar pasos 1 y 2 con el rigor y la profesionalidad necesarios. 3.3) Si el problema desaparece 4.3) replantear la formación en prevención de nuevos problemas y/o 4.4) la resolución de los mismos.

Hasta aquí sabemos si «una formación» es adecuada o no, pero desconocemos «qué» formación. Si nos atenemos a nuestro esquema inicial, este «qué» responderá a una formación «centrada en los problemas»: Problemas de la gerencia (PROBLEMAS 1) orientados a la supervivencia y crecimiento de la empresa, que pueden degenerar en problemas tipo 2 o 3; problemas de los trabajadores temporalmente en ejercicio (PROBLEMAS 2) orientados hacia la satisfacción de los clientes que hace que desaparezcan los PROBLEMAS 1, por temor a desembocar en los problemas tipo 3; y por último, los problemas de los futuros trabajadores (PROBLEMAS 3) que consiste en sobrevivir dentro de la legalidad, sin tener que cargar (en la medida de posible) con los problemas tipo 2 y tipo 1, aunque sí con los beneficios. La situación ideal (PROBLEMA 0) sólo se da en contados sujetos, cuyo único problema es que nadie descubra el cómo llegaron a carecer de problemas tipo 1, 2 ó 3, por lo que «pudiera pasar...» si aquello cunde.

Veamos qué ocurre con la Formación dentro del ámbito gerencial de las empresas comerciales de nuestra región: PROBLEMAS 1. Dicha formación deberá ir encaminada a entrenar a los responsables de las empresas en aquellas habilidades que proporcionen 1) una contención de los costes, 2) la introducción de distintas estrategias que flexibilicen la función del personal y 3) la adopción de estilos de dirección orientados hacia la satisfacción del «cliente interno»: los recursos humanos de la empresa.

Parece obvia la imposibilidad, o al menos la incongruencia, de intentar solucionar los PROBLEMAS 1 desatendiendo o minimizando la importancia de los PROBLEMAS del segundo tipo, que son los que condicionan las actitudes y expectativas de los trabajadores. Una formación en ese sentido pasa por 1) la inclusión de alta tecnología adecuada al puesto de trabajo, 2) la posibilidad de permitir al individuo progresar en una empresa que «prograsa» (concepto de carrera profesional) fomentando la acción autónoma responsable, y 3) incluyendo al trabajador en los planes de formación de la propia empresa, en el sentido de las ambiciosas e innovadoras Fundaciones Laborales de Comercio como la de Valladolid, dentro de nuestra Comunidad.

A nuestro modo de ver, la mejor forma de hacer frente a los PROBLEMAS 3 (creación de empleo), evitando caer en los PROBLEMAS 2 (empleos precarios) de forma preventiva, pasa por una colaboración entre la empresa (Gerencia/Trabajadores) y la sociedad, representada en sus

instituciones, con el compromiso de proporcionar una formación «adecuada» al sector, con lo que dicho matíz implica. En este caso, consideramos que las Fundaciones Laborales de Comercio serán un óptimo y privilegiado eslabón coordinador, dada su composición paritaria, unido al hecho de que su principal objetivo se centra en ayudar a las empresas de comercio a contar con un personal debidamente instruido en la resolución de los PROBLEMAS 1, 2, y, por la propia inercia del crecimiento empresarial, también de los PROBLEMAS 3.

Creemos que adoptar una política seria de formación en materia comercial, dentro de nuestra Comunidad, requiere de la existencia de organismos que «garanticen su completa adecuación», posibilitando el control sobre la planeación, desarrollo y resultados de la misma: sólo así su coste social, institucional y empresarial será rentable.

Pensamos que debe adoptarse un enfoque sistémico de la formación, abordando los tres niveles presentados en esta comunicación de forma simultánea, aunque diferenciada.

En cualquier caso, queda a las empresas y a los trabajadores elegir si 1) permanecer al margen de la formación (estrategia «sálvese quien pueda» o «yo los contrato formados»), si 2) implicarse en la formación de forma marginal (estrategia «cursillitos tranquilizadores», con suerte financiados por la empresa), si 3) implicarse en la formación de forma miópeamente reivindicativa (estrategia

«a la rica subvención» o «eterna ubre del estado») o elaborar una formación responsable, integrada por completo en las estrategias del sector (estrategia «¿cómo solucionar y prevenir mis problemas?»).

Para los que crean que la cuarta estrategia poseé alguna posibilidad, se nos ocurre el siguiente programa de implantación «intentable» y «mantenible», siempre y cuando «dé los resultados esperados»:

1Q) Partir del conocimiento (elaborando un sistema, si no existiese) de la descripción de los puestos de trabajo actuales dentro del sector, y usar dicho conocimiento como herramienta de previsión (qué mantener, qué cambiar -aumentar o reducir-, qué suprimir, qué añadir...) a corto, medio y largo plazo.

2Q) Qué formación (contenidos) emplearé ahora para solucionar mis actuales problemas (1, 2 ó 3) y los futuros (1, 2 ó 3), manteniendo, mejorando, incrementando o corrigiendo la capacitación profesional (incluso personal) tanto de la gerencia, como de los trabajadores actuales y potenciales.

3Q) Arbitrar la formación para satisfacer tanto los PROBLEMAS 1 como los PROBLEMAS 2, evaluando siempre los resultados de una forma objetiva y crítica.

4Q) Rectificar, mantener o suprimir el Plan de Formación para el año siguiente, a tenor de los resultados obtenidos, incluyendo: a) el presupuesto destinado por la empresa y los trabajadores para formación, estableciendo un

convenio a tal fin; b) programas de formación concreta, tanto internos como externos, que respondan a los objetivos y actividades previstos y no a la obtención de títulos.

50) Implantación del Plan de formación, atendiendo a estrictos criterios de calidad en cuanto a a) información de los programas disponibles; b) quién gestionará, supervisará y evaluará la administración de los programas; y c) cómo obtener los datos que utilizaremos para la mejora de resultados el próximo año.

Es conveniente evitar las susceptibilidades, como las que surgen cuando una determinada formación aumenta el «status» de un puesto, o se descubre que «me pagan por formarme: no hace falta trabajar», o «si me formo, me pagarán más en la empresa de la competencia», o del tipo de «no te digo el tío éste, además de explotarnos todo el día, quiere que por las noches volvamos al colegio», etc., a que un planteamiento no coordinado de la formación puede dar lugar, en algunos casos.

Existiría un 50 enfoque, que algunos autores han dado en llamar «estrategia del cambio», que no nos atrevemos a recomendar, por lo innovador de su apuesta formativa. En términos generales, consistiría en adoptar una «mentalidad orientada al constante cambio personal y profesional» con el modesto fin de adaptarse a un entorno comercial no menos cambiante. En el corazón de esta metodología reside la suposición de que el trabajo humano (es decir, lo que

hacemos o dejamos de hacer para resolver los problemas 1, 2 ó 3) puede organizarse sobre dos conceptos básicos: actividades (o roles) y competencias tipo. La concepción tradicional del trabajo entendía éste en términos del lugar o jerarquía ocupado dentro del organigrama de la empresa, de las responsabilidades asociadas a dicho lugar, así como las funciones, status y condiciones a que estaba sometido un determinado trabajador dentro del mismo.

La actividad, en cambio, es un concepto dinámico que incluye una serie de tareas diferentes, aunque próximas entre sí, tal y como «son» ahora y tal y como «es posible que evolucionen» en el futuro, e incluye: 1) La experiencia técnica del individuo (conocimientos formales + experiencia adquirida); 2) contribución económica a la organización (en términos de valor añadido); 3) gestión de la información (adquisición, transmisión, procesamiento, producción, intercambio); y 4) relaciones de equipo.

Desde esta perspectiva, la formación adquiere una nueva dimensión. Cada área laboral (actividad) se parcelaría en cada una de las subdivisiones expuestas, con el fin de que cada individuo pueda moverse con autonomía y eficacia en cada una de ellas según los requerimientos de la empresa y con un mínimo de capacitación. Las competencias requeridas para cada actividad, estarían representadas por el know-how, el grado de experiencia alcanzado, una actitud favorable, así como el desempeño requerido en un momento

concreto. No se busca tanto el que se hace en un puesto dentro de la empresa como el qué es capaz de hacer un sujeto según sus competencias en un momento dado.

La formación, adecuada a tal enfoque, permite progresar a los trabajadores hacia el dominio de un mayor número de competencias, llevando a cabo varias actividades, no sólo comerciales o de venta, sino de supervisión y control del servicio al cliente, diseño en el grado de participación, servucción, e incluso tomar parte en algunas de las actividades gerenciales.

No vamos a ocultar que dicho enfoque no carece de inconvenientes, entre ellos 1) su elevado coste formativo (200-1200 horas); 2) la intolerancia al cambio continuado; 3) malos resultados en sujetos sin experiencia profesional o bajo nivel cultural (PROBLEMA 3); 4) incremento de los costes salariales, debido a la equiparación funcional; y 5) percepción subjetiva de un exceso de trabajo.

La competitividad del comercio de Castilla y León pasa y pasará siempre por una formación «adecuada». Gastamos, al año, una ingente cantidad de recursos humanos, materiales y técnicos, tanto empresariales como institucionales. Sin embargo nuestros problemas no desaparecen: crecen plácidamente, adquiriendo la solera necesaria que tanto envidian los nuevos problemas que aparecen en el horizonte del sector.

Nuestra fe en las soluciones fáciles, nos impide ver cómo, una y otra vez, caemos en el mismo error. Pero siempre tenemos un remedio a mano: más de lo mismo.