

La marginación en la agenda empresaria

Por Horacio Bolaños¹

El año pasado, en esta misma columna, el Dr. Kritz nos ayudó a tomar conciencia de la magnitud del problema de la inserción laboral en la población joven y en especial entre quienes deben acceder a su primer empleo, provenientes de hogares pobres o carenciados. La contundencia de los números torna inútil cualquier debate sobre las responsabilidades por tal estado de cosas.

Los costos ocultos en términos de violencia, criminalidad, vandalismo, adicciones, carencia de mano de obra apta, entre otros, nos obligan a decidir acciones ya y no sólo reclamar a las autoridades correspondientes que se ocupen del tema. Ya sabemos que no lo harán sea porque no saben, no pueden o simplemente no quieren. La situación llegó a tal punto que cuanto podamos hacer por lograr que tan solo un pequeño número de esos jóvenes logre insertarse a la sociedad, será un logro.

Cabe tener en cuenta que las nuevas generaciones se forman con paradigmas sociales extraños al mundo corporativo tradicional, entendiendo por tradicional al ordenamiento fabril, bancario o burocrático de las empresas.

La valorización del ocio por sobre el deber, de la diversión por sobre la disciplina, de la sorpresa sobre lo previsible, son rasgos propios de nuestra sociedad actual, más volcada al consumo que a la producción. La inmediatez del deseo por encima de la postergación del disfrute y la falta de compromiso con cualquier tipo de futuro definido, son otras de las características de lo que el sociólogo Zygmunt Bauman llama '*modernidad líquida*'. Para este pensador la particularidad de los líquidos es su gran movilidad. A diferencia de los sólidos, "*no conservan su forma, no se fijan al espacio, fluyen, se filtran, gotean, chorrean, exudan*". Para él los vínculos sociales actuales, tanto laborales como afectivos se caracterizan por esa labilidad.

Para este autor, la sociedad actual genera agentes consumidores. Por lo tanto, los agentes productivos que sean capaces de adaptarse a las exigencias de la disciplina laboral deben crearlos las propias organizaciones, en especial las que persiguen fines de lucro. Afortunadamente ya hay empresas que empezaron a ocuparse del tema de la inserción laboral de manera activa.

En la empresa que se dedica a medir la calidad del vínculo laboral -que se refleja en el clima organizacional percibido por los trabajadores- contamos con información sobre prácticas exitosas en esta materia. Los principales puntos que observamos en los programas de apoyo a la inserción laboral en general y que nos parece útil resumir aquí, son los siguientes:

- a) **Compromiso de la Dirección.** El programa constituye un genuino interés de la Dirección por dar una respuesta a una necesidad concreta de la zona cercana al establecimiento y al mismo tiempo mitigar los problemas generados por la falta de mano de obra idónea. Los directivos están comprometidos con el programa pues son conscientes de la importancia de desarrollar relaciones cooperativas con la vecindad. Por una parte, los empresarios toman conciencia que deben hacerse cargo del costo de la formación específica de su gente y por otra, las escuelas necesitan ofrecer ejemplos concretos sobre la utilidad de completar los estudios formales.

¹ El autor es Licenciado en Filosofía e integrante del Directorio del Great Place to Work Institute, de Argentina, Bolivia Paraguay y Uruguay, Forma parte del grupo de voluntarios de Reciduca.

- b) Continuidad.** Las acciones responden a un plan integral a corto y mediano plazo. No se trata de campañas circunstanciales de ayuda a una escuela sino que forman parte de un plan con objetivos, plazos y responsables. Los objetivos suelen establecerse para tres o más años.
- c) Presupuestación.** Los costos del programa están presupuestados como gastos de mano de obra y no como contribuciones voluntarias. Este es un punto crucial. Los costos de reclutamiento incluyen las erogaciones que el Programa implica. Esto significa que no es una contribución graciosa o un favor, sino un costo para beneficios mutuos.
- d) Coherencia.** El programa está diseñado e integrado con las demás políticas de empleo de la organización. Quienes cuentan con este tipo de prácticas comentan que al trazar la estrategia de reclutamiento para los diferentes niveles, asumen como una de las fuentes habituales a los pasantes de escuelas públicas de la zona, entre otras. Así como algunos establecimientos se enorgullecen por ofrecer trabajo a personas con capacidades diferentes, hay quienes muestran como logro la incorporación de pasantes² provenientes de los sectores menos favorecidos.
- e) Participación.** Alta participación del personal de la empresa. Como con otros programas de apoyo a la comunidad, se procura que el propio personal se involucre en la tarea de aconsejar y apoyar a los pasantes, así como en comprender la problemática de los establecimientos educativos. Es de destacar el esfuerzo de algunas organizaciones por asistir al cuerpo docente de niveles secundarios para actualizarlos en tecnologías o brindarles acceso a bibliografía reciente.
- f) Capacitación.** Todos los participantes directos del programa reciben capacitación obligatoria interna. Este es otro de los puntos centrales para el éxito de los programas. No es suficiente que los directivos sean concientes de llevar adelante estas acciones. Es imprescindible que los jefes directos de los pasantes dispongan de las competencias necesarias para supervisar a los mismos. Como generalmente las tareas de los pasantes son iniciales y de simple ejecución, los supervisores de los sectores también son nóveles y no disponen de recursos conceptuales para manejar apropiadamente a los jóvenes cuyos intereses no pasan precisamente por ajustarse a un horario, realizar tareas elementales y obedecer a una jerarquía dada. Por ello, la capacitación de estos supervisores se orienta a comprender la problemática de los jóvenes y contar con técnicas para ayudarlos a conducirse en un entorno laboral responsable. También resulta necesario que estos supervisores comprendan las razones por las cuales la empresa lleva a cabo este tipo de programas. Resulta obvio mencionar que para supervisores nóveles es una excelente experiencia de aprendizaje que los ayuda a mejorar su desempeño general y les abre posibilidades para mayores responsabilidades.
- g) Responsabilidad por los resultados.** Los resultados del Programa forman parte de los objetivos mensurables de los responsables en los distintos niveles. En las empresas suele decirse que “aquello que no se mide no se controla”. Durante muchos años las empresas se acostumbraron a manejar partidas voluntarias de apoyo sin esperar un resultado tangible por la acción. Las donaciones esporádicas o continuas, así como los auspicios a eventos culturales no contaban con parámetros de éxito precisos. Afortunadamente mucho está cambiando en esta materia y específicamente en el campo que venimos tratando, el tema del aprovechamiento del esfuerzo empresario tiende a medirse en términos de

² Utilizamos en esta nota la expresión “pasante” para referirnos a las diferentes modalidades legales que permiten el acceso a una primera experiencia laboral.

incorporaciones directas (a la propia empresa) o indirectas (a otros trabajos). Pero además, aquellas organizaciones que enfrentan serios problemas de mano de obra, registran en la evaluación de desempeño de los supervisores directos y sus jefes la calidad de su gestión como guías y jefes de los jóvenes pasantes.

Las anteriores son algunas de las prácticas que ya se están llevando a cabo en el país y en países con problemas similares y al menos pueden servir como materia de reflexión para quienes tienen la posibilidad de brindar oportunidades de aprendizaje a este segmento de la población.

Es evidente que estamos ante un cambio de época y no simplemente atravesando una época de cambios. Y el rol del empresario no queda al margen de este proceso. Si hasta ahora se pensaba que bastaba con generar negocios legales que produjeran bienes o servicios útiles para la comunidad, las crisis económicas de los últimos años muestran que el papel de los líderes organizacionales está sometido a fuertes revisiones.

En décadas anteriores los directivos de empresas aprendieron que la cadena de valor empieza y termina mucho más allá de sus puertas o portones. Las transformaciones sociales generadas por las migraciones, la tecnología, la globalización y la democratización del orden mundial también impone repensar el rol activo que deben desempeñar en la sociedad quienes tienen el privilegio de ser “co-creadores en la obra del Señor”, como los llamara Juan Pablo II.