

# NECESIDADES DE FORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL VALLE DEL CAUCA

CLAUDIA BOTERO  
HIPOLITO GONZALEZ  
ICESI

En 1994, el Comité Empresarial del Valle del Cauca vio que frente a la apertura, no era únicamente infraestructura y energía lo que necesitaba la región para llegar a ser más competitiva, sino también una muy buena calidad de su recurso humano. Entonces solicitó al ICESI que tratara de liderar un grupo dentro del mismo Comité Empresarial, para tratar de dar alguna respuesta a esta problemática.

Concretamente el Vicerrector del ICESI se encarga en este momento de la presidencia del frente de Recursos Humanos para la competitividad y yo soy la persona que dirige este frente y hace la investigación.

Primero, tratamos de conocer cuál es exactamente el problema. Por eso nos involucramos en una investigación, no estrictamente de corte económico. Yo reconozco todas las flaquezas de la economía como disciplina, sobre todo las grandes fallas que tiene para responder a las realidades a que se ven enfrentados, sobre todo los países subdesarrollados. En general, todo el enfoque de la investigación acepta esas flaquezas

de la economía y trata de darle cabida un poco a nuevas formas de ver las cosas. La investigación se llama *Necesidades de Formación de Recurso Humano en el Area de Producción*. Se escogió el área de producción porque, a pesar de que había que cubrir todas las áreas, había que empezar por la que fuera más débil, la que tuviera mayores problemas.

Comenzando por ver lo que se ha dicho en estos términos, encontramos mucha gente que se había manifestado sobre las necesidades de formación, o de cómo el recurso humano es sumamente importante en términos económicos en este momento para el país. Rodrigo habló ayer sobre la Misión de Educación, la Ciencia y el Desarrollo. Muchos otros estudios existen, sobre todo el estudio de Monitor que nos ha convocado no solamente a nivel de la economía, sino también de la mayoría de las disciplinas. De allí en adelante muchos estudios, digámoslo así, de orden educativo: del ICFES, de Colciencias, todos ellos tratando de decirnos que el sistema educativo tiene que hacer algo, tie-

ne que responder a las necesidades; se está presentando un sistema económico que está pidiendo a gritos un recurso humano con cierta calidad pero diferente, todavía no sabíamos de qué tipo, simplemente de una mejor calidad, pero estos estudios no eran lo suficientemente ilustrativos para el sistema educativo, no estaban dándole una real información al sistema educativo para poder responder concretamente. El sistema educativo tiene que responder, pero no sabíamos concretamente a qué tenía que responder, entonces tratamos de solucionar ese problema y ver en concreto qué es lo que necesitamos.

Uno de los estudios hechos por Zerda, la OIT y el Ministerio de Trabajo, dice que las grandes necesidades de formación a nivel nacional y también en el Valle del Cauca, están concentradas en el área de producción de las empresas manufactureras. Entonces comenzamos por allí, pues había que empezar por algún lado; por eso el título del estudio es: *Las necesidades de formación en el área de producción de la industria manufacturera*. Ya terminamos esa primera etapa, más adelante les comento en qué consiste la segunda etapa del estudio.

¿Qué hicimos? tratamos de acceder a la información en la fuente primaria. Nos fuimos concretamente al área de producción, pero entrevistamos al dueño de la compañía, porque éste no siempre conoce en concreto cuáles son las características específicas de la gente que ellos están necesitando. Tampoco entrevistamos a la persona que está en Relaciones Industriales o en Personal, porque ésta recibe perfiles de otros y queríamos prescindir de las categorías que se estaban utilizando tradicionalmente, para ver con mayor libertad y con la mayor profundidad posible cuáles son las necesidades de formación que tienen las empresas. Nos fuimos entonces

a los jefes del área productiva, que pueden decirnos concretamente si la empresa necesita un bachiller, ¿qué significa para él ser un bachiller?. ¿Qué es lo que quiere garantizar cuando está exigiendo que la persona que entre como operario raso sea un bachiller?. En ese tipo de profundización decidimos que lo que necesitábamos eran encuestas abiertas y de profundidad. Diseñamos un formato guía para cubrir exactamente los mismos campos con todas las personas. Nuestro formato se derivó de las primeras nueve encuestas que fueron absolutamente libres, lo diseñamos con base en las respuestas a las preguntas abiertas que se hicieron en esas nueve encuestas.

Ese formato lo aplicamos luego a 31 empresas, volviendo sobre las mismas nueve que habíamos entrevistado. Entre esas treinta y una empresas, hay 22 que son nacionales y nueve son extranjeras. Todos los entrevistados estaban en el área de producción, excepto uno. Hay diecisiete grandes empresas y catorce pequeñas. Tratando de cubrir un espectro suficientemente amplio, todas las empresas pertenecen a grupos productivos de áreas diferentes.

Lo primero que encontramos es que nuestras empresas están sumamente jerarquizadas y esa jerarquía está asociada con los niveles de conocimiento que se esperan de las personas que están en ellas. En la base tenemos operarios rasos, encima de los operarios rasos tendríamos los operarios calificados, que los dividimos en dos, de acuerdo con la naturaleza de la calificación que necesitan: unos operarios calificados que se requieren en términos del proceso que están administrando y otros calificados para darle mantenimiento a la maquinaria. Básicamente los diferenciamos porque vienen de entidades como el SENA, o los colegios tecnológicos. Los operarios calificados del pro-

ceso requieren calificación dentro de la empresa, porque básicamente necesitan conocimiento del proceso específico de ella. Luego encontramos a los supervisores, posteriormente jefes de área, jefes de línea o superintendentes, dependiendo del tipo de compañía con la que estuviéramos hablando. Encima tendríamos al Gerente de Producción que es la persona con la que estamos hablando. Probablemente el perfil que vamos a encontrar para los Gerentes de Producción está viciado de nulidad porque nos lo está describiendo el mismo Gerente de Producción, más adelante vamos a ver el efecto que esto tiene en los resultados.

En términos generales, encontramos que en la educación básica tenemos problemas de conocimientos elementales de lecto-escritura y operaciones matemáticas básicas. No es concretamente que la persona no sepa leer o escribir, el problema es que puede leer perfectamente un papel pero no sabe concretamente qué dice allí. Puede sumar o restar pero en el momento en que tiene que hacer una operación se complica. Una de las empresas tenía requerimientos en conocimientos matemáticos básicos, lo único que tenía que hacer la persona era ordenar números; sin embargo, si el número pasaba de cuatro cifras era difícil ordenarlo adecuadamente y hallar la secuencia correcta. Encontramos además de esos problemas, que son de la parte de conocimiento, que hay una falta grande de la gente en términos de compromiso con el trabajo. Esto no es únicamente de la gente que viene directamente del sistema de educación básica sino absolutamente de toda la jerarquía. La principal falencia que se encuentra es el compromiso con el trabajo. Es la persona que se pone la camiseta de la empresa, que quiere la empresa, cuyo tiempo para hacer el trabajo no es de 8:00 a 12:00 m y de 2:00

a 6:00 p.m., es la persona que se compromete con el trabajo. Eso es básicamente lo que falta a todos los niveles.

En la educación técnica encontramos que a pesar de que hay tantas críticas en la gran mayoría de los estudios que habíamos revisado respecto al papel del Sena nivel nacional, nuestra conclusión es que las críticas pueden ser de orden administrativo o de cualquier otro tipo, pero en términos educativos la labor del SENA es casi que insuperable. No hubo ninguna empresa que se quejara de la calidad académica de las personas egresadas del Sena, porque conocen perfectamente bien aquello que se espera que conozcan. Sin embargo, las demás instituciones de capacitación tecnológica en el Valle del Cauca, empiezan a tener unas flaquezas muy grandes, no son consideradas de tan buena calidad. Un egresado del Sena es para ellos 1A y el otro es el que me toca contratar porque no puedo pagarle tanto como lo que me pide el del Sena.

En el nivel de educación superior, básicamente estamos hablando de Ingenierías porque estamos en el área de producción. El problema con los ingenieros es que tienen excelentes conocimientos técnicos pero son personas que descuidan mucho la parte administrativa del recurso humano. No dan órdenes correctamente, no estimulan a la gente, ni consiguen que obedezca adecuadamente, tampoco saben manejar grupos de trabajo y no toman riesgos.

Desglosando los resultados por nivel jerárquico dentro de la empresa encontramos para cada rango, requisitos y falencias. Para el primer nivel, el Operario raso es una persona de la que se espera que sea responsable, en segundo término que sea muy comprometido con el trabajo, y de allí en adelante lo que se requiere tiene que ver con conocimientos: lecto-escritura,

operaciones matemáticas básicas y requerimientos de valores. Es importante anotar que en todas las empresas grandes, el requisito mínimo para entrar a ser operario raso, para barrer o mover un bulto de aquí para acá es que sea bachiller. Eso es regla general. Solamente en las empresas muy pequeñas, porque entrevistamos desde micro hasta empresas grandes, dado que el dueño no es ni siquiera bachiller, entonces él no se preocupa de que sus operarios sean bachilleres.

¿Qué no se encuentra? Operaciones matemáticas básicas es la falencia más grande y además el seguimiento de instrucciones que está directamente asociado con las habilidades de lecto-escritura y el correcto uso del lenguaje, y responsabilidad en el trabajo.

En el nivel de operarios calificados que trabajan en el proceso productivo directamente es indispensable que el operario tenga: operaciones matemáticas básicas (lo más importante cuando se asciende dentro de la empresa), lo cual tiene mucho sentido, ya que es una persona que está tomando decisiones ante una máquina, frente a una línea de producción. También se requieren valores de responsabilidad y compromiso con el trabajo, habilidades de lecto-escritura, aprendizaje, control de desperdicios y toma de decisiones.

Lo que no se encuentra en primer lugar es el compromiso con el trabajo para el nivel de un operario raso, ya que no era tan importante que la persona estuviera comprometida con el, sobre todo porque es la oferta laboral más abundante.

Trayendo un poco de información de otros estudios, sobre el desempleo característico en este momento en Colombia, se dice que es de tipo estructural, quiere decir que hay mucha gente desempleada porque no cumple con las

características del montón de vacantes existentes. Hay muchas vacantes, pero se necesita gente calificada en áreas diferentes. La otra gran necesidad es que sean personas que tengan nociones netamente económicas de empresa, capaces de controlar el desperdicio, lo cual es una noción que no está contemplada dentro de nuestro ámbito escolar.

Seguimos ahora con los operarios calificados dedicados al mantenimiento; aquí es donde encontramos típicamente a las personas del Sena. ¿Qué es indispensable que sepan? Básicamente conocimientos técnicos específicos de un área.

Tenemos una falla y es que el Sena todavía no está respondiendo suficientemente a la demanda tan grande de técnicos electrónicos. La cultura económica ha generado importaciones de maquinaria que necesita responder en términos electrónicos y todavía no estamos dando abasto con la oferta. Es evidente que la oferta de personal calificado responde mucho más lentamente que la velocidad con la que las empresas hacen sus cambios, sobre todo en tecnología. Que sepa leer e interpretar planos, que sea comprometido con el trabajo y que sepa leer y entender catálogos. Los porcentajes en los cuales estas categorías son indispensables son mucho más altos que los porcentajes que eran indispensables para otras categorías. Son personas que es indispensable que sean muy bien calificadas, pero las falencias no son tan pronunciadas como para los niveles anteriores. Esto quiere decir que se confirma lo que les dije al comienzo: el Sena no está fallando tanto como nos han dicho que está fallando. Se observa el efecto de todos aquellos empresarios que no pueden contratar egresados del Sena y en eso hay fallas grandes. El empresario duda de la capacidad técnica de los egresados de la mayoría de

centros de educación técnica y tecnológica diferentes al Sena.

Para el nivel de supervisores tenemos un fenómeno muy interesante, en las compañías muy grandes y multinacionales se estuvo haciendo el intento de llegar a este nivel con gente muy calificada, del nivel de ingeniería para que entrara a la compañía siendo supervisor, ya que se necesitan muchas cualidades técnicas para ser supervisor. Es una persona que tiene que tomar decisiones rápidas y técnicamente tiene que poder hacerlo muy bien. Se supone que un ingeniero, además de cumplir con el aspecto técnico puede manejar muy bien al personal. Resulta que la alta rotación que tienen las personas sobrecalificadas para un trabajo, fue la manifestación inmediata al tratar de emplear ingenieros para el nivel de supervisores. Gente que a los dos meses está inconforme con el trabajo que hace, porque estaba calificado para hacer cosas de marca mayor, simplemente quiere salir de ahí rápidamente. Si estas personas no encuentran un ascenso rápidamente en la compañía, simplemente se van. Entonces viene el problema del supervisor que no viene directamente del sistema educativo. El supervisor es entonces una persona que asciende dentro de la empresa, primero que todo por sus capacidades técnicas, pero además debiera ascender por sus cualidades administrativas, que no se aprenden espontáneamente. Se necesita que se las enseñen y todavía no hay quién le enseñe a la gente a ser supervisor. No hay quién le enseñe a un operario calificado a ser un buen supervisor. Grave, porque es un renglón sumamente importante. ¿Qué es lo que no se encuentra? Personas que sean capaces de dar órdenes y que sepan motivar. Observen qué son cualidades administrativas, se supone que ya garantizaron los conocimientos técnicos

en las personas que han ascendido a supervisores. Lo que más necesitan entonces es que tengan habilidades administrativas y no las encuentran. Porque no son personas que hayan salido de la empresa a adquirir más capacitación, una vez han ascendido dentro de ella.

Aquí viene una idea que es sumamente interesante dentro de este estudio, es el papel de la empresa como educadora. Una vez recluta, en primera instancia es cierto que hay un compromiso muy grande del sistema educativo, pero la empresa tiene que tener una cultura y tiene que ayudar a la persona a desarrollarse, porque si no es absolutamente imposible que la persona dé el completo de su capacidad. El compromiso de la empresa vallecaucana respecto a la formación de su recurso humano, fue el tema de estudio de una investigación de Incolda en la cual las conclusiones fueron bastante deprimentes. La mayoría de las empresas no planifican la capacitación de su recurso humano a pesar de que hacen planeación estratégica, no consideran al recurso humano. No mencionan como elemento estratégico el incremento de la calidad de su recurso humano.

En el renglón de jefes de área, jefes de línea o superintendentes son indispensables las cualidades administrativas: dar órdenes, planear, controlar, manejar el personal (relaciones verticales y horizontales) el manejo de grupos de trabajo, capacidad para motivar. Todas ellas a nivel administrativo muy indispensables. Que sean capaces de analizar, que tengan además conocimientos específicos de la técnica de la planta obviamente y de ahí en adelante más habilidades administrativas. De nuevo estamos hablando de jefes de área o de línea, superintendentes que ascienden dentro de la empresa, tienen la parte técnica y ahora lo que más se necesita son las habilidades administrati-

vas. No se encuentra fácilmente: la habilidad para dar órdenes, esta habilidad es algo que la administración ya reconoció que puede modelarse, que se puede aprender a dar órdenes correctamente. Nosotros hemos creído que a uno lo ascienden y ya, de repente aprendió a dar órdenes. No, uno asciende y tiene que aprender a hacer muchas cosas y ese mundo de cosas no siempre se aprende rápidamente de manera autodidacta y muy probablemente necesitan un sistema educativo que les dé herramientas: manejar grupos de trabajo, manejo de personal, todas aquellas habilidades administrativas.

En el último nivel, los jefes de producción, es donde empiezan a ponerse dudosos los resultados de nuestra investigación porque el entrevistado se está autodefiniendo y evaluando sus fallencias. Más adelante trataremos de evaluar este nivel desde otro ángulo. ¿Qué es indispensable? Según ellos todo, administrativa y técnicamente. Sueña lógico porque estamos en un nivel muy alto en términos de la jerarquía de la empresa, pero es imposible que uno sea perfecto y que tenga de todo. Ahí es donde uno empieza a dudar sobre la confiabilidad de los datos. De todas formas, no es fácil encontrar personas que sepan dar órdenes correctamente, manejar un grupo de trabajo y que tengan una buena capacidad para manejar el personal.

La tercera forma de analizar los datos es verlos globalizados. De arriba para abajo: el gerente de planta o de producción o de manufactura, luego ingenieros, esos ingenieros son las personas que hacen solamente ingeniería dentro de la empresa, que no tienen entre sus funciones laborales lo administrativo. Únicamente tienen que diseñar o rediseñar planta o procesos productivos. No hay muchas compañías que utilicen a los ingenieros en su dimensión estrictamente

ingenieril, por eso prescindimos de los datos porque eran ocho compañías. No es suficientemente significativo para presentarlos. De todas formas las bases técnicas, es decir los conocimientos, más o menos se encuentran en todos los casos. Hay fallas en los valores difíciles, como compromiso y actitud hacia el trabajo. Esas son las grandes fallencias que se encuentran. Es importante que se tenga presente que no todo es responsabilidad del sistema educativo, la empresa es responsable de los conocimientos técnicos, del proceso específico que haya en esa planta para poder contar con buena formación técnica de la persona, el sistema educativo le da un montón de conocimientos que luego tienen que ser aplicados a un proceso en concreto y el conocimiento de ese proceso es responsabilidad de la empresa dárselo correctamente a la persona, para que pueda tomar decisiones con base en esos conocimientos. También es importante tener en cuenta que no todas las personas en esta jerarquía proceden directamente del sistema educativo. Esto es únicamente cierto para el orden más bajo de operarios rasos. El más alto, gerentes de producción necesariamente viene como ascendidos de la misma empresa o se lo sonsacaron de otra empresa, pero no es una persona recién egresada la que va a satisfacer las necesidades de la empresa a ese nivel.

Hasta este punto tenemos los resultados de cuáles son las necesidades en el área de producción. Obviamente es insuficiente, porque el área de producción, así sea la que tenga las mayores necesidades de calificación, no es la única. Cuando hablamos de competitividad hablamos de la posibilidad de expandir la participación en mercados internacionales de los productos colombianos, es decir, exportaciones. No puede exportar productos manufactura-

dos básicamente, los servicios son algo que no se exporta, el comercio no es algo que uno exporta, entonces si hablamos muy estrictamente de competitividad no nos importaría cuáles son las necesidades de calificación de la gente que trabaja en el comercio, porque comercio no exportamos, buscamos entonces englobar una noción de competitividad que tratara de abarcar el crecimiento armónico de las comunidades y no es crecimiento armónico simplemente exportar, tiene que ser crecimiento armónico, el desarrollo dentro de la comunidad y dentro de los mercados nacionales; por lo tanto el comercio sería objeto de nuestra investigación.

Vamos a emprender una segunda etapa en esta investigación, primero tratando de difundir los resultados del estudio piloto, porque nosotros reconocemos que no hay posibilidad de diseñar estrategias alternativas para salir del atolladero si no hay compromiso entre nosotros mismos; lo primero que estamos haciendo es dirigirnos a auditorios como estos porque evidentemente, y muy de acuerdo estoy con la posición que presentaban antes en la sección de preguntas, si no hay compromiso de los profesores entonces, para qué nos ponemos a botar corriente e ir a decirle al gobernador que haga un gran plan en el cual incluya formación en valores, para qué nos ponemos a complicarnos la vida con las esferas gubernamentales, si no tenemos el compromiso básico que es indispensable. Vamos a terminar otras áreas en el sector manufacturero, que son la parte de administración y finanzas y la parte de mercadeo y ventas la vamos a hacer en varios casos con la ANDI. Esta primera etapa la hizo el ICESI. En la segunda parte tenemos que incluir el sector de servicios que a pesar de que no sea significativo en las exportaciones porque son bienes no transables en su gran mayoría (Colombia exporta al-

gunos servicios financieros) es el sector que mayor cantidad de empleo genera. En ese sentido es básico su desarrollo para conseguir la competitividad, entendida ésta como la mayor participación en mercados mundiales con un nivel de vida sostenible.

Tenia yo una gran preocupación por presentarles esta información en este contexto porque yo les estoy hablando de las necesidades dentro de la empresa y básicamente estamos hablando aquí sobre el concepto de Espíritu Empresarial, de educar personas para que no vayan a hacer exactamente esto de lo que yo les estoy presentando que se necesita, pero resulta que las habilidades para ser un buen trabajador están perfectamente estimuladas cuando uno está tratando de ser un buen empresario, cuando uno está buscando educar a un buen empresario está educando a una persona que sea capaz de tomar riesgos, cuando uno es capaz de tomar riesgos es porque es capaz de evaluar correctamente las alternativas que se le presentan y porque es capaz de analizar con mucha agudeza todo lo que se le va presentando y poder tomar la determinación rápidamente, eso significa tomar un riesgo. Tomar una decisión en un momento acucioso es una necesidad para un empresario y es una necesidad para una persona que va a trabajar en una empresa que está tratando de aplanarse. Eso es lo que está sucediendo con las empresas de Japón, EE.UU. y en Colombia. Nosotros estamos también tratando de darle mayor poder a las personas que están en la base, para lo cual ellas tienen que estar mejor capacitadas, tienen que tener no solamente habilidades técnicas sino también administrativas. Para poder administrar mejor tenemos que poder conversar entre todos, tenemos que poder manejar unas relaciones humanas suficientemente buenas. Un buen empresario no es el

más autócrata o dictatorial, un buen empresario se supone que escucha bastante, reconoce bastante a las demás personas y esas son habilidades necesarias al interior de una empresa. Un buen empresario es mucho mejor empresario si consigue desarrollar estas mismas habilidades en las personas con quienes trabaja. Un buen empresario solo, puede obtener mucho éxito. Pero un buen empresario querrá hacerse a una industria manufacturera en la cual va a tener subalternos que tengan calidades y cualidades humanas de las mismas dimensiones que él tiene porque precisamente en eso se basa la fuerza de su espíritu empresarial.

#### **Pregunta**

La falta de compromiso con la empresa como usted planteaba, de la base de la estructura, está compuesta por las personas que en última instancia producen los bienes. Obviamente, por encima de esas personas están los supervisores, los operarios mecánicos, el gerente administrativo etc., hasta la presidencia de la compañía. Mi pregunta es: ¿Dentro del estudio que ustedes han elaborado qué piensan hacer más adelante, qué estrategias o que planificación estratégica podemos sugerirles a los gerentes de las empresas para minimizar ese no compromiso de los empresarios y los operarios rasos?

#### **Respuesta**

La pregunta es: ¿qué vamos a hacer? Porque el sistema educativo tiene muchas cosas, pero las empresas también tienen muchas cosas que hacer, por eso les mencionaba el estudio de Incolda, es un estudio donde se está haciendo la planeación estratégica; las empresas mencionan recurso humano al comienzo pero en el momento de hacer estrategia de inversión en capital, estrategias de todos los tipos: financiero

mercadeo, ventas, todo lo que uno quiera, excepto en la capacitación del recurso humano. Quienes de alguna manera consideran la formación de su recurso humano, lo consideran en un horizonte de máximo un año, de allí para adelante tienen planes continuados o muy pocos planes suficientemente amplios. Yo creo que un principio es el simple hecho de que el Comité Empresarial Permanente esté preocupado por este tema. A pesar de que es el Comité Empresarial Permanente, yo no soy empresaria, mi papel es el de decirle al Comité Empresarial: aquí hay un problema, pero es suyo también. Usted también tiene que responder. Hay compañías en el Valle del Cauca que se han preocupado enormemente por esta falencia y yo creo que para nadie es un secreto que Carvajal trabaja básicamente en la formación de su recurso humano, incluso de Carvajal hemos obtenido fuentes informativas muy grandes.

Carvajal desarrolló un programa de evaluación educativa de los conocimientos básicos de lectura, escritura y matemáticas de las personas que trabajaban allí. Encontraron, con inmensa sorpresa, que más de la mitad no sabe sumar, ni restar, ni tiene comprensión de lectura suficiente, es decir, se rajaron más de la mitad. Los planes que las empresas desarrollan necesitan una coherencia muy grande, no solamente dentro de la empresa sino con el mismo sistema educativo. Apenas estamos empezando a darnos cuenta de que el sistema educativo tiene que estar metido con la empresa que van a trabajar, apenas nos estamos dando cuenta que la universidad le tiene que dar la cara al sistema productivo; que no solamente la Universidad y los colegios le tienen que dar la cara al sistema productivo. Apenas estamos en el problema de que en el proyecto educativo institucional hay que

evaluar el entorno, el entorno puede participar activamente en la solución.

Existen ejemplos positivos: Fepicol es una Federación que tiene grupos de pequeños industriales, empresas con muy bajos niveles de capacitación desde el dueño para abajo y se ha involucrado en un proceso educativo, ellos fueron a la escuela que tienen en su área de influencia, a decirles: déjenme formar parte de su junta, empecemos a hacer algo, que vengan los profesores a formar parte de las juntas de las empresas, que vengan las empresas a formar parte del problema de educar a los muchachos. Si ustedes son los que le van a emplear digan que es lo que quieren. Obviamente el compromiso de la empresa es muy importante. Yo creo que hemos dado unos pequeños pasos pero el objetivo del frente de Recursos Humanos para la competitividad no es el de hacer la investigación. El objetivo del frente de recurso humano de la competitividad es diseñar estrategias para resolver el problema; la investigación es el instrumento que nos ayuda a diagnosticar cómo está la situación para poder tomar decisiones que sean un poco ilustradas sobre la situación real .

Eso es lo que queremos hacer, ese tipo de respuesta son aquellas sobre las cuales estamos trabajando. Esas primeras iniciativas de tratar de involucrar a los profesores a la junta directivas y a los empresarios en las juntas de los colegios es una primera idea que tiene muchas cosas de dónde ser trabajada. Hay también la posibilidad de que el sistema educativo empiece a dar respuesta a necesidades concretas de las empresas que lo rodean. Yo creo que para muchas escuelas o colegios es fácil reconocer cuál es el ámbito de trabajo de las personas que son sus egresados. Para algunos el ámbito de trabajo de sus egresados es absolutamente independiente, para otros el ámbito de trabajo

de sus egresados es una empresa maderera, entonces preocupémonos porque tengan conocimientos madereros. Vincular al sistema educativo y al sistema productivo es precisamente la misión del frente de recursos humanos para la competitividad y en eso estamos trabajando.

### *Preguntas*

Tres inquietudes en una que pueden formar un círculo vicioso: El Espíritu Empresarial, lo laboral y la superación de la persona. Nosotros nos encontramos que hace unos años le dijeron a los estudiantes que escogieran carreras técnicas y tecnológicas, que esa era la fuerza laboral que se necesitaba, pero ellos encontraron que eso le coartaba posibilidades a su espíritu de superación porque iban a encontrarse como el ejemplo aquel, que si usted entra de policía o de soldado raso llega a sargento nada más porque para llegar a ser coronel tiene que entrar en una escala superior. En este medio sólo es la educación superior. Nuestro país no ha sabido manejar las equivalencias de la experiencia con la academia que en otros países se ha manejado.

Voy a tomar unos ejemplos para hacerme entender. Una vez hicieron un comentario que me pareció muy interesante, con una gran empresa radicada aquí en Cali. Hicieron un concurso entre todos sus empleados para tratar de innovar una maquinaria y hacer la presentación de un empaque. El ganador fue un obrero raso, que tuvo excelente iniciativa y tenía mucha creatividad, pero que estaba en determinado sitio porque no tenía mucha academia, eso le representó a la empresa ciertas alternativas.

En estos días, me pidieron que recomendara a una persona para administrar un parador turístico. Yo recomen-

dé a dos administradores de empresa con especialización en mercadeo, pero los rechazaron porque no tenían experiencia. Me dijeron: puede ser un bachiller, pero que sepa administrar un parador turístico. La otra situación ya no es con un ejemplo sino genérica; es la situación de la experiencia frente a la situación de la academia. Cómo es posible que nosotros todavía el servicio civil, en la empresa privada un poquito más, pero como cada cual echa por su lado, no hay un parámetro o una línea de conducta de modelo empresarial para hacer la equivalencia en esa inquietud. ¿Qué nos puede comentar?

#### *Respuesta*

Esa es una situación que encontramos mucho en nuestras entrevistas, sobre todo cuando estamos hablando de empresas medianas y pequeñas. En el caso concreto de Carvajal, por ejemplo: ¿qué hacer con los resultados de la evaluación que hacían?, no es muy fácil abordar a una persona de 55 años para decirle: "aprende a leer y escribir". Esta probablemente responda: "llevo 55 años trabajando, he hecho mis cosas suficientemente bien, para qué voy yo a aprender a leer y a escribir si he desarrollado actividades diferentes, las cuales he podido sobrellevar con el problema de que yo no sabía leer ni escribir. Precisamente por eso trabajo donde no necesito leer ni escribir. Aprendí a reconocer algunos caracteres con los cuales empezaban algunas palabras, que tal palabra comienza con una bolita y un palito y que no sé si es **a** o no, pero es una bolita con un palito y para mí es suficiente".

Hubo un caso muy impresionante de una persona que manejaba una máquina en empresa mediana de ganchos para legajar, el trabajador de esta empresa conocía perfectamente cómo se manejaba esa máquina, ésta se dañó y

él hizo lo necesario para que funcionara, esa máquina tenía una pesa extraña encima con una vasija de agua debajo que cuando caía hasta cierto punto se levantaba. Para mí, eso tenía su magia, pero el señor encontró la forma de solucionar el problema. Resulta que su jefe le dijo: "oiga hermano, usted es muy bueno para esto, yo lo voy a ascender a usted. Venga pues, escríbame una carta para tal cosa". El empleado respondió: "¿Yo le tengo que escribir la carta?, ¿no la puede escribir otra persona?" "¿pero usted por qué no la puede escribir?". Después de muchos años de haber trabajado esta persona allí se dio cuenta que su empleado, no sólo no sabía ni leer ni escribir, sino que el señor le llenaba los formatos que tenía que llenar y los llenaba por la lógica que él tenía. La de la bolita con el palito. Eso es lo que ellos entienden, que habían tantas unidades, él aprendió a llenar su formato con sus símbolos sin necesidad de leer y escribir, luego el dueño de la empresa tuvo que mandarlo a la escuela de al lado para enseñarle a leer y escribir. Es muy cierto que los problemas de la equivalencia son sumamente grandes y es precisamente en el punto que yo creo que es lo primero que tenemos que mirar, al tratar de poner de acuerdo a la empresa con el sistema educativo, la empresa y el sistema educativo hablan idiomas muy distintos, la empresa y el sistema educativo tienen objetivos de funcionamiento diferentes, como tienen objetivos de funcionamiento distintos tienen una dinámica absolutamente diferente y al sistema educativo le parece demasiado vano y efímero el simplemente buscar el beneficio económico y a la empresa le parece mucha carreta lo que el sistema educativo hace. Tratar de ponernos de acuerdo en términos de categoría sería lo primero. No sólo ponerlos de acuerdo con el lenguaje sino también de acuerdo con las equivalencias. Una persona que maneja per-

fectamente bien una máquina tiene conocimientos que los adquirió a la manera de los primeros que se dieron cuenta de las cosas y los envolvieron con ciertas categorías que después a nosotros nos los transmitieron a la manera de conocimiento. Pero alguno lo tuvo que haber visto la primera vez y éste lo hizo así, de la manera difícil, no tiene otros conocimientos que le permitan hacer equivalente a lo que conoce con ser bachiller pero es válido, yo creo

que en la medida en que haya más comunicación entre el sistema educativo y el sistema productivo vamos a poder encontrar que dominar el lenguaje, encontrar áreas en las que el lenguaje por lo menos sea común, va a permitir que no solamente hagamos homologación en categorías de palabras, sino también en términos de perfiles ocupacionales, pero eso no es fácil y, hay que reconocerlo, es una complicación de marca mayor.