



**UNIVERSIDAD
DE
SOTAVENTO A.C.**



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MEXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

**"CAPACITACION: LA NORMA QUE BENEFICIA LA
PRDUCTIVIDAD DE NUESTRA EMPRESA"**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

ESPINOSA ABARCA FABRICIO

ASESOR DE TESIS:

LIC. RAUL DE JESUS OCAMPO COLIN

COATZACOALCOS, VERACRUZ. 2007.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Indice

Introducción

CAPITULO 1

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA CAPACITACION

- 1.1. Antecedentes Históricos De La Capacitación
- 1.2. Escuelas Industriales
- 1.3. El Proceso De Capacitación
- 1.4. Antecedentes De La Capacitación
- 1.5. Capacitación: Responsabilidades Y Propósitos
- 1.6. Cultura De Capacitación
- 1.7. Beneficios De La Capacitación
- 1.8. Marco Legal
- 1.9. Insatisfacción Por La Formación De Empresas

CAPITULO 2

PROGRAMAS Y TECNICAS DE CAPACITACION

- 2.1. Programas De Capacitación
- 2.2. Técnicas De Capacitación
- 2.3. Proceso Lógico De La Función De La Capacitación
- 2.4. Administración De La Función De Capacitación
- 2.5. Áreas De Detección De Necesidades
 - 2.5.1. *Métodos De Detección*
 - 2.5.2. *Deteccion De Necesidades*
 - 2.5.3. *Sus Fuentes De Información Serán*
- 2.6. Beneficios De La Capacitación Sistemática
- 2.7. Etapas Del Proceso De Adiestramiento, Capacitación Y Desarrollo
- 2.8. Estrategias Empresarias

CAPITULO 3

PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DE LA FUNCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO EN LAS EMPRESAS MEXICANAS

- 3.1. Principios Y Objetivos De La Función De Capacitación Y Desarrollo En Las Empresas Mexicanas
- 3.2. Importancia De La Capacitación Para La Efectividad De Las Organizaciones
- 3.3. Enfoque Tecnológico Para Administrar La Capacitación
 - 3.3.1. *Capacitación Como Insumo De La Productividad*
 - 3.3.2. *Políticas Directivas*
 - 3.3.3. *Políticas Generales*
 - 3.3.4. *Políticas Específicas*
- 3.4. Enfoque De Mejora Continua Para La Capacitación De Directivos
- 3.5. Formación Continua De Directivos: Un Repaso Por Los Métodos

- 3.6. Coaching
- 3.7. Mentoring

CAPITULO 4

CASO PRACTICO PAE (PROGRAMACION DE APOYO AL EMPLEO)

- 4.1. Antecedentes
- 4.2. Misión Visión Y Filosofía
- 4.3. Cultura
- 4.4. Antecedentes (Diario Oficial De La Federación 2002 Abril 2003)

Conclusión

Bibliografía

Introducción

Podría decirse que el mundo de la producción y el trabajo asociado a la educación siempre existió, y que ha habido cambios en la división del trabajo, los aspectos tecnológicos y el desarrollo científico. Según las circunstancias sociales, económicas e históricas, el cambio del modo de formación puede anticipar la del modo de producción o a la inversa. La formación tiene así una autonomía relativa respecto a la producción. Esta relación ha sido objeto de tensiones y conflictos sociales, de allí que podemos pensar a la formación en y para el trabajo como un proceso de adaptación, pero también de cambio.

Me parece importante hacer una síntesis de este recorrido histórico, para no limitar el análisis a la capacitación en la empresa, además de ampliar el campo a la formación en el mundo del trabajo y ver qué cambios se fueron sucediendo, para luego analizar la relación del adulto con la capacitación brindada por la empresa o por agrupaciones de trabajadores, y cómo estas últimas se vinculan con el conocimiento y el lugar del cambio en este análisis.

Iniciando el análisis en el siglo XI y la evolución hasta el siglo XIX, tomando a M. Carton podemos hablar del pasaje, un cambio desde una enseñanza corporativa a una enseñanza escolar, "(...) en el Medioevo las prácticas de la enseñanza y la reproducción del sistema estaban controladas por los mismos formadores. En el sistema escolar la gestión está a cargo del Estado y las fuerzas sociales que lo controlan, mientras que las corporaciones regulaban la utilización de quienes habían recibido una formación, luego es el Estado el mercado de trabajo y los grupos de presión, quienes participan en esa regulación... mientras que la enseñanza corporativa y el trabajo estaban directamente relacionadas, el sistema escolar corresponde a la aparición del mercado de trabajo, que se inserta entre la formación y el trabajo y en el que la posición de un diploma otorgado por el Estado es una moneda de cambio para obtener un empleo remunerado" (Carton M. "La educación y el mundo del trabajo", Unesco, 1985).

En el siglo XIX y comienzos del XX, se da un desarrollo, junto a la educación popular, de la promoción social individual vinculada a los cambios en la situación profesional. La crisis económica entre las dos guerras mundiales acelera el desarrollo de sistemas de formación profesional. La educación formal es necesaria, pero no suficiente.

En la década del '50 se produce una llegada masiva al mercado de trabajo de mano de obra con calificaciones escolares generales, y sólo accesoriamente profesionales y técnicas, planteándose problemas vinculados con las necesidades productivas. En un contexto de crisis de los sistemas de planificación de la educación, surgen las ideas de formación continua y educación permanente, las organizaciones patronales y de trabajadores proponen la aplicación de sistemas de formación continua, en los cuales ellos serán actores directos, con la posibilidad o no de participación por parte del Estado.

Así otra vez el trabajo aparece como objeto de confrontaciones y negociaciones, planteando la cuestión del control de la interacción entre el trabajo y la formación. La relación entre formación y trabajo ya no se plantea con referencia al modelo escolar, sino con referencia a la empresa:

"...no es más la solicitud individual de formación lo que está en juego, sino la oferta institucional de formación, en relación con las posibilidades de empleo y la descripción de los puestos de trabajo, las calificaciones requeridas y la evolución en los mismos bajo la influencia conjunta de los cambios tecnológicos y la crisis económica" (Carton M. "La educación y el mundo del trabajo", Unesco, 1985).

Actualmente, en la competencia entre los bloques económicos, la educación y los conocimientos juegan un papel relevante en tanto las nuevas industrias dependen más de la organización del conocimiento y el aprendizaje que se logren que de los recursos naturales, el territorio o la materia prima: "Las cualidades de la fuerza de trabajo serán el arma competitiva básica del siglo XXI, y las personas especializadas la única ventaja competitiva perdurable (...) las organizaciones

serán redes finas de conocimiento que se limitan a conectar necesidades con recursos en cualquier lugar del planeta..." (Thurrow, L. "La guerra del siglo XXI", Ed. Vergara).

Estamos en el pasaje de una etapa industrial a otra dominada por la información, en un contexto de vertiginosos cambios y transformaciones, con la agudización de la problemática del desempleo, con nuevas calificaciones que demandan los cambios tecnológicos y organizacionales, exigencias respecto al servicio y la calidad, en contextos de incertidumbre.

Tal como plantea A. Gallart, el foco de atención se traslada de las calificaciones a las competencias, entendidas como conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en juego para resolver situaciones concretas de trabajo. Por ello los cambios las pondrán constantemente a prueba y necesitaremos de una formación continua, que nos permita ir adaptándonos a las nuevas necesidades del trabajo, con un aumento en nuestra profesionalidad y flexibilidad.

Veamos qué pasa con este adulto que aprende en este contexto. Lo primero que podemos pensar es qué es aprender. Allí es interesante retomar el planteo de formación para la adaptación y para el cambio. Veamos la definición de aprendizaje que nos presenta O. Blake:

"El aprendizaje es un cambio adaptativo que se expresa a través de una conducta de la persona, la cual tiende a perdurar y que se produce en su interacción equilibrada con el medio tanto físico como social".

Si a partir de esta definición nos ubicamos en la palabra "cambio", la capacitación brindada por la empresa o por agrupaciones de trabajadores, podría ser un recurso dinamizador, que colabora a que el adulto aprehenda su mundo y lo transforme. Justamente dinamiza en la medida en que se convierte en un instrumento esencial en los procesos de cambio que llevan las personas. En cambio, si nos ubicamos en la palabra "adaptativo", podríamos pensar en la

necesidad de aprendizaje para "sobrevivir" en el mercado laboral actual:
¿adaptarse para sobrevivir?

Pero en la capacitación laboral, estamos hablando de un proceso de aprendizaje, de una formación peculiar, ya que vinculamos formación con trabajo, y por ende en un grupo de adultos. Así esta persona y estos medio sociales enunciados por Blake cobran características particulares.

Los cambios enfrentan a este adulto a diversos problemas, entre ellos la amenaza a lo desconocido, cambios en las relaciones con el mundo laboral, incluyendo allí las relaciones con colegas, la propia imagen, relaciones de poder, entre otras. También se desarrollan nuevas formas de lenguaje, de argumentaciones, realizamos frente al cambio el abandono de formas de pensar anteriores. Todos estos procesos llevan un tiempo considerable y modificaciones de conocimientos, habilidades y actitudes, en mayor o menor medida.

Si hablamos de interacción con el medio, podemos pensar que en el ámbito laboral cobra relevancia en esta relación lo que yo puedo transferir de lo aprendido a este medio específico que es mi campo de trabajo. Allí cobra relevancia la formación en las competencias, pero estas competencias no se limitan a nuestra experiencia profesional, sino que también conllevan todas nuestras experiencias sociales y personales, las peculiaridades de nuestra identidad profesional, convirtiendo en única a cada trayectoria profesional y de formación. De allí que si queremos que la capacitación dinamice en los procesos de cambio, debemos respetar dicha trayectoria.

Pero no sólo hablamos de la necesidad de sobrevivir de las personas, sino también de las organizaciones. Así, el desarrollo organizacional "...es un esfuerzo de la empresa, planificado y de largo alcance, para un proceso de renovación que solucione sus problemas y aumente su estabilidad" (Gore E., "La educación en la empresa", Ed. Granica).

Si la capacitación es entendida como formación, debe centrarse en la acción, enfrentando los problemas que se viven en la realidad del trabajo, analizándolos y resolviéndolos a través de la aplicación o transferencia del conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Para ello es fundamental que el área de capacitación involucre desde la elaboración hasta el seguimiento de cada proyecto, a todos los actores que se vinculen al mismo, especialmente a los jefes operativos y a los propios adultos en formación, a partir de la escucha de sus demandas.

En relación con el desarrollo organizacional, la capacitación se convertiría en una obligación, tal como lo plantea Louart, ya que la introducción de las nuevas tecnologías requiere nuevas competencias, estando en juego en el largo plazo la supervivencia o transformación de los empleos y de la propia organización, convirtiéndose así en una reflexión estratégica de alta complejidad. Debemos tener en claro que la capacitación no genera cambios en la cultura de la organización, ya que es un proceso muy complejo si entendemos que la cultura organizativa

“...es un patrón de supuestos básicos que un grupo inventa, descubre o desarrolla para enfrentar su necesidad de responder a las demandas externas sin perder la coherencia interna (...) confiriendo una cierta identidad” (Gore E., “La educación en la empresa”, Ed. Granica).

Así, la cultura organizativa condiciona los aprendizajes. Las estructuras organizativas son resistentes a los cambios, ya que crean estereotipos de relación que se incorporan a la cultura y perduran más allá de los individuos. La capacitación colaborará a que la organización se modifique a sí misma, a que dude de sus propios aprendizajes,

“... a objetivar y poner en contexto la experiencia aprendida, para que la persona misma pueda imaginarse qué aprendizajes necesitaría en el nuevo contexto” (Gore E., “La educación en la empresa”, Ed. Granica).

Esto implica reflexión en la acción, donde aprender se convierte en hacer, aprender de lo que se hace, a partir de una red de acuerdos entre los distintos actores.

La capacitación podrá ayudar a la adaptación o al cambio en la medida en que colabore o no con la organización, en el proceso de convertirla en una organización inteligente, que requiere de sujetos que aprehenden en un contexto plagado de complejidades, y se reconozca a sí misma en esta complejidad.

FORMACIÓN DE FORMADORES. UNA MODALIDAD QUE CRECE: FORMADORES INTERNOS

Nuestra orientación y especialización en la temática nos permite brindar asesoramiento, desarrollar, implementar y monitorear Proyectos de Formación de Formadores. Esta modalidad es la que encontramos más adecuada para los momentos por los que transitan actualmente las organizaciones.

La optimización de la inversión en capacitación y la posibilidad de desarrollo de los mandos medios de la compañía son dos fundamentos centrales para justificar la necesidad de un proyecto de formadores internos. Del mismo modo, hay temáticas de la formación en las que los especialistas de contenido se encuentran dentro de las organizaciones empresariales.

Desde mi experiencia profesional he transitado por distintos proyectos de formación de formadores en general y, en esta modalidad en particular, en un inicio la tendencia fue formar a los especialistas de contenidos de las empresas (contadores, gerentes de local, compradores, etc.) en habilidades pedagógicas a través de talleres donde se trabajaban los conceptos básicos de la formación, dramatizaciones, etc.

Sin embargo en las charlas con compañeros de trabajo sentíamos que había algo en lo que nos equivocábamos. Teníamos la sensación de estar dando contenidos más vinculados a formar docentes que a trabajar algunos contenidos pedagógicos

vinculados con la formación de trabajadores, especialistas de contenido en el marco del trabajo, donde su función primordial para la empresa no es su rol de formadores.

En este momento desarrollamos e implementamos Programas de Formadores Internos en diferentes organizaciones, y hemos encarado el proyecto desde una óptica más efectiva para la formación de formadores en el trabajo.

Nos proponemos como objetivos:

- Constituir un equipo de Formadores Internos que intervengan en el diagnóstico, la implementación y el seguimiento de las acciones de formación en las que sean especialistas de contenido.
- Acrecentar y consolidar el equipo de formadores a través de la incorporación de nuevos miembros y una formación pedagógica integral.

Para ello trabajamos en diferentes etapas:

– Selección: se incorporan los miembros para conformar el equipo de formadores internos a través de una convocatoria abierta dirigida a responsables de los locales –mandos medios–, desde Recursos Humanos, y entrevistas individuales a cargo del equipo de capacitación, para cruzar con las competencias requeridas y confirmar la voluntad de ser miembro del proyecto.

– Jornadas de trabajo: las mismas tienen como objetivo formar a los integrantes del equipo a través de la ejecución de tareas requeridas por el rol, incluyendo:

- Diseño de planes de clase
- Análisis del apoyo de los distintos actores al proyecto
- Definición de acciones de diagnóstico, evaluación y seguimiento

En este punto es donde creemos que nuestra perspectiva ha cambiado radicalmente: no nos centramos en los conceptos teóricos, sino que trabajamos con los instrumentos pedagógicos (manuales –diseñados de manera conjunta–,

planes de clase) y los revisamos en pequeños grupos, y el conocimiento se construye en interrelación con la tarea. Esto permite mayor involucramiento de los formadores internos, ya que partimos de sus saberes y fortalezas y casi sin darse cuenta se apropian de los saberes pedagógicos.

– Jornadas de formación: tienen como objetivo trabajar sobre la brecha entre las competencias requeridas y las actuales de los formadores. Las temáticas son definidas por los formadores. Estas jornadas son posteriores a las jornadas de trabajo, generalmente a fin del año laboral, permitiendo transitar la práctica y desde allí analizar las oportunidades de mejora y trabajar sobre ellas

– Acciones de apoyo y seguimiento: las mismas están compuestas por las observaciones, por parte del equipo de capacitación, de acciones de formación, a cargo de los formadores internos, con el fin de brindarles un feedback de su desempeño y como insumo para el diseño de las Jornadas de Formación.

También se incluyen entrevistas con los formadores que desean desvincularse del proyecto. Las mismas nos dan información para diseñar estrategias de retención de formadores y ajustes del proyecto.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN.

1.1. Antecedentes históricos de la capacitación

Para determinar de qué manera se desarrollaron primeros tipos de entrenamiento, basta detenernos en una etapa de la historia y precisar como trabajaban las personas en tiempos remotos, esto lo podemos observar en los monumentos arquitectónicos que aun existen, tales como las pirámides de Egipto, las de Teotihuacan o las ruinas del Perú. Tales monumentos nos permiten inferir que para su construcción se tuvo que haber movilizadado a un gran contingente de personas con diferentes oficios. Con la Revolución Industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de adjetivos y métodos; por ejemplo después de la aparición de los telares en Inglaterra, se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad; es decir tenían a su cargo una parte del proceso de fabricación y la realizaban; lo único que se hacia era entretenerlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades. Esto fue lo que provoco la Revolución Industrial, junto con los problemas de índole obrero patronal y la explotación de los trabajadores.

1.2. Escuelas industriales

Con el crecimiento de la industria, la capacitación adquirió importancia, pues pasó de la etapa en que solamente compartía un secreto dentro de un proceso de la etapa de una sistematización de la enseñanza. En consecuencia, surge una nueva forma de entrenamiento representada por las escuelas industriales, entre las que se encuentran, HOC y CIA (1872) westhing House (1888) General Electric Internacional Harvester (1907). Desde 1920 a la fecha la capacitación ha sufrido una evolución continua y en el ámbito laboral de las organizaciones se reconocen y aceptan los beneficios que de este se derivan. Los gobiernos también han tomado en cuenta su existencia y han establecido

mecanismos legales y operativos que se encargan de este elemento tan importante para todo ser humano.

1.3. El proceso de capacitación

En términos generales se entiende por capacitación aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación. Algunas autoridades la refieren como capacitación y adiestramiento, y otras como desarrollos de recursos humanos o educación extraescolar. La terminología también varía entre países. México.- Se le refiere como capacitación. Países Latinoamericanos.- Se le denomina Formación Profesional. EEUU.- Se conoce como Training que se traduce como entrenamiento. En todos los casos, denota a aquellas actividades de enseñanza-aprendizaje que se proporcionan fuera del sistema escolar establecido. De acuerdo con el proceso correspondiente, las fases para implementar adecuadamente un programa de capacitación son las que se detallan a continuación.

- a) Planeación.
- b) Organización.
- c) Ejecución.
- d) Evaluación y Seguimiento.

1.4 Antecedentes de la capacitación

Con objeto de ubicarnos en el tiempo, vamos a mencionar algunas notas históricas que directa e indirectamente, sirven como antecedentes de lo que hoy llamamos entrenamiento y capacitación.

Debemos indicar, en principio, que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo. Por el año de 1915 aparece en los EEUU de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como “Método de los Cuatro Pasos” que son:

A) Mostrar, B) Decir, C) Hacer, D) Comprobar.

Momento Actual:

El tema de la capacitación cobra mayor interés, dado que la cantidad de personal con escolaridad media y superior es mínimo, es decir el número de profesionistas, bachilleres y personal capacitado y especializado en áreas específicas es, definitivamente desconsolador.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como las empresas privadas establezcan programas periódicos de educación brindando así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y productividad, y este sea más significativo para el trabajador.

Dos Puntos Básicos Destacan en el Concepto de Capacitación a Saber:

- a)** Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que le permitan enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
- b)** No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

Capacitación por la Empresa.-

Un Reto: No solo porque la capacitación de la empresa sea un tema de actualidad, sino por su ya mencionada trascendencia, queremos plantear un fuerte reto en relación con las actividades que se realizan en México a nivel de empresa.

El reto al que nos referimos es simple y lo planteamos con las siguientes interrogantes:

- a) ¿Acaso nos interesa auténticamente, comprometidamente el fenómeno de la educación y la capacitación del personal?
- b) ¿Estamos conscientes de que, para contar con un personal efectivo actualizado, motivado y desarrollado, necesitamos educarlo?
- c) ¿Es nuestro objetivo principal la perfección y superación del hombre como tal, y por ende, el bien de la empresa y de la sociedad?
- d) ¿Cuánto personal estamos capacitando y que calidad estamos alcanzando?

Concepto.-

- Sin pretender ser complejos definiendo la función de capacitación se da el siguiente concepto: la capacitación consisten una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.
- Podemos decir que la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación por habilidad de los colaboradores.

1.5. Capacitación: Responsabilidades y Propósitos:

Ante circunstancias como las que vive el mundo de hoy, nuestro comportamiento se modifica y nos enfrenta permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo. La empresa mexicana por lo tanto, se ve obligada a encontrar e instrumentar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno.

1.6. Cultura de capacitación

Lo que hace que en una organización exista la capacitación, es que el líder empresario o directivo, ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones; todos ellos deben ser el modelo para crear una cultura de capacitación que se adecue al mandato legal y constitucional.

No por decreto se va a dar la capacitación ni por su carácter de obligación constitucional se impartirá en tanto haya quien interprete adecuadamente este mandato, se comprometa con el y lo haga realidad. ¿Quién es este personaje de quien estamos hablando, es el líder formal de la empresa?

Si aun obrero, secretaria o supervisor, o aun ejecutivo se le capacita, se le esta haciendo un bien a la persona y a la sociedad en general, es decir a México, no únicamente a la empresa donde esta trabajando hoy, ya que mañana colaborará en otras empresas de nuestro país.

Aunque deba promoverse la permanencia el arraigo y la antigüedad, la movilidad laboral es una realidad y otras circunstancias una necesidad, Un obrero se va de una empresa a otra y se lleva la preparación recibida ¿quien gana? México.

Hoy por hoy los temas de calidad, excelencia y el mismo fenómeno de modernización al que tanto estamos aludiendo independientemente de ser conceptos, herramientas, políticas o practicas, son valores; la capacitación es un valor y se debe hacer una llamada de atención, los valores generalmente los

hemos atendido como algo teórico como algo medio abstracto y esto no es cierto, un valor es un principio de acción.

Como dato informativo en el sexto congreso mundial de productividad, que se celebró en Montreal, Canadá, con la participación de más de 600 empresas, una conclusión relevante fue que las organizaciones avanzadas, las empresas excelentes, las empresas que están en un nivel alto de administración, no reclutan recursos externos mas que por verdadera excepción, lo que realizan es que internamente establecen sistemas permanentes de capacitación y desarrollo que respondan a las necesidades estratégicas del personal que tienen a corto y largo plazo.

Para crear en una empresa una verdadera cultura de capacitación debe visualizarse esta función como:

- Filosofía de trabajo, así debe plantearse la capacitación.
- Basada en necesidades reales, mediante previo diagnóstico
- Tener tecnología avanzada, debemos avanzar para mejorar continuamente la calidad de la capacitación.
- Involucrar a todos sin excepción de nadie (Toda la entidad).
- Esta deberá realizarse continuamente, no por periodos esporádicos.
- Se proporcione a todos, desgraciadamente en México es fragmentada y muy parcial solo se da capacitación a ejecutivos, olvidándonos de los supervisores y el nivel obrero.

Se insiste, si la dirección de una empresa no valora el proceso de capacitación como una filosofía de trabajo esta quedará empobrecida y no se lograra la mística necesaria.

Una cultura de capacitación bien arraigada será el elemento para:

- crear o fortalecer el sentido de compromiso del personal.
- Cambiar actitudes.

- Construcción de un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de todos los colaboradores.
(Empresarios, directivos, Empleados, Trabajadores)

Áreas claves de aplicaciones prácticas de la cultura de capacitación:

- Identidad, capacitación y productividad
- Desarrollo de actitudes empresariales en la organización.
- Creatividad en el desarrollo ejecutivo.
- Programa de renovación del personal.
- La empresa, ecología y capacitación.

1.7. Beneficios de la capacitación.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización;

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia a la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas;

- Mejora la comunicación entre grupos e individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos

- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de grupos
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

1.8. Marco Legal:

En nuestro país la Teoría Integral del Derecho del Trabajo y de la Previsión social esta fundada en el artículo 123 de nuestra Constitución cuyo contenido identifica el Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

El artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc. Así como las contraprestaciones que los patrones tienen la obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones y regula los derechos de huelga, despidos, etc.

Asegura a los trabajadores y a sus familias lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

Para nuestro interés constituye una importante novedad la reforma constitucional del artículo 123 en su fracción XIII, en la que se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Artículo 123 Constitucional

Fracción XIII.- “Las empresas, alguien que sea su actividad estarán obligados a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a las cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”.

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha 28 de abril de 1978 entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

Ley Federal del Trabajo (Título Cuarto)

Capítulo III Bis

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

Artículo 153.- Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados por común acuerdo, por el patrón y el sindicato a sus trabajadores y aprobados por la STPS.

Esta reglamentación está plasmada en el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo en sus fracciones de la A hasta la X.

Entre otros, los aspectos más relevantes de la legislación que rige en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores son:

- a) Por ley todos los trabajadores tienen derecho a exigir adiestramiento y capacitación.
- b) La existencia de convenio entre jefes y trabajadores, para determinar si la capacitación debe impartirse dentro de la empresa.
- c) La capacitación o adiestramiento deberá ser impartido durante las horas de la jornada de trabajo; existiendo la posibilidad que de común acuerdo, podrá impartirse de otra manera. Si el trabajador desea capacitarse en una actividad distinta a la naturaleza de la empresa, la capacitación, ha de realizarse fuera de la empresa.

- d)** El objeto de la capacitación y adiestramiento será: la actualización el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a una nueva tecnología: previendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las aptitudes del trabajador.
- e)** Es de mucha importancia que los trabajadores a quienes se imparte la capacitación y el adiestramiento, asistan con puntualidad, presten atención al dar las indicaciones y presenten sus respectivos exámenes de evaluación.
- f)** El éxito o fracaso que pueden tener los programas implantados dependerán del funcionamiento de las Comisiones Mixtas que se formen integradas por igual número de representantes de trabajadores como patrones.

Comisiones Mixtas: Agrupaciones de dos o más personas, de composición heterogénea por cuanto a interés que presentan, y que actuarán conjuntamente en la consecución de un objetivo preestablecido. Una comisión será mixta si participan en su composición representantes del patrón y de los trabajadores; por lo mismo, se dice que una comisión es mixta cuando está formada con un número igual de representantes de los patrones y de los trabajadores.

- g)** En los Contratos Colectivos de Trabajo tendrán que incluirse la obligación patronal de capacitación y adiestramiento para los trabajadores; también la capacitación para quienes pretendan ingresar a la empresa.
- h)** Se deberán presentar a la STPS, para su aprobación; todos los programas y planes de capacitación y adiestramiento, etc.
- i)** Se crea la unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA) como organismo desconcentrado de la

Secretaría del Trabajo y Prevención Social y que tiene a su cargo el Servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

- j)** Deberán ser autorizados y registrados ante UCECA, las instituciones o escuelas que imparten Capacitación o Adiestramiento como personal docente mediante las comprobaciones correspondientes.
- k)** Unidades de Juicio que permitan acuerdos con la STPS.
- l)** Los programas y planes se harán por periodos no mayores de cuatro años incluyendo todos los puestos y niveles, etapas en las que dura la capacitación o adiestramiento, nombre y número de registro en la S.T.P.S. además de la entidad instructora.
- m)** Entrega de constancias de habilidades laborales, con fines de ascenso.
- n)** Tanto patrones como trabajadores han de tener derecho a ejercitar ante Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que se desprendan de la obligación de capacitar o adiestrar.

La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el Presidente López Portillo en su Primer Informe de Gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de ley donde se elevaba a rango de garantía social de capacitación. El 9 de enero de 1978, publica en el Diario Oficial de la Federación el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado A del artículo

123, en el cual se establece la obligación, de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

- El 28 de abril se publicaron en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor en mayo del mismo año.

- El 8 de mayo se publicaron las bases para la designación de patrones ante el consejo consultivo del Empleo, Capacitación y Adiestramiento.
- En junio se publica el reglamento de la unidad coordinadora del empleo, la capacitación y adiestramiento UCECA, organismo desconcentrado de la STPS responsable de la coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación. En agosto se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación y la Secretaría de Trabajo, en el que se establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias.
- El 31 de agosto, la Secretaría de Trabajo otorga al IMSS el registro como primera entidad capacitadora.

Los artículos de la ley federal del trabajo que regulan la capacitación y el adiestramiento son los siguientes:

Capítulo II Bis.

De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores

Artículo 153 A.- El trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita superarse conforme a una comisión tripartita entre el estado, la empresa y el patrón.

Artículo 153 B.- Resalta que la capacitación se puede compartir dentro o fuera de la empresa, por instructores contratados o personal de la empresa o por sistemas que existan (STPS) y que el costo está a cargo de la empresa.

Artículo 153 C.- Las instituciones que quieran impartir capacitación o adiestramiento, así como sus instructores deberán estar autorizados y registrados por la STPS.

Artículo 153 D.- Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores pueden ser generales y particulares.

Artículo 153 E.- La capacitación y adiestramiento a que se refiere el artículo 153 A esta deberá impartirse al trabajador en la jornada en la cual está laborando, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios en el contrato colectivo este estipule que se puedan impartir de otra manera, tal es el caso en el que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña, solo así la capacitación podrá realizarse fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153 F.- Este artículo se refiere a los objetivos que debe tener la capacitación, dentro de los cuales se implica que es una preparación al trabajador para mejorar su productividad y conocimiento y así estar apto para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.

Artículo G.- Se refiere a las garantías que debe tener el trabajador en el inicio de un nuevo trabajo cuando requiera capacitación. Prestando sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o lo que se estipule respecto a ellas en los contratos de trabajo.

Artículo H.- Este habla de las obligaciones que deben tener los trabajadores que estén capacitándose: se destaca la puntualidad, atención y sobre todo La evaluación de sus conocimientos adquiridos durante la capacitación.

Artículo 153 I.- Se refiere a la garantía de que se impartirá la capacitación y adiestramiento que se de a los trabajadores, sean adecuados y satisfagan verdaderamente las necesidades, para la cual se establecerán comisiones mixtas de capacitan de igual numero de representantes de trabajadores y patronos en los que se revisará que se lleven a cabo dichos intereses.

Artículo 153 J.- Hace mención que las autoridades laborales son las encargadas de cuidar y vigilar que se otorgue el cumplimiento de capacitación y adiestramiento a los trabajadores para satisfacer las necesidades de los trabajadores y que no se de solo por el hecho de cumplir con los requisitos y obligaciones.

Artículo 153 K.- La STPS podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir comités de capacitación y adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, las cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento a que se refiere esta ley.

I.- Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramientos de las ramas o actividades respectivas.

II.- Colaborar en la capacitación del catalogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas y actividades correspondientes.

III.- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.

IV.- Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

V.- Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate y,

VI.- Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requerimientos legales exigidos fuera del efecto.

Artículo 153 L.- La STPS fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Artículo 153 M.- En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento

a los trabajadores conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo. Además para asignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

Artículo 153 N.- Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la STPS, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral

Artículo 153 O.- Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someterse a la aprobación de los STPS, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar igualmente, deberán informar la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

Artículo 153 P.- El registro del que trata el artículo 153-C se otorgara a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos: 1.- Comprobar que quienes capacitaron o adiestraron a los trabajadores estén preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos. 2.- Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento, tener conocimientos sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir. Dicha capacitación o adiestramiento; y 3.- No estar ligados con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3° constitucional.

Artículo 153 Q.-Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O deberán cumplir los siguientes requisitos.

- I.- Referirse a periodos no mayores de cuatro años.
- II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III.- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV.- Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- V.- Especificar el nombre u número de registro de la STPS de las entidades instructoras; y
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la unidad coordinadora del empleo, capacitación y adiestramiento que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato a las empresas.

Artículo 153 R.- Dentro de los sesenta días hábiles que siguen a la presentación de tales planes y programas ante la STPS esta los aprobará o hará que les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153 S.- Cuando el patrón no da cumplimiento a la obligación de presentar ante la STPS los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos del artículo 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado, conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos la propia secretaría adopte los medios pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Artículo 153 T.- Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, por conducta del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste a través de las autoridades del trabajo, a fin de que aquella las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Artículo 153 U.- Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niega a recibir ésta por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad a prestar y aprobará, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Unidad Coordinadora de Empleo Capacitación y Adiestramiento. En este último caso se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

Artículo 153 V.- La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, en el cual el trabajador acreditará haber aprobado un curso de capacitación. Las empresas están obligadas a enviar a la Unidad Coordinada del Empleo Capacitación y Adiestramiento para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se hayan proporcionado la concentración o adiestramiento. Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto.

Artículo 153 W.- Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el estado, sus organismos descentralizados o particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539 fracción IV, cuando el puesto por categoría correspondientes figure en el Catalogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en el.

Artículo 153 X.- Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesto en el capítulo.

1.9 INSATISFACCIÓN POR LA FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS

Los directivos no se muestran satisfechos con la formación que se orquesta en sus empresas, ya sea para ellos o para sus subordinados. Quizá no sea eso lo que se diga al cumplimentar las encuestas del último día del curso pero, con cierta distancia o perspectiva, se declara que los programas de formación no consiguen las metas que se proponen. A primera vista, parece algo muy frustrante, considerando la magnitud de los presupuestos que se manejan en grandes empresas; además, las nuevas iniciativas metodológicas —piénsese en el e-learning— no parecen haber contribuido todavía a la mejora de

resultados. Pero, tras una primera vista, quizá quepan segundas y terceras vistas.

Lo leí hace unos días en EL PAÍS: según un estudio de Accenture, sólo el 14% de los directivos españoles considera que los programas de formación cumplen con los objetivos propuestos. Parece que este porcentaje no es mucho mayor en países como Estados Unidos, Francia, Alemania, Reino Unido o Australia, de modo que un cambio de rumbo parece mostrarse aconsejable, aunque ello implique o suponga cesiones en el statu quo, rediseño de programas, y aun cierta reingeniería de nosotros mismos. Supuestamente, los proveedores de formación —consultoras, empresas de e-learning o de outdoor, coaches, escuelas de negocios, etc. — suministran lo que se les pide, porque las relaciones se suelen mantener; habría, por lo tanto, que analizar las necesidades que se formulan desde el mundo empresarial.

Una digresión

Incluso, aunque apuntamos al mundo empresarial para definir las necesidades, quizá haya que ir más lejos y apuntar a la sociedad misma. Me refiero, por ejemplo, a una mejor calidad de vida en las empresas (cosa que en buena medida depende del perfil de los directivos), porque todos, trabajadores y directivos, aceptamos que podemos ser, al mismo tiempo, más eficaces y felices en nuestro puesto de trabajo. Aceptamos igualmente que esta mejora es necesaria, y que afectaría positivamente a otras dimensiones de nuestra vida. También de estos días es una dolorosa noticia sobre acoso psicológico y físico en un colegio, lo que me recuerda el acoso en las empresas: el mobbing no parecía existir oficialmente hasta que le hemos puesto nombre.

De modo que, en espera de otras consideraciones, yo pensaría en huir del estrés excesivo, la entropía psíquica, las emociones negativas y las malas prácticas de convivencia (reductores del rendimiento), y propiciar la realización personal, la satisfacción autotélica, la motivación intrínseca y el solidario espíritu de comunidad, porque todo esto entra en resonancia con el alto rendimiento y disfrute colectivo. Estas cosas dependen, en sensible medida, de

nuestros perfiles competenciales, pero, ¿atienden también a esta consideración los programas de formación en las empresas?

Volviendo al estudio

El estudio a que me he referido muestra que, en la formación, los objetivos apuntan a un alineamiento con la estrategia de la empresa, a la satisfacción de las necesidades de la plantilla y a la mejora de la productividad; parece que nada de esto se consigue suficientemente, o, al menos, ésta es la impresión de los directivos encuestados. Aquí un observador se queda tan sorprendido como cuando, después de que grandes empresas proclamaran en 2003 el éxito del e-learning corporativo, se supiera que era quizá más apropiada la palinodia que el epinicio, a juzgar por la opinión formulada por los usuarios del aprendizaje on line en 2004, en un estudio de Santillana Formación.

Obviamente, no hay que esperar a que se publiquen encuestas en los medios de comunicación para saber que las cosas no van bien; de modo que éramos conscientes de que los dineros de formación no generaban suficiente aprendizaje. Nutrían quizá prosperidades ajenas, pero no generaban la satisfacción y el aprendizaje deseados en la plantilla. Al parecer, esto es así con independencia de que la formación se oriente a apoyar la estrategia, a utilizar nuevas técnicas o métodos de trabajo, o a dirigir mejor a los subordinados.

Qué dicen los directores de formación

Parece oportuno recurrir a lo que dicen los responsables de la formación en las empresas cuando relatan sus experiencias. Casualmente, (todavía no se conocía el estudio de Accenture) en una mesa-debate celebrada en una prestigiosa escuela de negocios: Cesma. Directores de Formación de grandes empresas (LG Electronics, Ernst & Young, Danosa, Banco Popular, Atos Origin...) de diferentes sectores contaron sus experiencias, y algunas cosas que mas interesaron especialmente, se resumen aquí:

- Todavía, en algunas empresas, cuesta entender la necesidad de desarrollar habilidades personales en los directivos (soft skills).
- La mayoría de los ponentes consideraba que la actitud de su departamento debía ser proactiva, y no hablaba de las otras veces postulado “protagonismo de las personas en su propio desarrollo”.
- Sólo uno de los ponentes parecía considerarse al servicio de las personas, y confesaba trabajar típicamente “bajo pedido”.
- Se habló mucho de motivación: de motivación hacia la formación, y de que la formación motiva para el rendimiento.
- Sólo uno de los ponentes habló de la medida de la eficacia de la formación, y su sistema se aproximaba mucho al de Kirkpatrick.
- Se admitió que la formación sirve para muchas cosas: “Si quieres transmitir algo a la plantilla, vístelo de formación: se suaviza...”.
- Se habló sólo una vez, casi de pasada, de la gestión por competencias.
- Se relacionó el coaching con la Alta Dirección.
- Se aceptaron las posibilidades del e-learning, sólo como complemento o refuerzo de la formación en sala: las experiencias no habían sido alentadoras.

Quizá encuentren alguna referencia más rigurosa en la revista Executive Excellence, que patrocinó, junto a AECOP, el acto, pero esto es lo que a mí me pareció más revelador. Creí percibir que las áreas de formación están básicamente al servicio de la Alta Dirección; nada que objetar, salvo porque se venía predicando años atrás el protagonismo de las personas en su propio desarrollo, y la orientación de estas áreas al servicio de las personas: se hablaba a menudo del “servicio” de formación. Naturalmente, cada empresa puede ver la formación a su manera, y utilizar la etiqueta para fines formativos, motivadores, informativos, sinergizantes, alineantes, e incluso distractores o alienantes, llegado el caso.

Mi aportación

Al final, cuando el director de la escuela de negocios, quizá protocolariamente, parecía pedir sugerencias para la mejora de la formación de directivos, este articulista fue uno de los intervinientes, aunque no aprecié aquiescencia a mis palabras en la mesa, sino cierta necesidad de pasar el turno a otros asistentes: ya nos habíamos pasado de hora.

Dije yo que la formación y desarrollo de los jóvenes directivos venía a ser la diagonal de un cubo, y quizá eso ya sonaba a nueva teoría revolucionaria. En un eje situaba yo la eficacia y eficiencia tradicionalmente perseguida para materializar los objetivos de largo y corto plazo; en otro eje, la calidad de vida en el trabajo, y el tercer eje del hexaedro apuntaba al despliegue de la eficacia y la satisfacción hacia el área de influencia del directivo. O sea, que metía yo la calidad de vida en las empresas como un objetivo importante en el desarrollo de los directivos, meta que ya me interesó cuando empecé a padecer las encuestas de clima laboral en los años 80.

No se aspira a poseer las claves, pero sí se apunta a la necesidad de avanzar en la reingeniería del desarrollo de directivos, en beneficio de ellos mismos, de sus colaboradores y de sus organizaciones. La cosa es más complicada y por eso hay tema para debate; piénsese, por ejemplo, que un directivo puede creer que se le envía a un outdoor para aprender a trabajar en equipo, y comprobar que, a la semana siguiente, tiene los mismos problemas con sus colegas y colaboradores... ¿Hay, o no hay, inconveniente en reconocer que el outdoor es sano, pero no milagroso?

Curiosamente, uno de los asistentes a la mesa-debate, que había estado recientemente en un congreso de psicólogos en Estocolmo, apuntó que la psicopatía en directivos era bastante más frecuente de lo deseable. Yo añadiría menciones al narcisismo y otros trastornos de personalidad (siempre más visibles estas cosas en los jefes), pero hemos de aludir también a la existencia de muchos directivos que gozan de la adhesión emocional de su entorno, y que crean microclimas de eficacia y satisfacción profesional a su alrededor.

Expectativas y necesidades de los directivos

Decíamos al principio que los directivos se muestran insatisfechos de la formación que se orquesta en sus empresas; pero quizá no habría tanta unanimidad al definir la formación que esperan. Podría incluso ocurrir que algunos no estuvieran muy seguros de necesitar formación, aunque sí les apeteciera oxigenarse en un outdoor, establecer nuevas relaciones en un máster, mejorar su currículum con nuevas acciones formativas de corta y larga duración, o conseguir los créditos o puntos que dan acceso a promociones. No obstante, pensemos, por más seguro, que la mayoría está interesada en aprender, e incluso que es consciente de lo que les falta —y sobra— en su siempre perfectible perfil profesional. Desechemos, por otra parte, la idea de que los directivos se quejan de la formación para explicar posibles deficiencias en su rendimiento (no descarte, quien no quiera hacerlo, esta posibilidad).

Si algún directivo no fuera consciente de sus carencias, por ahí habrían de empezar —creo yo— las áreas de recursos humanos de las empresas: por facilitar el autoconocimiento de todos, y la autocrítica frente a modelos aceptados. Todas las personas, pero especialmente los directivos, deben conocerse a sí mismos en las diversas dimensiones de este autoconocimiento: lo que somos, lo que sabemos, lo que pensamos, lo que sentimos, y lo que hacemos. Tenemos que saberlo, si somos narcisistas o neuróticos; tenemos que saberlo, si nos hemos quedado desfasados técnicamente; tenemos que saberlo, si estamos equivocados; tenemos que ser conscientes de nuestras emociones, ya sean positivas o negativas; tenemos que ser autocríticos con nuestra conducta. Todavía más: tenemos que ser conscientes de los efectos —positivos y negativos— de nuestros rasgos personales en el rendimiento individual y colectivo.

Quizá tengamos que desarrollar unas cuantas habilidades o actitudes — pensemos en la alfabetización informática, la comunicación, la empatía, el pensamiento sistémico, la creatividad, la iniciativa, la capacidad de síntesis, el autocontrol, la serenidad, el dominio personal, la habilidad de alegación o indagación, etc. —, o modificar algunas creencias, o cultivar unos cuantos valores, y no sepamos cómo. Quizá seamos muy intuitivos, pero estemos desaprovechando este recurso. Quizá tengamos talento para otra cosa, y no lo

sepamos. Quizá nos creamos infalibles, y ello nos lleve inexorablemente al fracaso. Quizá el culto al ego nos lleva al narcisismo, y no nos damos cuenta. Quizá deberíamos ser la mejor solución para nuestra área de influencia, pero somos el mayor problema. Quizá nos estamos pasando del savoring a la complacencia, o de la confianza en nosotros mismos a la arrogancia, o del afán de logro a la sed de poder. Una definición etimológica y oportuna: aprender es perfeccionarse siguiendo un camino.

Todos debemos estar atentos a las oportunidades de aprender, y debemos aprovecharlas al máximo. No valdría que criticáramos la calidad o eficacia de las acciones formativas, si no las estuviéramos aprovechando suficientemente, con una actitud positiva fruto de la autocrítica. Las personas debemos desear aprender, y las empresas deben facilitarnos el conseguirlo, en beneficio mutuo. Pero no voy a desvirtuar aquí el resultado del estudio a que me refería, sino que trato de llamar la atención sobre la alarma que supone; ¿o permaneceremos impasibles ante la información? Aunque los insatisfechos fueran sólo la mitad —y no la inmensa mayoría, como parece—, la situación seguiría demandando detenida reflexión, durante la que habríamos de lentificar las inferencias y extraer conclusiones.

Otra consideración

¿Qué responsabilidad está siendo mal ejercida, si los directivos se muestran insatisfechos de la formación que se orquesta en las empresas? Parece, efectivamente, un caso de clientes insatisfechos, aunque es verdad que los resultados alcanzados dependen también, en buena medida, de los propios participantes en las acciones formativas. Como el asunto es complejo, ya entenderá el lector que este articulista no llegará a conclusiones propias sino que intentará alentar reflexiones, como acabo de decir unas líneas atrás. Por otra parte, puede que la insatisfacción a que nos referimos no importe demasiado a las empresas... A este modesto observador sí, pero los empresarios y altos ejecutivos deciden al respecto.

Buscando cambios positivos, podemos pensar en las áreas de recursos humanos, o de formación, de las empresas, además de pensar, desde luego, en los propios trabajadores o directivos participantes en las acciones formativas. Podemos incluso pensar en qué contenidos tendría un master de “Experto en dirección de la formación en las empresas”, por ver con qué orientación llegaría un directivo al puesto de “Director de Desarrollo y Formación” de una gran empresa, tras ser seleccionado por tan brillante complemento en su currículum. Este directivo se encontrará típicamente con un hermoso presupuesto del que ha de obtener el máximo rendimiento, por no hablar de las subvenciones que habrá de conseguir; pero se encontrará, sobre todo, con una plantilla cuyo potencial profesional está insuficientemente utilizado, y que parece pedir a gritos que sea mejor aprovechado.

Un Director de Formación —o de Recursos Humanos— ha de tomar decisiones, pero no cabe elegir aquellas que sean menos criticadas, o que más convengan a su entorno próximo; ha de decidir en beneficio de la mejora de resultados de la organización en el corto y en el largo plazo, evitando que las cosas se adulteren por intereses desalineados. Si la formación se orienta bien y se explica bien, los usuarios de la misma estarán predispuestos a aprovecharla y agradecerla; si la formación se orienta mal o se explica mal, habrá predisposición negativa. ¿Asiente o disiente el lector?

Uno —directivo o trabajador— debe acudir convencido y satisfecho a una acción formativa: sólo así, con esta actitud catalizadora, se puede producir el aprendizaje y experimentar la satisfacción autotélica de aprender. De este modo, y suponiendo la necesaria inexcusable calidad a la formación, seguirá satisfecho cuando concluya la acción formativa, y cuando compruebe la correspondiente mejora del desempeño. Nada que ver esto con la forma en que se ha venido orquestando el e-learning, por hablar de cosas concretas. En e-learning, parecía identificarse el éxito con la participación (por cierto, a menudo extrínsecamente motivada) y no con la eficacia del aprendizaje.

Término

Creo que, si lo desean, ya tienen tema para debate. Yo sólo añadí una última cosa relacionada precisamente con el e-learning. Les reproduzco unas declaraciones de José Ignacio Díez, Consejero Delegado de FYCSA, cuando era tesorero (ahora es vicepresidente) de la Asociación de Proveedores de e-Learning (APeL). Decía en un libro sobre las mejores prácticas de e-learning en España: “Es relevante destacar que en los casos con éxito, considerando como tal alcanzar un end rate mayor del 75%, (...) siendo en unos casos el factor de éxito principal la motivación de las personas...”. En otro momento, Díez apuntaba otras medidas (del éxito) más globales: “éxitos abrumadores medidos con cualquiera de los índices conocidos: personas implicadas en formación on line sobre plantilla total, que superan el 50%; horas de formación on line sobre horas totales de formación que alcanzan cifras del 40%; start rates y end rates por encima del 80 ó 90%; reducciones del coste de la formación...”.

Traigo, como ejemplo, estas declaraciones aquí porque temo que las áreas de formación de las grandes empresas tengan tendencia igualmente a generar grandes cifras para sus informes anuales a la Alta Dirección, se trate de e-learning, o de formación presencial, o de otras modalidades. Yo creo que es mejor una hora de aprendizaje eficaz, que dos de pérdida de tiempo; pero ahora ya termino, les dejo de verdad, y les agradezco que hayan llegado hasta aquí.

CAPITULO 2

PROGRAMAS Y TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.

2.1. Programas de capacitación

Principales items de una programación de entrenamiento.

A quien debe entrenarse	→ Personal entrenado
Quien es el entrenador	→ Entrenador o instructor
Acerca de que entrenar	→ Tema o contenido de entrenamiento
Donde entrenar	→ Lugar físico, organismo o entidad
Como entrenar	→ Métodos de entrenamiento
Cuando entrenar	→ Época de entrenamiento y horario
Cuanto entrenar	→ Volumen duración o intensidad
Para que entrenar	→ Objetivos o resultados esperados

2.2. Técnicas de capacitación

Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo

Este tipo de capacitación se lleva a cabo sobre la marcha del trabajo. El colaborador va adquiriendo destrezas y conocimientos en contacto con tareas que se desempeñan en situaciones reales de trabajo

Generalmente se piensa que estas técnicas son más sencillas y menos costosas que las técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo

Estas técnicas son apropiadas cuando se necesita que el observador aprenda rápidamente y es muy importante la observación real y cuando es difícil simular condiciones artificiales.

Las desventajas que se presentan con este tipo de técnicas es que se pueden cometer errores y como son situaciones reales de trabajo, son muy costosos, además de la baja productividad durante el entrenamiento.

2.3. Proceso lógico de la función de capacitación

Etapas a seguir para tener éxito en la función de capacitación:

- Investigación para determinar las necesidades reales que existan y deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo; (Diagnostico de necesidades)
- Fijar los objetivos que deban lograrse una vez señaladas las necesidades a satisfacer, (Planeación)
- Definir los contenidos de educación que sean necesarios, es decir, que temas, que materias y áreas deben ser cubiertas en el curso.
- Señalar la forma y métodos de instrucción más ad hoc para el curso.
- Una vez determinado el contenido y forma, y realizado el curso, se deberá evaluar.
- Realizar seguimiento a continuación de la capacitación.

2.4. Administración de la función de capacitación

Etapas de modelo sistemático de organización de la función de capacitación;

I.- Sistema receptor de la capacitación (Identificación), apoyado de la información que exista en las organizaciones tales como:

- Proceso de selección de personal
- Inventario de recursos humanos
- Análisis de puestos
- Organización formal
- Descripción de funciones
- Necesidades de desarrollo de la empresa.

Esta información proporcionará al departamento de capacitación un perfil de la población del sistema receptor.

II.- Necesidades y requerimientos de los integrantes del sistema receptor.

Investigar los requisitos que los individuos futuros deben poseer para realizar tareas.

De esta manera proporcionará una discrepancia entre lo que es y lo que debiera ser, proporcionando además un punto de referencia objetivo y medible para utilizarse en el plan de capacitación propuesto.

III.- Establecimiento de la misión del sistema productor en el problema a tratar.

Se establece la misión en relación al problema con claridad y objetividad.

IV.- Establecimiento de Metas:

Estas llevarán al departamento de capacitación a lograr la misión, sus características son:

- Cuantificables
- Realistas

- Adecuadas a los requerimientos de la organización

V.- Establecimiento de programas, como medios que ayudaran al cumplimiento del programa tales como:

- PERT: Program Evaluation Review Technique
- CPM: Critical Path Method

Y las variables a considerar al elaborar estos programas son:

- Conocimiento y experiencia del trabajo a realizar
- Habilidades para la implementación
- Recursos necesarios para su consecución

2.5. Áreas de Detección de Necesidades.-

- a) Cuando los requerimientos del trabajo cambian a consecuencia de modificaciones de las circunstancias organizacionales; por ejemplo: sistemas de trabajo, tecnología, nuevos productos y/o servicios, reestructuraciones parciales o totales.
- b) Cuando el titular de un puesto cambia, va a ser o ha sido promovido y se determina deficiencias entre sus habilidades, conocimientos y actitudes y las que el puesto demanda; esto es, apoye a los planes de carrera, en todos estos casos es básico contar con un análisis actualizado del puesto a comparar.
- c) Existen otras razones para que una empresa ponga en marcha un programa de adiestramiento y capacitación para su personal; alguna de ellos son:
 - Expansión, nueva legislación, trabajos y asignaciones especiales, transferencias y retiros, variaciones estacionales, nueva administración.

2.5.1. Métodos de Detección.

Las necesidades de capacitación pueden ser determinados por diversos métodos, entre los que destacan por su aceptación, sentido, práctica y resultados probados los siguientes:

- **Comités de Asesoría.**- Se integra por miembros de los diversos niveles ejecutivos o por área funcional. (producción, finanzas, investigación, ventas, etc.,) su objetivo es determinar que problemas se resuelven vía capacitación.
- **Centros de Evaluación.**- Consiste en la formación de un grupo de personal directo que realiza ejercicios y pruebas que le permite conocer sus fuerzas y debilidades, su utilización para determinar necesidades de capacitación y desarrollo ha ido aumentando.
- **Encuesta de Actitud.**- Mide los niveles de satisfacción en el trabajo y la información obtenida permite descubrir diferentes necesidades de capacitación.
- **Grupos de Discusión.**- Son reuniones con empleados que representan un área específica de trabajo. Un primer beneficio de este sistema es que crea sentido de compromiso del personal para con las actividades de capacitación a realizar, "Pues la Concibe como su Programa"
- **Entrevista con el Personal.**- Es un método de resultados eficaces, pues precisa al detalle las necesidades de Capacitación Individual.

2.5.2. Detección de Necesidades.

El área de relaciones industriales debe coordinar la realización de diagnósticos dinámicos que le proporcionen sistemáticamente información para analizarse y ser utilizado como base en sus planes de acción.

2.5.3. Sus Fuentes de Información Serán.

- Datos diversos obtenidos del personal.
- Problemas de calidad y productividad.

- Actitudes positivas y negativas.
- Promociones, Inducción del personal, Otras

El reto de cambio y de innovación exige de la empresa una conciencia cada vez mas seria y comprometida de su perfil como generadora de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las cosas.

Es precisamente en este tiempo, que el recurso humano se confirma como factor clave en el que hacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transmisión de su propio entorno; la modernización de México exige fundamentalmente de los trabajadores, calificados, técnicos especializados, supervisores competentes y directivos capaces y comprometidos al desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, evolución y futuro de su empresa e de nuestro país.

La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa.

2.6. Beneficios de la Capacitación Sistemática.

- Asegura la permanencia de los cambios, facilita la asimilación e internacionalización de los valores, incrementa la productividad personal y grupal, reduce el tiempo de aprendizaje, mejora la calidad del desempeño, reduce el ausentismo, disminuye accidentes de trabajo, reduce la rotación de personal, disminuye los índices de desperdicios, promueve y enriquece la cultura organizacional.

2.7. Etapas del Proceso de Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo.

- Detección de Necesidades.
- Detección de Objetivos.
- Elaboración y Coordinación de Programas.
- Ejecución de Programas.
- Evaluaciones.

ESTRATEGIAS EMPRESARIAS

El aprendizaje es una de las principales condiciones para que una empresa pueda sobrevivir. La combinación de un mundo exterior que cambia rápidamente con una considerable movilidad interna hace que el aprendizaje se haya convertido en una prioridad necesariamente alta.

El entorno económico y la dinámica competitiva de cada época producen cambios tremendos en las condiciones necesarias para que una Empresa tenga éxito. Estos cambios externos han conducido a una compleja y, a veces, confusa variedad de ambientes competitivos. No hay un sistema de planificación con el que se puedan proyectar estrategias de éxito seguro.

Los requisitos estratégicos de cualquier negocio están determinados por el ambiente competitivo y por la posibilidad de que éste varíe con el tiempo.

El **primero**, es la magnitud de la ventaja que se puede conseguir con respecto a los competidores. El rendimiento potencial de una estrategia solamente será grande, cuando la ventaja que se pueda conseguir sea también grande.

El **segundo**, es la cantidad de caminos a transitar, por los cuales se puede lograr esa ventaja. Cuando se utilizan varias estrategias alternativas, serán posibles también varias alternativas de éxito.

¿Qué es la Estrategia?

Probablemente es hoy la palabra de la que más uso y abuso se hace en el mundo de los negocios. Tenemos estrategias para todo: desde la publicidad hasta la logística, desde los recursos humanos hasta la reingeniería.

Bruce Henderson, fundador del prestigioso Boston Consulting Group, definió la estrategia de una manera clásica: *- Todos los competidores que persisten en el tiempo tienen que mantener, por diferenciación, una ventaja singular sobre todos los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación.*

En su teoría, describe la existencia de dos tendencias en la naturaleza de la estrategia: la competencia estratégica y la competencia natural.

La competencia estratégica tiene como elementos fundamentales:

- La capacidad de entender la interacción entre competidores como un sistema dinámico completo.
- La capacidad de hacer uso de este conocimiento para predecir las consecuencias de una intervención concreta.
- La disponibilidad de recursos no comprometidos que pueden dedicarse actualmente a diferentes usos y fines.
- La capacidad de predecir el riesgo y el rendimiento con suficiente exactitud y confianza.
- La buena disposición para actuar decididamente y comprometer esos recursos.

La competencia natural tiene las siguientes características:

- Es tremendamente oportunista en las interacciones de cada momento.
- Es extremadamente conservadora en el cambio de comportamiento.
- Es evolutiva.
- Procede por tanteos, por pequeños incrementos, y con poco riesgo.

Estrategia y Aprendizaje

En un sector de rápido cambio, aprendizaje y estrategia están tan estrechamente ligados que casi son sinónimos. No se puede fijar una estrategia eficaz si la alta dirección no conoce exactamente cuáles son los cambios que se están produciendo en el sistema competitivo y sus consecuencias.

Los aspectos más difíciles del aprendizaje en conexión con la estrategia son los siguientes:

- Abandonar conceptos anticuados: es difícil desprenderse de los viejos conceptos, lo cual es un obstáculo para aprender cosas nuevas.
- Crear relaciones que hagan factible el aprendizaje: Que el aprendizaje sea factible en el interior de una empresa depende decisivamente del carácter de las relaciones existentes entre las personas. La cual deberán incluir:
 - Relación entre dirección y subordinados.
 - Relación entre los componentes de la alta dirección.
 - Relación entre los grupos de directivos y los servicios de apoyo.
- Percibir los ritmos de cambio: Una de las pruebas más severas del aprendizaje es averiguar si algo se ha comprendido tan bien que se pueden predecir los ritmos del cambio.

Una de las condiciones previas del aprendizaje es seguir elaborando una información completa sobre la realidad exterior y difundir esta información por toda la empresa. Lo cual obliga a llevar a cabo las actividades en grupo, algo que solamente puede ser eficaz si hay un liderazgo que las haga eficaces y un compromiso de dedicarles el tiempo suficiente.

Estrategia de marketing: Empresa y mercado

Uno de los cometidos fundamentales de marketing es la elaboración y ejecución de un plan anual que asegure un nivel aceptable de ventas y beneficios para el producto o gama de productos en cuestión. Estos objetivos, obligan a realizar un análisis del negocio y la empresa y del mercado para elaborar una estrategia adecuada.

Empresa: La primera parte de la evaluación consiste en determinar la visión y la estrategia de la empresa en su conjunto. La visión es la imagen mental de lo que la empresa será en el futuro: los productos que ofrecerá y los mercados a los que servirá. Las estrategias empresariales son los planes generales para avanzar hacia esos objetivos. Los productos y las tácticas de marketing deben ser coherentes con esa visión y acercarán a la empresa a su meta: **la satisfacción del cliente.**

En la evaluación, también se examina la cultura general, los puntos fuertes que constituyen su aptitud básica, los puntos débiles que tienen que minimizarse y el papel que un producto o una variedad de productos desempeñan en la realización de la estrategia empresarial. La cultura es el modo en que opera la empresa: sus principios, su estilo de dirección y su estructura.

Son varias las preguntas que hay que formular en el marco de la evaluación de la empresa para ayudar a detectar las fuerzas y debilidades clave de la gestión, las aptitudes básicas, el proceso de planificación y otras áreas funcionales. Un concienzudo análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) sería una herramienta muy útil en esta etapa.

Gestión: En el análisis de la gestión empresarial, cabe hacerse la preguntas de ¿Quiénes son los que constituyen las fuerzas motrices de la empresa? y ¿Quiénes deben formar parte para la realización de un nuevo producto?

Es decir, todos los recursos que dispondremos, en especial los humanos para llevar adelante un plan adecuado y de esa manera, hacer participar a los diferentes jugadores en las áreas correspondientes (presupuesto, marketing, comercial, análisis de mercado, administración, etc.).

El proceso de planificación: Es importante destacar cuál será el enfoque básico de la planificación táctica y estratégica dentro de la empresa. Preguntarse como haremos para que la empresa crezca y que tácticas dispondremos (absorción de mercados, penetración en nuevos mercados, incremento del mercado actual). Realizar los documentos que nos permitan llevar a cabo la planificación y marcar los objetivos generales del negocio (business plain), marcar los objetivos particulares y atributos principales del producto (por ejemplo, en las ampliaciones en las gamas de productos, en las nuevas aplicaciones, en los nuevos productos, etc.) y marcar y definir los planes de crecimiento local, regional o internacional. Este proceso de planificación, nos lleva a realizar una estrategia sobre el mercado, basándonos en un análisis del mismo.

Análisis del mercado: Se refiere al estudio de los compradores actuales y potenciales de un producto o gama de productos y luego a su división en clases o segmentos. Los segmentos son grupos de clientes con características comunes, necesidades comunes o usos comunes del producto. La segmentación permite al especialista en marketing acercarse al cliente y centrar su atención en las necesidades de grupos más pequeños. Esto es sumamente beneficioso, dado que ayuda a saber cómo y por qué compran los clientes. También asegura una mejor asignación de los recursos porque se entienden mejor las ventajas que buscan los grupos específicos. Esto debe hacer posible incorporar ventajas competitivas al producto. Y, por último, la segmentación permite a la empresa explotar oportunidades al descubrir huecos en el mercado.

Segmentación de los actuales clientes: Para realizar la segmentación de nuestra actual cartera de Clientes, deberíamos hacernos, entre otras, preguntas como ¿Cuál es el perfil del cliente promedio? ¿Qué segmento es el que más compra? ¿El que menos? ¿Qué tipo de clientes es más rentable? ¿Quiénes son los compradores reales y quiénes son los que influyen en ellos? ¿Existen en el mercado algunos segmentos que sólo compran productos de la competencia? ¿Podrían desarrollarse con un nuevo producto, segmentos que todavía no existen?

Desglosar el mercado global en segmentos con necesidades distintas permite desarrollar para cada uno de ellos estrategias diferentes de marketing y acciones comerciales específicas con comunicaciones dirigidas a cada segmento.

Como ejemplo, se explica cómo se realizó un trabajo de campo en una Empresa de Servicios de Agua y Cloacas en un suburbio del Gran Buenos Aires, Argentina. Su capital más importante son 20.000 clientes cuyo consumo estaba medido en el 80% de los mismos y que reciben el servicio de red de agua en su domicilio. Dado que las tarifas están regidas en forma gubernamental, ante la necesidad de inversiones y ampliar su radio de acción, se decidió segmentar la cartera actual tomando como base los siguientes parámetros principales: Tipo de Cliente (familiar, comercial alto consumo, comercial consumo medio y comercial consumo bajo, grandes clientes, otros), a estas categorías se los ranqueo por metros cúbicos de consumo promedio, consumos históricos, consumos estacionarios, etc. Y de esa manera se pudo segmentar a los Clientes para poder realizar acciones específicas y poder generar valor agregado al servicio ofrecido.

Importancia y rentabilidad de cada segmento: Después de detectar los segmentos que tienen diferentes necesidades (y en el ejemplo anterior, consumos), examine los resultados del producto en cada segmento. ¿Cuál es el tamaño medio de pedido, la cuota de ventas del segmento y cuáles son los ingresos generados? Utilizando datos secundarios, estime el tamaño de los

segmentos del mercado total. Multiplíquelo por los ingresos medios por cliente para determinar el potencial de ingresos totales (para todos los competidores de su área de negocios). El atractivo puede determinarse por el tamaño absoluto del segmento, su tasa de crecimiento, la fuerza de la competencia en dicho segmento, o diversidad de otros factores apropiados para el área de negocios en cuestión.

Siguiendo con el ejemplo de la empresa de servicios del punto anterior, una vez detectado los consumos promedio de los distintos sectores, se ranqueó las fecha de pago, medios de pago, días de atrasos en los pagos y de esa manera se pudo obtener un mapa socioeconómico de los clientes para ofrecerles distintas alternativas de productos y/o servicios.

Nuevos segmentos que sean muy rentables: Este paso obliga al marketing a mirar más allá de la base actual de clientes para tratar de encontrar oportunidades. Casi siempre hay grupos de clientes a los que no se llega efectivamente, pero que ofrecen oportunidades potenciales para una empresa. Los mercados están cada vez más fragmentados, por lo que deben ser analizados de este modo.

En la empresa de servicios ejemplificada, una vez identificado los clientes por consumo y nivel socioeconómico, se decidió, a través de una comunicación directa y preparada para ese segmento, ofrecerles productos y servicios nuevos dentro del market share del negocio, obteniendo como resultado un incremento importante en la facturación, pero lo más importante, destacando a la empresa como una proveedora de servicios que mejoraba la calidad de vida, en lugar de ser una mera distribuidora de agua potable.

En la nueva economía globalizada cada día es mayor la importancia que poseen los recursos humanos en el proceso de creación de valor de cualquier empresa. En este contexto, el papel del departamento de recursos humanos ha incrementado su protagonismo y adquirido nuevas responsabilidades.

El objetivo de la dirección de recursos humanos es convertir el capital humano en valor productivo para la empresa y sus clientes. Es mejorar la productividad y eficacia de la organización desde el lado de las personas.

Su trabajo es dirigir la organización de adquisición, mantenimiento, desarrollo, supervisión y mantenimiento del activo humano y de los resultados de su trabajo; concretamente calidad, productividad, servicio y ventas.

Función	Procesos
Dotación de personal	Ofertas de empleo Entrevistas Contrataciones Aceptaciones / rechazos
Remuneraciones	Planificación del sistema Evaluación de los puestos Establecimiento de los salarios
Formación	Diseño de programas Impartición de programas Mejora del conjunto de calificaciones
Desarrollo	Creación de equipos Desarrollo de técnicas de trabajo Orientación eficaz de los empleados
Organización	Contenido y diseño de los puestos de trabajo Aumentar el atractivo de los puestos Solución de problemas
Relaciones laborales	Negociación de convenios Tramitación de quejas Resolución de problemas
Prestaciones	Tramitación de solicitudes

Gestionar los recursos humanos en una empresa supone:

- Adquirir nuevas capacidades fuera de la empresa.
- Desarrollar nuevas capacidades dentro de la empresa mediante la formación o el aprendizaje activo
- Conservar a los empleados que reúnen las capacidades que necesitamos.
- Despedir a los individuos con rendimiento bajo o insuficiente.

Para optimizar su servicio e incrementar el valor en su empresa, los ejecutivos de personal deberían asumir las siguientes tareas:

Desarrollar un plan de mejora que integre los procesos, estructura, sistemas, cultura y capacidades de trabajo con la estrategia empresarial y las expectativas de los clientes.

Evaluar a los clientes, al personal y a los proveedores para localizar lagunas en la prestación del servicio y establecer políticas de mejora continua.

Garantizar el compromiso de los individuos con la empresa

Definir claramente los papeles y las responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa.

Crear una cultura de trabajo y proporcionar puestos de trabajo estimulantes que permitan tomarse el trabajo como un reto.

Asegurar un sistema de retribuciones que trate equitativamente a todos los empleados.

La política de selección de personal: El plan de recursos humanos debe detallar el número y los tipos de personas que se necesitan para poder cumplir los objetivos de la empresa. Las personas son los activos clave en el mercado actual. Y cuando surge una nueva necesidad se debe encontrar la persona más capacitada para satisfacerla.

La primera tarea es definir minuciosamente el perfil del puesto de trabajo, sólo de esta manera podremos encontrar la persona que necesitamos. El candidato ideal ha de mostrar características y comportamientos acordes con el modelo de empresa.

El proceso de selección es una tarea complicada pues cada candidato ofrece una combinación única de preparación, experiencia, actitudes, habilidades, intereses, objetivos y cualidades. El éxito dependerá de la adecuación del seleccionado al perfil de puesto de trabajo necesario.

Ante una nueva vacante, la primera decisión es optar por candidatos externos o por la promoción interna. Debemos tener presente que la promoción interna es una importante fuente de motivación. La segunda decisión es establecer si la contratación de personal la realiza el propio departamento de recursos humanos de la empresa o una asesoría externa. Finalmente, la planificación de una operación de selección de personal tiene que tener en cuenta dos aspectos básicos: El costo de la selección: Anuncio y tiempos empleados por nuestro propio personal y el tiempo necesario para cubrir la plaza debe contemplar diversos procesos: definir la necesidad, dar publicidad a la búsqueda, leer las solicitudes, llamar y entrevistar a los solicitantes, comprobar referencias, confirmar la oferta con la dirección o el área necesaria, orientar y formar al nuevo empleado sobre los aspectos más relevantes de la empresa en general y de su área en particular.

Estrategia en la gestión con los Clientes

¿Qué deben hacer los ejecutivos si quieren conocer a sus clientes?

Necesitan hacer algo más que reunir y analizar la información cuantitativa, como la mayoría están acostumbrados a hacer. Muchas empresas se esfuerzan por acumular información sobre sus clientes, pero: ¿Qué saben realmente sobre sus clientes? y ¿Con qué grado de eficacia están gestionando ese conocimiento?

Lamentablemente, acumular información es solamente el primer paso hacia la creación del conocimiento las empresas necesitan para llevar a cabo con éxito una estrategia de conexión con los clientes. La información es la materia prima que se transforma en conocimiento a través de su organización, análisis y comprensión.

Las palabras cliente, conocimiento y gestión son muy independientes. Para obtener un valor total, los tres elementos deben unirse en un entorno de círculo cerrado, de tal forma que se centre en adquirir el conocimiento adecuado del cliente adecuado, y que ponga el conocimiento en marcha de tal manera que se maximice el valor de la relación con el cliente.

Para llevar la gestión del conocimiento real del Cliente, es necesario tener acceso apropiado a toda la información que se posea sobre los mismos, así como un sistema y conjunto de procesos para cotejar esa información. La mayoría de las empresas tienen solamente una comprensión parcial de sus clientes o carecen de sistema unificado para recopilar conocimiento acerca del cliente procedente de diversas fuentes. El Customer Relation Management (CRM) es una corriente de gerenciamiento que enfatiza la perspectiva cliente y otorga un nuevo significado a los procesos empresariales en los que éste interviene, como el marketing, las ventas o el servicio.

Esta información nos permitirá conocer el comportamiento del Cliente, además de que, en cada interacción que el cliente realice con la empresa, la persona o sistema que le atienda dispondrá de una información bastante exhaustiva de todos los eventos significativos de nuestra relación con él, lo que se traduce en una atención personalizada, contextualizada y proactiva. El objetivo de CRM es obtener nuevos clientes y retener a los actuales y, de esta forma, garantizar los beneficios futuros.

El CRM abarca todas las áreas de la empresa, desde el departamento de marketing al cual le permite gestionar sus campañas (concepción, planificación, despliegue, seguimiento), segmentación de las mismas y evaluar modelos de comportamiento.

El equipo de ventas, o televentas, tendrá una información muy útil para dirigir el/los productos o servicios o generar las necesidades de los Clientes de acuerdo a la segmentación obtenida. El call center o la Atención al Cliente se verá facilitada en su tarea tanto para la atención de pedidos, reclamos o servicios post ventas y mantenimientos.

En la empresa referida como ejemplo, el call center disponía de una serie de pantallas que ante cada llamada recibida podía ingresar al historial y segmentación del Cliente, lo que le permitía direccionar al mismo de acuerdo a los datos previos que se tenían. Además, ante campañas salientes o acciones de campo, la información permitía dirigirlas adecuadamente con beneficios económicos apropiados.

Es importante que la decisión de implantar CRM no se tome de forma precipitada. Debe hacerse adecuadamente y todos en la empresa deben estar preparados para el proceso. La implantación de una estrategia CRM suele suponer grandes cambios en los procesos, sistemas y organización de la empresa, así como en su cultura organizativa y en las competencias de sus empleados.

Existe un conjunto de aspectos relevantes que deben ser tenidos en cuenta para tener éxito, entre los que destacan los siguientes:

- La propia gestión del cambio hacia un modelo avanzado
- La velocidad impuesta a los cambios
- Los grados de libertad disponibles
- La diferencia entre el punto de partida y el punto de destino

Como ya he expresado, el CRM no es un proyecto exclusivo del área comercial o de marketing, ni de la de sistemas. Si algo diferencia a esta iniciativa, es su carácter multifuncional como una de las claves de éxito. Si persistieran dudas sobre el departamento donde debe estar alojado el CRM, la solución sería situarlo en aquel lugar de la organización donde se pudiera generar mayor valor a la empresa y al cliente, facilitando el crecimiento rentable y sostenible.

Evidentemente el nuevo escenario no se implanta de un día para otro. Este tránsito está marcado por una creciente competitividad y otro tópico que, cada

vez más, se convierte en una realidad: **"el cliente es el rey"** y quiere que se le trate como tal.

Es en este contexto, muy competitivo y de relaciones multicanal, donde CRM puede aportar más valor, permitiendo que cada interacción con el cliente sea una oportunidad de satisfacer sus necesidades y exceder sus expectativas.

Estrategia en la gestión de Calidad

Una empresa de servicios es aquel negocio en el que la oferta está dominada por intangibles cuya utilidad radica principalmente en la resolución de necesidades de los clientes o en los cambios que opera en ellos. Para una definición de calidad de los servicios nos referimos al conjunto de actuaciones de una empresa que permiten satisfacer a un cliente y que le predisponen a volver a comprar al mismo proveedor.

El primer error que se suele cometer al hablar de calidad del servicio es asociarlo, aunque sólo sea mentalmente, con cosas como lujo, capricho, esnobismo, etc. Nada más lejos de la realidad. El concepto que mejor capta la esencia de la calidad es el de identidad o carácter. Calidad es la adecuación de las actividades de la empresa a la definición del papel que sus directivos quieren que ésta juegue en el mercado.

Existen una serie de niveles que definen la calidad en una empresa de servicios:

Segmentación: ¿a quién quiero ser útil?

La identidad de una empresa viene determinada, en primer lugar, por las características de los segmentos del mercado a los que se ha decidido prestar una particular atención. Un segmento del mercado es un grupo homogéneo de clientes. Las mejores variables para segmentar son aquellas que capten las necesidades específicas del grupo de clientes, tal como han sido descritas al principio.

Conceptualización del servicio: ¿en qué quiero ser útil?

Las empresas venden, en última instancia, un conjunto de cosas en los que coexisten elementos tangibles (qué cosas me dan), elementos perceptivos (qué me entra por los sentidos) y elementos evaluativos (qué opino de todo ello). Estos dos últimos son intangibles y, muchas veces, dominan al primero. Por ejemplo, una empresa de seguros vende una promesa de actuación en el caso de un evento contemplado en la póliza. Una empresa de servicios de red de agua como la ejemplificada, no sólo vende agua, sino bienestar de vida, lo cual es una tarea mucho más complicada dado que interactúa la valoración de la tarifa (cuanto pago) con respecto a un consumo determinado.

Sistema de creación del servicio: ¿cómo diseño las operaciones?

El carácter o la identidad de una empresa se gana, en gran medida, en las percepciones que día a día se generan en los contactos con los clientes. Estas percepciones son fruto de la actuación del sistema de prestación del servicio que, a su vez, depende del cumplimiento de los estándares de los tres elementos que lo componen: los empleados, las instalaciones y los procesos. Estos elementos se han de utilizar y diseñar con la intención explícita y manifiesta de lograr el tipo de identidad deseada, dado que tienen mayor potencial de influir en los recuerdos de los clientes.

Hacer más visible la personalidad de la empresa: Las empresas de servicios han de estar muy atentas para comunicar, con todos los medios que tienen a su alcance, su carácter o personalidad.

Aquí entra en juego el lugar de encuentro con la empresa, que es el conjunto de momentos en que un cliente entra en contacto con algo o alguien de la empresa. En los contactos entre empresa y clientes, que van desde la atención del teléfono a la claridad de las facturas, pasando por la educación con la que uno es tratado y la capacidad de respuesta a una petición, se generan percepciones sobre el servicio. La suma de las percepciones que un cliente tiene cada vez que entra en contacto con algo o alguien de la empresa, determina, junto con los elementos tangibles y los valorativos, el producto de una empresa de servicios.

Para hacer una buena gestión del lugar de encuentro es muy útil distinguir tres elementos: La tarea, el trato y la tangibilidad. Se trata de crear las condiciones para que desde los tres elementos se añada valor al cliente. La tarea es el elemento más obvio son las actuaciones que desde un punto de vista técnico son necesarias para la realización puramente material del servicio.

Las mejoras de la calidad del servicio a través de la mejor verificación de los errores de servicio y la recuperación de clientes descontentos. A todos y siempre.

No se debe olvidar que el principio de la empresa es satisfacer a los Clientes. Lo contrario es un mal negocio. Si un cliente no está satisfecho, lo lógico es que tenga los medios para hacerlo saber y que la empresa se interese por las circunstancias. Si la culpa de la insatisfacción es de la empresa, lo lógico es resarcir al cliente. Si no fuera así, al menos interesa entender mejor los juicios de valor que ha hecho el cliente e intentar influir en ellos. Si los clientes no quedan satisfechos, el gasto de marketing ha ido a parar a la basura.

Metodologías para recuperar a los clientes descontentos

Frente a una queja hay que poner en marcha un sistema de recuperación. ¿Cómo proceder cuando se tiene la queja delante? Hay unos pasos que, si se siguen, pueden convertir una queja en una recuperación y en un estímulo de mejora del servicio:

- Dar las gracias al cliente por haberse tomado la molestia de hacer llegar su comentario. En la medida en que tenga razón, hay que dársela sin excusas.
- Si el cliente tiene dudas, se le ha de decir algo igualmente agradable.
- Mostrar la utilidad que la queja recibida ha tenido o tendrá para la empresa.
- Restituir el daño. En principio, una empresa no merece cobrar cuando comete errores que perjudican a sus clientes.

- Por último, hay que analizar quién, dentro de la empresa, tiene de verdad los conocimientos, medios y coraje para recuperar a clientes descontentos.

En una empresa editorial, con un producto masivo, en la cual se gerenciaba el área de producción y distribución puerta a puerta, base el entrenamiento de más de un centenar de personas, para que cada vez que golpeaban una puerta para hacer entrega del producto, pudieran obtener una respuesta objetiva sobre la reacción que ese producto le dispensaba al Cliente al recibirlo. De las múltiples respuestas pude analizar la mejor forma de entregar el producto, los horarios que eran mejor recibidos, que aspectos resaltaban en la primera vista del producto (diseño de portada, tipografía, diagramación, forma de entrega, puntualidad de entrega, etc.) y con esos datos, se podía segmentar toda la cadena y satisfacer las necesidades del Cliente, haciéndolo sentir como el único destinatario de un producto masivo.

Teorías de la calidad: Al igual que otros aspectos de la empresa (finanzas, marketing, RRHH,...), la calidad debe ser objeto de gestión. Las aportaciones de diversos autores han insistido en que la calidad puede y debe ser planificada siguiendo pautas, principios o programas.

Planificación de la calidad: Determinar las necesidades de los clientes y desarrollamos los productos y actividades idóneos para satisfacer aquéllas.

Control de la calidad: Evaluar el comportamiento real de la calidad, comparando los resultados obtenidos con los objetivos propuestos para, luego, actuar reduciendo las diferencias. Elaborar los cambios basándose en datos actuales

Mejora de la calidad: Establecer un plan anual para la mejora continua con el objetivo de lograr un cambio ventajoso y permanente. Lo que hoy se da por admisible, mañana ya no lo será. Estudiar los resultados, confirmar los cambios y experimentar de nuevo

Para que los procesos de Calidad puedan darse se necesitan: Compromisos de la dirección: la alta dirección debe definir y comprometerse en una política de mejora de la calidad. Preparar equipos de mejora de la calidad que se formarán

mediante los representantes de cada departamento, cuyas tareas principales serán reunir datos y estadísticas para analizar las tendencias y los problemas en el funcionamiento de la organización, costear el hacer las cosas mal y de no hacerlo bien a la primera, capacitar y proclamar la conciencia de la calidad adiestrando a toda la organización y enseñando el costo de la no calidad con el objetivo de evitarlo.

Luego, dicho equipo evaluará los cambios realizados en la organización y emprenderán medidas correctoras sobre posibles desviaciones sobre una base de planificación cero defectos que se definirá con un programa de actuación con el objetivo de prevenir errores en lo sucesivo y se fijan los objetivos para reducir errores.

Día de cero defectos: se considera la fecha en que la organización experimenta un cambio real en su funcionamiento y se determinarán recompensas para aquellos que cumplan las metas establecidas y se emitirán Consejos de calidad, cuya pretensión es unir a todos los trabajadores mediante la comunicación.

“Empezar de nuevo: la mejora de la calidad es un ciclo continuo que no termina nunca.”

La serie ISO 9000 forma parte de un conjunto de tres normas internacionales que responden a tres modelos distintos de aseguramiento de la calidad. Las tres normas fijan los requisitos que deben concurrir en un sistema de calidad para que éste cumpla su objetivo. La elección de uno u otro modelo dependerá del tipo de organización y de la actividad que desarrolla. Sin embargo, después de prestar servicios en múltiples empresas y de observar otras tantas, considero que las normas de calidad a emplear no tienen por que estar reguladas bajo la serie ISO, sino que cada empresa debería crear sus propias normas de calidad que más se adecuen a las necesidades de sus Clientes.

Estrategia de Servicio

Hoy por hoy una empresa que ofrece una garantía del servicio produce un doble efecto: por una parte, fideliza a sus clientes y, por otra, lanza un mensaje

interno de eficacia enfocando a toda la organización hacia un objetivo claro y definido. A partir de aquí, el resto todo son ventajas.

Un requisito previo a la implantación de una garantía es que se desee realmente satisfacer al cliente. Algunas empresas son cicateras en la prestación de su garantía y no consiguen la confianza de sus clientes. Pero si se es consciente de la importancia del servicio al cliente el proceso de garantía implica:

- Conocer en detalle las necesidades de los clientes.
- Definir concretamente el servicio que se va a ofrecer. Hay que huir de conceptos genéricos para dirigirse hacia puntos de actuación concretos y medibles.
- Determinar las capacidades actuales de su empresa. Es condición sine qua non que la empresa sea capaz de prestar el servicio sin defectos.
- Determinar el papel que jugará la garantía en su estrategia competitiva para optimizar el beneficio.

La garantía es una potente herramienta de marketing, engrosa la cuota de mercado, fideliza a los clientes, aumenta la vida media del cliente y mejora la rentabilidad de la empresa.

* En primer lugar, la garantía enfoca la empresa al cliente, obliga a conocer cuáles son las necesidades y expectativas exactas de sus clientes. Es el paso previo para poder satisfacer a éstos.

* En segundo lugar, fija objetivos claros, hace crecer la moral de su gente y su rendimiento. Crea un espíritu de equipo y de orgullo de pertenencia a la empresa.

* Y por último, proporciona un feedback sobre cómo funcionan los servicios en la empresa, detectando costes de no calidad y áreas de mejora. El empresario sabe en qué está fallando, cuánto le cuesta y cuáles son las consecuencias de tener clientes insatisfechos. Esto es, tiene información de qué aspectos de su servicio debe mejorar.

Si garantía y calidad de servicio van de la mano, uno de los aspectos que hay

que mimar a la hora de diseñar una estrategia de servicio es la garantía. Para que ésta sea eficaz debe contar con las siguientes cualidades:

Incondicional: Una garantía incondicional supone dar satisfacción al cliente sin excepciones. Es lo contrario del "sí, pero...". Así, por ejemplo, se facilita la devolución del producto en cualquier momento y la posibilidad de recibir su dinero o elegir otro producto. Los clientes no necesitan un abogado para explicar las condiciones que ampara la garantía. Al existir una garantía incondicional, el cliente se inclinará con mayor facilidad por nuestra empresa; su riesgo al elegirnos es menor que si elige una empresa que no garantice su servicio. La garantía, por tanto, supone además una ventaja competitiva para aquellas compañías que la tienen.

Fácil de entender y comunicar: Esto implica que debe estar escrita en un lenguaje no técnico y comprensible para el cliente. Las garantías excesivamente técnicas hacen que éste desconfíe de ellas. Si la garantía es fácil de entender y comunicar, la ventaja es doble: los clientes saben exactamente lo que pueden esperar y los empleados saben exactamente lo que deben hacer. Ejemplo: reparto en 30 minutos, en vez de reparto rápido.

Significativa: Si la garantía no es significativa, el cliente no le otorgará ningún valor. Para que sea significativa, se deben garantizar los aspectos que son importantes para el cliente, se suministra rápidamente y supone un retorno que éste valora. Así, por ejemplo, asegurar el mejor precio y devolver al cliente la diferencia de precio que en su caso hubiera pagado.

Fácil de invocar: La garantía no puede ser una carrera de obstáculos porque exacerbaban más al cliente. Imponer al cliente la necesidad de hablar con otros departamentos, de expresar las quejas por escrito, de responder a infinidad de preguntas por parte de la empresa... todo contribuye a desvalorizar la garantía. Frente a esto, las empresas deben devolver el dinero o prestar el servicio de inmediato.

Fácil de recibir: Los clientes no deben pasar un calvario para recibirla. El procedimiento debe ser fácil y rápido; mejor si es en el momento. No cree

nunca una garantía que no sea muy fácil de recibir o su efecto se volverá en contra de la empresa.

Estrategia Logística: fulfillment

En teoría el servicio logístico es simple: se entrega el producto cuando, donde y como el cliente quiere que se entregue, implementando mayores exigencias del servicio logístico.

Las nuevas empresas de logística deben incorporar una avanzada tecnología en el almacenamiento, gestión de stocks, diseño de rutas, procesamiento y preparación de pedidos. Es decir, los servicios logísticos no incluyen sólo servicios tradicionales de transporte, almacenamiento y distribución si no que abarca todos los aspectos de la cadena de valor. A este tipo de proveedor integral se le denomina fulfillment.

En este sentido, la compañía logística debe conocer las necesidades de cada uno de los proveedores y clientes para dar una solución adecuada a cada uno de ellos, aprender sus hábitos y preferencias de compra y hacer un buen uso de los datos que se generan durante las transacciones.

Esta información que abarca desde la posición socioeconómica de la empresa y sus clientes y sus preferencias de compra ayuda a los intermediarios y los transportistas a reducir costos, pero únicamente pueden utilizarla para competir con los minoristas.

En una economía donde la información supone tanto ingresos como poder, las Pymes deben considerar de qué manera puedan conseguir el equilibrio entre la eficacia ofrecida por la información que posee el servicio logístico y la confidencialidad que supone guardar los datos en la empresa.

Elementos externos del proceso logístico: Muchas empresas que venden sus productos se centran en mostrarlo de manera atractiva para atraer la atención del cliente. Sin embargo, a menudo se descuida un aspecto que va a determinar la imagen que el consumidor tenga de la empresa y va a influir en

una compra posterior: las condiciones del envío del producto. Como ser en el plazo y la hora prometidos, en la dirección indicada por el comprador y la entrega del producto con la calidad y las características especificadas al momento de realizar la compra.

Las características externas del embalaje del producto son la carta de presentación de la empresa y la primera oportunidad de hacer publicidad de la calidad. Uno de los aspectos fundamentales es hacer los envíos en paquetes apropiados que no hagan peligrar el contenido usando materiales de embalaje de calidad y asegurando el producto con envoltorios protectores.

Sin embargo tampoco se pueden descuidar otros detalles que construyen un reconocimiento de marca y comunican calidad. Un ejemplo se encontraría en poner el logotipo de la empresa en la caja, ofrecer productos promocionales de regalo e incluso dar instrucciones para reciclar los componentes biodegradables del paquete.

CAPITULO 3

PRINCIPIOS Y OBJETIVOS DE LA FUNCION DE CAPACITACION Y DESARROLLO EN LAS EMPRESAS MEXICANAS

3.1. Principios y objetivos de la función de capacitación y desarrollo en las empresas mexicanas

El esquema que México debe instrumentar para enfrentar la modernización, apertura comercial, el desencadenamiento y el incremento de los índices de productividad requiere que la importante función educativa tome en cuenta seria y profesionalmente, los siguientes 10 principios y objetivos.

1. A partir de las necesidades reales detectadas establecer un sistema integral de capacitación, y desarrollo que emprenda todos los esfuerzos y actividades educativas en un mismo plan recto de desarrollo humano y profesional en la empresa y un incremento en la productividad organizacional.
2. Un ambiente en el que la capacitación y el desarrollo humano del personal signifique un reto, un interés y compromiso de crecimiento individual, grupal y organizacional.
3. convertir la capacitación más bien en una filosofía y estilo de trabajo con clara dirección y significado en lugar de una actividad estéril y burocrática.
4. Brindar un nuevo concepto al personal de la productividad así como del trabajo en equipo, valores a través de las actividades de capacitación y desarrollo.

5. Definir y buscar el compromiso de toda la empresa creando sistemas propios de capacitación y desarrollo que respondan táctica y estratégicamente a sus necesidades y que conviertan el trabajo en “Logros Productivos”.
6. Formación de grupos que se conviertan en agentes de cambio y capacitadores que mantengan las tareas de capacitación y desarrollo de la empresa.
7. Programa de integración humana que fomente la creatividad y el diagnóstico del problema para una mejor toma de decisiones y busque sistemáticamente una forma de trabajo y productiva de la cual la CALIDAD se aun valor que se manifieste en todas las conductas y actividades laborales.
8. Patentizar y enriquecer el liderazgo de la dirección general para motivar y reforzar las conductas de integración y productividad de todo el personal de la empresa.
9. Establecimiento de un programa estratégico que contemple actividades inmediatas, de mediano y largo plazo que formen, enriquezcan y mantengan una cultura organizacional basada en la productividad.
10. Involucrar a directivos, jefes, técnico, y personal en general en las tareas educativas de capacitación y desarrollo.

En México este problema adopta diversas características preocupantes que obstaculizan el cambio del desarrollo y modernización a saber:

- a)** Niveles muy pobres de capacitación y adiestramiento del obrero (mano de obra calificada y no calificada).
- b)** Carencia relevante de estudios formales: primarios y secundarios en los niveles de empleado, ayudante, auxiliar y puestos equivalentes. En

estos niveles gran deficiencia en la capacitación y entrenamiento para un desempeño eficaz de los puestos.

- c) Mercados a niveles de supervisión y jefatura que ofrece posibilidades muy reducidas de encontrar personas capacitadas y desarrolladas para un buen desempeño de sus funciones.
- d) Niveles ejecutivos y directivos, una lucha leal y otra desleal de búsqueda y selección de objetivos con la suficiente preparación como líderes y agentes de cambio. En este aspecto todos los esfuerzos de desarrollo ejecutivo que se han realizado no han sido suficientes.

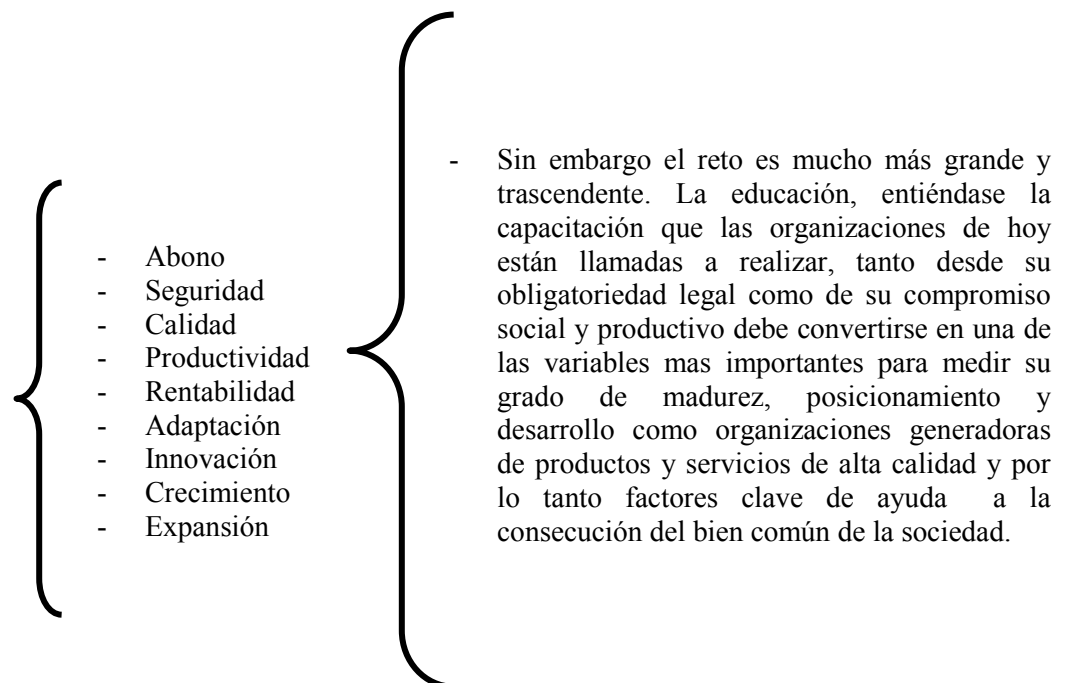
La empresa mexicana no se ha caracterizado hasta ahora por su compromiso y efectividad en la formación de personal directivo.

Debemos pues pensar en resolver el círculo vicioso en el que estamos inmersos no hay reproductividad y que organizaciones productivas, estas no lo son porque no se capacita a su personal y porque carecemos todavía de una filosofía de trabajo mas sana y comprometida con la calidad, rentabilidad y productividad.

Debemos optar por el círculo virtuoso en lugar del círculo vicioso. ¿Qué significa esto? Darles prioridad a los modelos educativos es decir, a la capacitación, entrenamiento, adiestramiento y desarrollo del personal que sin duda constituye la mejor inversión y la vía optima de solución al problema. La historia ha demostrado que las civilizaciones que florecieron de manera constante como la Griega tuvieron una alta vocación por la formación del espíritu, es decir por la educación. De hecho la academia, el liceo y la universidad fueron las instituciones de mayor jerarquía y respeto.

En términos presentes y prácticos esto significa que las organizaciones que hoy deben tener como filosofía directiva al darle a la capacitación de personal su mas alto significado tanto como inversión a corto o largo plazo como por ser el único medio a través del cual se podrán lograr los resultados de:

- a) Integración del personal a su empresa.
- b) Identificar valores del personal respecto a su trabajo.
- c) Formación de actividades de calidad y productividad.
- d) La preparación administrativa del personal de cualquier nivel.
- e) Capacidad y responsabilidad en el manejo de las maquinas y equipos.
- f) Adopción de criterios, conocimientos, habilidades que permitan un buen liderazgo y encauzamiento de las energías de los demás.
- g) La inspiración y creatividad que derivadas de la capacitación, obren nuevas puertas para el mejor desempeño de una organización, en los renglones de:



3.2. Importancia de la Capacitación para la Efectividad de las Organizaciones

Las empresas como ya se hizo mención en están compuestos por tres subtemas: Tecnológico, Administrativo y el Social-Humano. El delicado equilibrio que establece entre estos tres subtemas permite que la organización

avance hacia el logro de sus objetivos. Al realizar un cambio en uno de los subtemas, hay que realizar los ajustes necesarios a los dos restantes para establecer el equilibrio. Uno de los medios para lograrlo es la capacitación. La capacitación bien administrada influye en la eficacia de las organizaciones porque repercute de manera directa en los tres subtemas y es el mecanismo para introducir cambios en cualquiera de ellos. La capacitación es un elemento estratégico en las organizaciones, pero cuando no se considera así, su potencial no se utiliza al máximo y se obtiene escasos resultados, una metodología. Cuando la capacitación se utiliza sin la metodología correcta no da los mismos frutos. Todo proceso de capacitación se inicia con una detección de necesidades (DNC) que en algunas empresas consideran como una pérdida de recursos de modo que no la llevan a cabo. La capacitación es como muchas otras disciplinas, una especialización profesional; no cualquier persona que pierde su empleo puede dedicarse a dar cursos de capacitación, mucho menos administrar el proceso.

Según mauro Rodríguez; la capacitación en términos generales debe:

- Preparar al trabajador de nuevo ingreso, a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca los objetivos, las políticas y las normas de la organización a la que acaba de ingresar, así como los propios derechos y obligaciones.
- Favorecer la adaptación del personal a los cambios que se lleven a cabo tanto en maquinaria como en equipo, como en procedimientos administrativos o de producción.
- Ofrecer cursos y seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación determine su necesidad.
- Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación y promover a algún trabajador. El aprendizaje es el resultado de la capacitación y se divide en tres áreas o dimensiones:
 - Conocimientos
 - Habilidades
 - Aptitudes

3.3. Enfoque Tecnológico para Administrar la Capacitación

Continuando de lo general a lo particular, vamos ahora a concentrarnos en la forma en que administra específicamente el proceso de capacitación. La administración, tiene para efecto de nuestro estudio cuatro fases o etapas: planeación, control o seguimiento y dirección.

3.3.1. Capacitación como Insumo de la Productividad

La productividad es la razón de ser de las organizaciones que tienen como meta por un lado, la generación de un valor agregado para el cliente y por el otro la obtención de utilidades. No habido diferentes corrientes que han intentado mejorar el trabajo, “La División de Tareas” planteada por Frederick Taylor hace aproximadamente 70 años cuyo auge se dio después de la Segunda Guerra Mundial.

3.3.2. Políticas Directivas

La capacitación tendrá como orientación el principio: Enseñanza específica para necesidad específica

Será responsabilidad del titular

3.3.3. Políticas Generales

La Detección de Necesidades de Capacitación tendrá como base la estrategia de la empresa.

El 80% de los eventos de capacitación se sustentaran en una Detección de Necesidades de Capacitación.

Las personas que reciben el entrenamiento deberán participar en la Detección de Necesidades de Capacitación de sus propios programas.

3.3.4. Políticas Específicas

Planeación para puestos operativos, se aplicara el método DNC puesta persona para mandos intermedios se aplicara el método DNC con base en problemas. Los programas de desarrollo para niveles ejecutivos serán impartidos por instructores y consultores externos.

OPERACIÓN: Duración mínima para los eventos externos de capacitación de 8 horas.

SEGUIMIENTO: Se establecerá un programa de reuniones periódicas para los eventos fundamentales.

3.4 ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA PARA LA CAPACITACION DE DIRECTIVOS

En todo proceso de capacitación, deben ejecutarse cambios y mejoras continuas, en tanto el mundo cambiante en que nos desarrollamos, va demandando nuevas capacidades, nuevas competencias, nuevos modos de ser, que se asocian a los cambios en las organizaciones, las motivaciones personales y los el reto que representa lograr la mayor correspondencia entre la capacitación y el desempeño laboral.

Los directivos, que son el objeto de análisis de este artículo se valoran como sujeto activo y autónomo en el marco de su desarrollo, poseen una experiencia, están obligados por las propias condiciones del entorno a tener un comportamiento proactivo, y en las condiciones de mundo actual, cada vez se orientan más a las acciones de carácter colectivo, lo que representa un mayor

reto para los educadores que deben compartir y facilitar sus procesos de enseñanza – aprendizaje.

DESARROLLO

Al plantearnos los nuevos enfoques partimos de una concepción metodológica del aprendizaje en equipos de adultos. Nuestro objetivo general será la capacitación y modificación de conductas a través de un enfoque grupal, teniendo en cuenta las motivaciones, el interés y la corresponsabilidad de cada uno de los directivos participantes

Nos impulsa el logro de un aprendizaje significativo, donde no sólo se logre el objetivo propuesto, sino la creación de una estrecha relación del contenido con las experiencias propias individuales y la experiencia colectiva compartida, de manera que cada participante pueda y quiera compartir y multiplicar lo aprendido.

PREMISAS

- Cumplir los requisitos y voluntariedad para la inscripción.
- Existencia de la Planificación Estratégica de la organización.
- Coherencia del programa

El cumplimiento de las premisas constituye la garantía de contar con la experiencia que servirá de base para el intercambio y tributo al proceso ya que en la enseñanza de adultos las acciones son autodirigibles, por lo que los participantes buscarán respuesta a sus preguntas en su propia experiencia, y en este caso, además un objetivo es desarrollar la experiencia colectiva a partir de la individual.

La existencia de la Planificación Estratégica garantiza un marco general para que el diseño se oriente al cumplimiento de objetivos organizacionales y por otra parte es un elemento a tener en cuenta para la coherencia del proceso de

enseñanza aprendizaje, mediante los nexos que se establecen entre las demandas personales, de la organización y del entorno.

PRINCIPIOS:

- Orientación a las necesidades de capacitación.
- Mejora continua del proceso de capacitación.
- Involucramiento

La orientación a las necesidades de capacitación requiere un enfoque técnico que defina qué es lo que necesita aprender, desarrollar o complementar cada miembro del grupo.

Esto puede lograrse por diversas vías:

- Análisis de las necesidades manifiestas: son las evidentes, no requieren investigación para ser determinadas o conocidas, por ejemplo resulta perceptible la falta de comunicación, la comunicación incompleta, el manejo inadecuado de las técnicas de trabajo grupal u otras que en el desempeño de la actividad cotidiana pueden evidenciarse.
- Análisis de las necesidades encubiertas: no son detectables como las anteriores, por lo que requieren de una investigación sistemática.

Para la detección de las necesidades encubiertas pueden emplearse entre otras herramientas, las siguientes:

- Entrevistas dirigidas.
- Cuestionarios que recojan las necesidades y deseos del propio interesado.
- Entrevistas a jefes inmediatos.
- Evaluaciones del desempeño.
- Análisis grupales.
- Observación directa.
- Diseño del puesto y contraste con el estado real
- Diseño de las competencias y contraste con el estado real.

Con carácter más general puede utilizarse el banco de problemas de la organización o componentes del análisis estratégico. En este caso se deben definir los problemas que pueden solucionarse a través de la capacitación.

Para detectar las necesidades deben controlarse las siguientes variables:

- Formación básica del personal directivo.
- Procesos organizacionales.
- Relaciones interpersonales.
- Medio ambiente laboral.
- Factores del entorno.

El análisis de estas informaciones permite clasificar las acciones de capacitación que requiere la organización con carácter individual y las de carácter grupal, así como definir las prioridades temáticas, utilizando para ello ejercicios con la técnica del colimador (ALP-1989) o métodos matemáticos de enfoque multicriterio, entre otros.

La mejora continua del proceso de capacitación basada en el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) planteado por Deming (1989), debe vincularse a los objetivos de la organización derivados de su planificación estratégica, de modo que cada competencia, conducta, conocimiento y habilidad individual tribute a los resultados de la organización, en equipos que se apropien y desarrollen el aprendizaje colectivo.

La concepción del ciclo de mejora puede explicarse para la capacitación como sigue:

Al Planificar, sobre la base de los objetivos de la organización que requiere la capacitación de los directivos quedarán definidos:

- Tipo de participantes.
- Los objetivos al alcanzar con la capacitación.

- Contenido: En qué vamos a capacitar, que competencias, conocimientos, habilidades deben ser adquiridas (basado en las necesidades)
- Temas. Objetivos específicos. Su duración
- Tipo de actividades a realizar.
- Recursos didácticos
- Sistema de evaluación.

Al hacer desarrollamos los métodos que nos llevan al cumplimiento de los objetivos planificados ya sean cognoscitivos, afectivos o psicomotores (Bloom,). En esta capacitación grupal se prevé la utilización de los métodos participativo, demostrativo e individualizado, y se emplea en menor proporción la mini conferencia como método expositivo. El Hacer no recae en el profesor – facilitador sino que garantiza una importante cuota de responsabilidad en los participantes, quienes participan en la exposición de situaciones problemáticas, demostración de competencias y habilidades, mediante juegos de roles, presentación de casos de su actividad cotidiana y acciones individualizadas dentro de las acciones del grupo de capacitación.

En este momento los grupos desarrollaran la creatividad mediante el empleo del método participativo y todas las técnicas que estimen para garantizar la calidad de su rol protagónico en el proceso de enseñanza – aprendizaje, como sujeto y objeto, indistintamente. Al emplear el juego de roles o juego de negocios se debe garantizar la utilización de situaciones reales, fundamentalmente; con la técnica de los corrillos se analiza uno o varios tema mediante el enfoque de los equipos designados, para arribar a conclusiones del análisis de los diferentes enfoques, en sesión plenaria.

Se verifica el cumplimiento de los objetivos en cada cierre de sesión de trabajo y de tema, haciendo una retroalimentación mediante el análisis de cada grupo y las conclusiones generales por los facilitadores. Es importante destacar que al tratarse de un proceso grupal, debe facilitarse que el grupo verifique y evalúe su propia actividad y tribute a la de los otros colectivos.

3. DECLARACIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES

Se plantean los objetivos elaborados de acuerdo a las necesidades. Los objetivos afectivos juegan un papel importante en este tipo de actividad. Se han empleado con buenos resultados los asociados al área de respuesta en términos de Discutir, Contestar, Practicar, Registrar, Relatar, Seleccionar, entre otros.

4. EXPOSICIÓN DE LOS TEMAS Y OBJETIVOS POR TEMAS

Se expondrán y entregarán en documento escrito, los objetivos por temas y de ser posible, las formas de enseñanza previstas a desarrollar.

5. NEGOCIACIÓN DE LOS OBJETIVOS CONFORME A LAS EXPECTATIVAS Y DECLARACIÓN DEL CONCEPTO DE FLEXIBILIDAD PARA EL DESARROLLO

Una vez expuestos los objetivos se deben comparar con las expectativas y realizar las asociaciones correspondientes. Si queda alguna expectativa no incluida en el orden de contenidos precisar el análisis para su incorporación, sin violentar el proceso metodológico.

6. NEGOCIACIÓN DEL REGIMEN DE TRABAJO PARA EL CURSO

Definir de modo colectivo el tiempo total de trabajo, las sesiones por día y los horarios. No se considera en la programación el tiempo de trabajo independiente de los grupos para cumplir las tareas grupales extraclase.

7. FORMACIÓN DE LOS GRUPOS

Los profesores deben conocer con anticipación la composición de la clase. La formación de los grupos se realizará de manera aleatoria, de manera que no exista predisposición para el desempeño de los mismos. Los miembros deben escoger un nombre para su grupo. Una vez que han sido creados, uno de los profesores debe realizar la observación y anotaciones sobre las primeras

impresiones de esta constitución, de acuerdo a las fases de desarrollo de los grupos.

8. DECLARACIÓN DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

El sistema de evaluación será negociado sobre la base de la participación y la corresponsabilidad sistemáticas. Se seleccionarán en la segunda sesión de trabajo grupal los parámetros a evaluar, con el uso de técnicas participativas. No se orienta en la primera actividad de manera que se expliciten las consecuencias de carecer de ellas y constituya un importante momento de aprendizaje por omisión.

Este procedimiento de formación de equipos para la capacitación ha sido asimilado con buenos resultados.

En la primera sesión donde se constituyen los grupos se ha observado rechazo entre los miembros. Además, como se les orienta un objetivo de trabajo colectivo, pero no los parámetros que serán evaluados, la sesión de exposición resulta larga y en algunos casos tediosa y con muchos matices individuales. Se hace patente la necesidad de establecer parámetros de control y evaluación.

Para la segunda sesión se negocian, conceptualizan y ponderan los parámetros a evaluar que en la mayoría de las aplicaciones han coincidido con:

- Calidad del contenido.
- Tributo al equipo.
- Creatividad
- Ajuste al tiempo

A partir de la tercera sesión de trabajo se observa un cambio importante hacia el resultado colectivo, que va llevando a los grupos en tránsito por las diferentes etapas.

Al finalizar cada día de trabajo se declaran las nuevas cualidades adquiridas por cada grupo y cuáles transitan hacia un estadio superior de desarrollo. En dependencia del tiempo de interacción, de la duración del curso, se han conformado equipos que comienzan a desear la continuidad de este trabajo. Este aspecto de atracción por el grupo se comprueba mediante una encuesta aplicada en las sesiones grupales inicial y final.

Como parte del proceso se realiza un control del cumplimiento del objetivo de mejora en el aprendizaje en grupos, aplicando un cuestionario comparativa al inicio y al final de la acción de capacitación grupal cuyo contenido mide los sentimientos respecto al trabajo en grupo. Constituyen resultados alentadores que un rango de 75 -96% de los participantes reconoce que a pesar de las diferencias individuales existe sentimiento de unidad en el grupo, refiere sentirse parte del mismo, que su ausencia tendría una significación para el grupo y al compararse con otros grupos consideran al suyo mejor que la mayoría.

El 80% de los grupos en que se ha aplicado el proceso llegan a convertirse en equipos, los elementos de cambio observados aparecen en la Tabla 1.

ELEMENTOS DE CAMBIO	GRUPOS DE TRABAJO	EQUIPOS DE TRABAJO
DEFINICIÓN Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	Comparten información y contribuyen individualmente	Desempeño colectivo con procesos participativos
COMPROMISO	Individual	Individual con tributo al colectivo
APRENDIZAJE	Individual, prevalecen las capacidades individuales	Socializado para formar capacidades colectivas complementando las capacidades individuales

Tabla 1. Elementos de cambio en los equipos de capacitación. Elaboración propia.

Las evaluaciones finales han dado solución a problemas organizacionales de envergadura superior a la prevista cuando comenzamos a desarrollar este enfoque de mejora continua para equipos de capacitación. En el transcurso de las sesiones se pudo apreciar un incremento de la calidad de las presentaciones, del tributo individual al trabajo de equipo, de la creatividad y la síntesis que permitió el ajuste al tiempo en todos los casos.

3.5. FORMACIÓN CONTINUA DE DIRECTIVOS: UN REPASO POR LOS MÉTODOS

Me refiero, sí, a los métodos de formación (aula, e-learning, outdoor, acroamático, lecturas, shadowing, coaching...) utilizados en grandes empresas, porque, en este aspecto y en otros, vivimos un momento crítico dentro de la evolución de la formación continua, especialmente en lo referido a directivos y knowledge workers. Vistos, por ejemplo, los movimientos del sector de la consultoría de formación, caben ciertamente reflexiones. Sobre todo, parecen necesitarse referencias: ¿qué se persigue realmente con los cursos y demás acciones formativas?, ¿qué se entiende por “desarrollo” de directivos?... El aprendizaje y desarrollo permanente parece inexcusable, pero, ¿se obtiene retorno de la inversión, o al menos de la expectación? ¿Cuál es el papel de las áreas de Recursos Humanos en esta materia? ¿Y el de los individuos? ¿Hay mercado para todas la consultoras del sector? ¿Se mueven (como dicen algunos proveedores) las grandes empresas por precio, y no por calidad? ¿A qué responde la repentina predicación del blended learning?

Con la llegada del e-learning, pareció avivarse la competencia entre métodos, pero también cabría hablar abiertamente de lucha encendida por los millones de euros que las grandes empresas ponen en el mercado (leí que Telefónica invertía este año 10 millones, sólo en e-learning)... Deberíamos pensar que las grandes empresas eligen método y proveedor pensando en la eficacia de la

formación, tal como la entiende Kirkpatrick, pero ya sabemos que ésta se ha estado utilizando también como premio, como ocasión de establecer relaciones, como medio de mejorar el expediente o currículum...

A pesar de importantes opiniones contrarias, creo que la eficacia viene tanto o más del contenido del aprendizaje que del continente (método); pero lo cierto es que el sector parece organizarse por métodos: se asocian los proveedores de e-learning, se asocian los coaches... Desde luego, podemos aceptar que para un propósito determinado, hay métodos más idóneos que otros, pero no descarto que a veces se elija antes el método que el contenido. En suma, parece oportuno echar un vistazo a los distintos métodos en competencia, y lo haremos tras unos párrafos introductorios sobre el significado del desarrollo y la formación.

Desarrollo y formación

Referido a la organización –desarrollo organizacional–, el desarrollo parece suponer una continua mejora de la eficacia colectiva, sin multiplicar para ello los esfuerzos individualmente dedicados, ni sacar de límites la tensión y la fatiga física y psíquica, es decir, con satisfacción de las personas. Exige mejora e innovación en todos los aspectos funcionales de la empresa, vista ésta como un sistema vivo (atención a lo de “sistema” y a lo de “vivo”). Exige aproximación del “nosotros” y el “ellos”, y compromiso de todos. Exige defensa del interés colectivo, y, quizá por ello, puede chocar con intereses particulares. En principio, todas las organizaciones persiguen su desarrollo y prosperidad, aunque podría haber excepciones: algunos “cambios” parecen haber consistido en “levantar la casa”.

Exige, también y por supuesto, aprendizaje y desarrollo permanente de las personas, en todos los niveles. Referido ahora ya nuestro concepto a las personas –desarrollo de directivos–, el desarrollo supone –pero recuerden que estoy intentando provocar su reflexión, aportación o disensión– un ensanchamiento del horizonte (gran angular) y un mayor alcance de visión (teleobjetivo); supone la detección (y correspondiente neutralización) de lo que les falta y sobra en su perfil profesional; supone el alineamiento con las

asumibles liturgias y doctrinas propias de la organización; supone la emergencia de un autoliderazgo energizante y negentrópico, que guíe su actuación; supone maduración personal y profesional, al servicio de la colectividad. Los psicólogos del desarrollo apuntan precisamente esta orientación al bien común o colectivo.

¿Están las empresas interesadas en acelerar el desarrollo de sus personas? Cabe pensar que sí, pero probablemente no de todas: de algunas bien seleccionadas. Hay –o había– seminarios o workshops para casi todos (ahora a veces sustituidos por cursos on line de poco éxito); pero sólo traslados a otros países, o al headquarters, o participación en másteres, o coaching profesional, o shadowing, para unos pocos: lo necesario para asegurar los relevos. Yo diría que hay aseguramiento del relevo generacional, pero no hay suficiente desarrollo de las personas.

Temo que a menudo se confunde, o por lo menos se funde, el desarrollo con la formación, pero recordemos que la formación de directivos apuntaba por un lado a conocimientos y hard skills, y por otro a fortalezas y soft skills, todo ello, salvo objetivos periféricos, persiguiendo la eficacia. Yo casi echaría en falta una formación orientada a una mejor calidad de vida en el trabajo, porque al final la eficacia y la satisfacción son sinérgicas y nutren el deseable círculo virtuoso, frente al vicioso de la fatiga psíquica, el estrés y el bajo rendimiento.

El aprendizaje

Seguro que a todos nos gusta más esta palabra –aprendizaje–; en principio porque coloca al individuo como sujeto activo y no pasivo, pero hay más. Probablemente, cada uno de nosotros definiría el aprendizaje a su manera. Haciendo una interpretación etimológica, diríamos que aprender viene a significar “perfeccionarse siguiendo un camino”. Y esto, en su andadura hacia el futuro, nos parece aplicable tanto a los individuos como a las organizaciones. La conquista de este futuro, o digamos más sencillamente la prosperidad de la organización, demanda frecuentes y rápidos cambios estructurales, técnicos, culturales...; pero también demanda cambios en las personas. Más que de

evolución o desarrollo de las personas, habría a veces que pensar en una cierta reingeniería de nosotros mismos.

De modo que al hablar de aprendizaje, ya lo decimos casi todo. Me quedo con la expresión de “aprendizaje organizacional”, con la de “aprendizaje en equipo”, y con la de “aprendizaje individual”. Parece que vale lo de aprender tanto para conocimientos como para habilidades, fortalezas, actitudes, creencias, conductas... O sea que, al hablar ahora de métodos, pensemos en métodos de aprendizaje, y, dentro de este artículo, en métodos de aprendizaje individual (aunque estemos sentados en un aula con otros participantes). Pensemos en métodos que sirven al propósito de mejorar nuestro PPP (perfectible perfil profesional), especialmente en la parte soft del mismo, o sea, en lo referido a:

- Fortalezas intrapersonales básicas.
- Fortalezas intrapersonales avanzadas.
- Habilidades cognitivas.
- Habilidades interpersonales.
- Valores, creencias y modelos mentales.
- Actitudes y comportamientos.

Empezaré por la autodidaxia, que es una opción siempre abierta, e iré luego sometiendo a la consideración del lector mi propia visión de cada uno de los métodos más al uso, exceptuando sólo los que se me olviden.

Autodidactismo (o autodidaxia)

El permanente deseo de aprender y la actitud idónea para ello, son siempre necesarios; pero cuando alcanzan suficiente nivel, hacen posible el autodidactismo. Aunque a la empresa haya llegado con sus acreditaciones, el autodidacto (digan autodidacta, si lo prefieren) no sólo aprovecha cualquier oportunidad, sino que las genera. Hace del aprendizaje una actividad autotélica; no aprende para aprobar ningún examen, ni para lucir sus conocimientos: aprende por el mismo aprendizaje: ésa es su recompensa. Su

trabajo lo agradece porque lo acusa. Aunque más que un método es una alternativa, he empezado por el autodidactismo porque creo que es el método que mejor demuestra que el aprendizaje es posible. Es una virtud, pero, coloquialmente, yo hablaría a veces del “vicio” de aprender. No hay quien pare al autodidacto y esto, curiosamente, puede acarrearle problemas, si trabaja en un entorno mediocre.

Es, típicamente, muy selectivo: sabe bien lo que quiere aprender y por qué. Antes, el autodidacto buscaba oportunidades en la oferta “pública” de la empresa, y leía libros y revistas; ahora tiene además una nueva magnífica herramienta, Internet, que le ha hecho desarrollar una nueva habilidad: la serendipidad. También es el autodidacto un gran observador, incluso de sí mismo. Claro, como, a medida que avanza, se le abren nuevas metas, antes o después necesita ayuda; pero suele ser consciente de ello y la busca. La encuentra o no, pero la acaba buscando.

Hay que decir ya que la autodidaxia tiene características muy particulares: no genera negocio para los proveedores, no infla los presupuestos del área de formación, no necesita grandes ayudas, no adorna los currículos, no recibe créditos o puntos (canjeables o de los otros) de los que otorgan las áreas de Recursos Humanos, el sujeto es visto como bicho raro, no hay nadie que pueda atribuirse el desarrollo del autodidacto... Si usted es autodidacto, persevera pero disimule: está yendo contra el establishment. A pesar de lo anterior, creo que la autodidaxia crecerá en la empresa, en el albor de la era del conocimiento, y al albur de la insatisfacción que genera el e-learning como método autoconducido.

Internet

Lo utilizan los autodidactos y los no autodidactos (todo el que puede), y es más un medio que un método; pero me refiero aquí a la búsqueda en la Red (vía Google, por ejemplo) de documentación de interés, para la mejora de nuestro perfil hard o soft. se realiza muy a menudo, se experimentan valiosos descubrimientos, y se tiene en Internet una segunda fuente de aprendizaje. No

me sorprende que se hable de la googleización del e-learning, porque los contenidos ofrecidos por éste son, en general, de baja calidad; en cambio, uno puede encontrar artículos de expertos, informes y tests, sobre temas muy propios de directivos: el liderazgo, la intuición, la escucha activa, la conversación inteligente, el feedback, la innovación, la calidad de vida en el trabajo, la gestión del conocimiento, la inteligencia emocional, la digestión de éxitos y fracasos, la confianza, el compromiso, la motivación, el autoconocimiento, la evolución de modelos mentales, la orientación autotélica, el dominio personal, el pensamiento sistémico, las relaciones con los clientes... Todos estos temas parecen ubicuos en todas las organizaciones y en todas las culturas.

Me atrevo a comparar los documentos (en general de libre acceso) de Internet con los cursos on line ofrecidos, porque, en los temas señalados, estos cursos suelen ser muy breves (una o dos horas), a modo de “píldoras”, y no parecen satisfacer a los usuarios. En cambio, hay portales, incluido éste, que ofrecen textos valiosos para directivos. Sé de trabajos que, recién publicados, registran más de 1.000 lecturas cada uno de los primeros días. Obviamente, este procedimiento, de muy bajo coste, tiene límites; pero, bien orquestado, constituiría una cómoda fase propedéutica en muchos casos. Y también es obvio que cada directivo, o knowledge worker, debe tener un plan individual de desarrollo, que sirva de guía a los esfuerzos dedicados.

O sea que, si una empresa destina 4, 8 ó 10 millones de euros a sus proveedores de e-learning, debe estar segura de que no iba a tener mejor retorno con menor gasto, mediante la libre conexión de sus personas a la Red. Seguramente lo está si se los gasta, pero el hecho es que el e-learning no satisface, e Internet, si se busca bien, sí. Me quedo con ganas de extenderme en este punto (e insistir en que el aprendizaje auténtico se ha de impulsar con motivación intrínseca y no extrínseca), pero... atención a la googleización.

E- learning

No sé si todavía en el escenario finisecular, o ya en el neosecular, los proveedores parecieron ver una gran oportunidad de negocio, e incluso se asociaron (año 2001) para difundir las posibilidades del método y para mejor defender sus intereses (Aefol en Barcelona y APeL, en Madrid). Por entonces, las grandes empresas empezaban a poner en marcha sus plataformas y había demanda de contenidos. Aunque salió ya en 2003, en 2002 se gestaba un libro que hablaba de las "mejores prácticas" del e-learning en España. Lo leí detenidamente, y lo que más llamó mi atención fue lo mucho que se hablaba de éxito: me pareció sospechoso. También en 2002 (octubre) recuerdo que Raúl González, directivo de FYCSA, consciente quizá de los abandonos que el método generaba, identificaba en una ponencia el éxito del e-learning con un end rate superior al 75%, sin entrar a analizar la eficacia del aprendizaje. De hecho, esta empresa proveedora de e-learning relativizaba entonces la contribución de los contenidos al aprendizaje, y nos recordaba que en la universidad aprendíamos temas complejos con contenidos precarios.

El hecho es que, ahora, en 2004, la mayoría de los usuarios del e-learning declara (quizá lo habrían declarado antes si se les hubiera oportunamente preguntado) que el mismo está aportando poco, o nada, a la mejora del desempeño. No todo el e-learning estará resultando defraudador, pero no parece haber servido suficientemente al aprendizaje. Parece que tampoco sirve para oxigenarse fuera de la oficina, ni para intercambiar opiniones o puntos de vista (los campus virtuales no están resultando todavía muy virtuosos, en general), de modo que no cabría hablar de éxito del método on line en sus primeros pasos, a menos que las áreas de Recursos Humanos de las empresas persiguieran sólo, y quizá a toda costa, su implantación como método. Lo que sí parece incuestionable es que el futuro del e-learning habría de pasar por un mejor servicio a usuarios, lo que sería decir, por la neutralización de los problemas técnicos de acceso y por unos mejores contenidos: esto es lo que demandan los usuarios, según reciente estudio de Santillana Formación.

Todavía hablando de contenidos, en principio cabría identificar el e-learning con la versión on line de aquella enseñanza programada de décadas atrás, y a

esto me uno porque en esta intención pareció surgir la Enseñanza Asistida por Ordenador en los años 80; pero también, y entre otras posibilidades, parece ahora identificarse a veces el e-learning con la formación a distancia tradicional, enriquecida con seguimiento tutelar por e-mail. Opinen ustedes mismos, pero yo me quedo, como definición del concepto, con el e-learning interactivo y multimedia, aunque llegado el caso prefiera lógicamente un texto impreso lineal, si su contenido fuera más satisfactorio.

Formación a distancia

El e-learning puede verse como tal, pero la formación a distancia tradicional sigue vigente, y aun fortalecida por el avance de las comunicaciones. Uno lee o estudia el material impreso, hace los ejercicios correspondientes, consulta a su tutor, e incluso puede beneficiarse de la tecnología Internet para comunicarse con otros alumnos y con el tutor. Como ya he sugerido, no faltará quien denomine a esto e-learning, pero yo apuesto por distinguir claramente si el estudio se efectúa en la propia pantalla del PC, con despliegue multimedia y diálogo usuario-sistema, o si el estudio se hace sobre material impreso lineal.

Son muchos los directivos que siguen masteres a distancia, y que se sienten satisfechos de la experiencia, pero también se siguen a distancia cursos de menor duración. Parece natural que para la comunicación con el tutor, y con otros alumnos, se prefiera el asíncrono método del e-mail, e incluso puede disponerse de un campus virtual para debates síncronos y asíncronos; pero el estudio se hace sobre material impreso, en general de buena calidad didáctica, fruto de la experiencia docente. No es mala opción para directivos la formación a distancia (orquestada desde dentro de la organización, o desde fuera de la misma), si se acierta con los contenidos y las expectativas de servicio; y no me sorprendería que algunos proveedores de e-learning dejaran el diseño interactivo tipo “comida rápida”, y se pasaran a la formación a distancia apoyada en Internet.

Aula, sola o combinada

Llámenlo como quieran porque ya saben a qué me refiero: a seminarios o workshops desarrollados en una sala para alrededor de 10-15 participantes, sea o no en régimen residencial, pero típicamente en jornadas completas. A mí me parece que éste ha sido el método-rey en los buenos tiempos, aunque quizá más que contribuir visiblemente al aprendizaje de habilidades directivas, haya contribuido a los otros propósitos ya mencionados. De modo que, si quisiéramos elevar su eficacia (todavía pensando en Kirkpatrick), algo habría que hacer con la formación en aula.

Mi impresión es que, a menudo, la solución con que se encuentra el participante en el aula, poco tiene que ver con la necesidad que transmitió, si transmitió alguna. Creo también que a veces se pasa al proveedor un problema que debió resolverse internamente en la empresa. Todo esto es muy complejo y no cabe en este artículo, pero, en general, la formación en aula tiene que sintonizar también mejor con las expectativas, si no las necesidades, de los asistentes. Nunca he sido partidario de convertir las aulas en guarderías para adultos, y ahora menos. Yo creo que habríamos de pasar de los workshops-guardería de espíritu festivo, a workshops de alta densidad o workshops mayéuticos; o sea, a una participación... distinta.

En lo que se refiere a la supuesta guerra de métodos, he observado cómo algunos proveedores que se etiquetaban con el e-learning han hecho transitar su imagen a la de “consultores de formación”, quizá para ofrecer soluciones blended que combinen aquél con la formación en aula. Tal vez el lector piense, como yo, que la formación en aula –tanto para reducir su duración y coste, como para asegurar su efecto– se puede acompañar de lecturas y ejercicios facilitados por Internet o por las intranets; pero esto podría verse como blended o como mera formación en aula con apoyos y complementos varios. Son los contenidos –creo yo– los que determinan la idoneidad de los métodos y sus combinaciones, y luego se elige lo mejor dentro de lo posible.

Refiriéndose al blended, el Director de Desarrollo y Formación de Telefónica de España, Carlos Pelegrín, sostiene que los proveedores que son buenos en e-learning no lo son tanto en formación presencial, y al revés, por lo que uno iría directamente a la formación en aula, con los apoyos, on line u off line, convenientes. Considerando además el rechazo generado por el e-learning en sus usuarios, pensaría en combinar el aula con apoyos como el coaching (mejor si genuino), las lecturas de interés, el feedback de buena fuente, la reflexión individual o compartida, etc. (Aprovecho aquí para recordar que este mismo directivo de Telefónica parece relativizar también la contribución de los contenidos al aprendizaje on line, y prefiere los contenidos de calidad media a los contenidos excelentes, de modo que el debate está abierto).

Ciertamente y volviendo al aula, no conviene dejar aisladas las acciones formativas presenciales porque sus efectos se diluyen. Las empresas lo saben bien, y suelen asignar a los directivos senior la tutela del aprendizaje de los más jóvenes. No es que la cosa funcione siempre bien, pero el hecho es que el aprendizaje o desarrollo de los jóvenes debe ser continuo y someterse a algún seguimiento tutelar; para ser más precisos, debería estar programado desde una inicial etapa de autoconocimiento multidimensional hasta una etapa final de constatación del avance y de sus consecuencias, referido el ciclo a cada competencia del perfil. Es mucho más fácil de lo que parece, y no resta, sino que incluso suma, atención al trabajo cotidiano.

En definitiva, creo que el postulado blended-learning pasa por la formación presencial en aula, e incluso por las intranets, pero no necesariamente por el e-learning (tal como lo conocemos). Pero vayamos ya a otro método.

3.6. Coaching

Todo es más complejo, pero yo diría que éste es el método “pull” por excelencia, y que tradicionalmente la formación en la empresa ha sido típicamente “push”. Hay cosas que sólo puede lograr la mayéutica de un buen coach; lo que viene a vincular este método con cierto grado de aprendizaje-desarrollo ya alcanzado, es decir, con ejecutivos. No obstante, ahora que asistimos a una cierta exoterización de lo esotérico, cabe aplicar el diálogo confuciano o socrático a niveles menos elevados. Hablaba yo de workshops mayéuticos, para referirme a una variante del coaching grupal, que justamente contribuiría a la difusión del método entre directivos jóvenes.

¿Qué negocio hay en torno al coaching? Pues casi habría que empezar hablando de la propia formación en sus técnicas, y pronto tendríamos que ir separando segmentos. Cuando una etiqueta se convierte en buzzword, atrae a actividades próximas (y no tan próximas): habría que saber mejor de qué estamos hablando cuando utilizamos el término. Como coach yo vería más a un consultor que a un psicólogo, pero se trataría más bien de un tutor que nos ayudara a generar respuestas propias a preguntas nucleares que ni nos habíamos hecho. Sin más rodeos, pensemos en los grandes maestros chinos y griegos de la Antigüedad.

Creo que todos los consultores de formación habrían de ir aproximándose al perfil del coach; pero no deberíamos repetir el error del e-learning: hay que ser expertos mayéuticos, y también expertos en las necesidades e inquietudes personales de los directivos (no necesariamente en dirección de empresas). De entrada y por ejemplo, el coach tiene mucho que hacer en temas como los valores, los modelos mentales, el autoliderazgo, la eficacia personal y la calidad de vida. Si se desarrolla la habilidad mayéutica y se profundiza en el self management de los directivos y en la plenitud personal, el coaching, mejorada también su asequibilidad, parece tener casi tanto futuro como pasado.

Añado, es decir les recuerdo, que se habla también del coaching virtual, o sea, a distancia en comunicación síncrona y asíncrona; prefiero el presencial con mucha diferencia, pero lo importante es que, en su caso, el virtual sea también virtuoso.

3.7. Mentoring

Presenta el mentoring similitudes con el coaching, pero también diferencias notables; aquí el tutor o mentor es una persona de la organización, de nivel típicamente superior, que asesora y ayuda al pupilo en su carrera profesional. Así como el coaching se centra en el propio individuo para construir su plenitud, el mentoring se guía por las referencias de la organización. El mentor aprovecha su poder de influencia en la empresa para que, llegado el momento, el desarrollo del pupilo sea aprovechado en un puesto de mayor relevancia.

En 1997 me publicaron un artículo sobre el mentoring en el que decía yo que “se trata de poner al servicio de la organización el placer de enseñar y la satisfacción de aprender”, y que “a veces esto surge de manera espontánea entre un senior y un junior de perfiles afines”. También decía, no obstante, que es preferible practicarlo “de manera reconocida y auspiciada por la organización, con objetivos y metodología específicos...”. Pero ustedes ya conocen seguramente las diferencias entre el mentoring y el coaching, y sólo sirve a mi intención el señalar que el primero es un recurso interno y el segundo no tanto. O sea, que puede haber buenos mentores en la empresa, pero no es tan frecuente que haya buenos coaches (habría que dedicar esfuerzo a formarlos).

Yo no lo decía en 1997, cuando hablaba de Telémaco y Mentor, pero este método me produce algunas reservas. Véanlo ustedes con o sin ellas, pero sugiero que se practique bajo normas, y que no excluya otras posibilidades de

desarrollo. No lo he incluido en la lista porque sea un método en competencia con los demás, sino justamente porque debería convivir con otros.

Rotación

Fue un método muy utilizado en los 90, o me lo pareció a mí. Recuerdo que discutí (levemente) con un alto directivo de gran empresa sobre si la rotación era un medio o un fin. Supongo que todos aceptaremos que contribuye al desarrollo del directivo, tanto más cuanto más distintos y distantes sean los puestos ocupados. Esta fórmula, que puede parecer eficaz y económica, también puede resultar muy costosa: todo depende. Piénsese que el directivo en desarrollo va a aprender bastante, pero, mientras, va a estar ocupando puestos para los que puede no estar suficientemente preparado, y sabiendo que está de paso. En fin, veo algún posible conflicto de objetivos legítimos.

La rotación es saludable para todos, desarrollados y en desarrollo, pero quizá “consumiendo la legislatura” en cada puesto. Puede que no estén plenamente de acuerdo con esta afirmación mía, pero seguro que saben lo que quiero decir y que no se sienten muy lejos de esta inquietud. Los profesionales de Recursos Humanos saben bien cómo hacer las rotaciones, pero lógicamente las circunstancias se imponen cuando mandan. Nuevamente, hay que cuidar de que este método, de incuestionable contribución al aprendizaje, no haga olvidar otros de paralelo devenir.

Otros métodos

El artículo pretende llamar la atención sobre los métodos más practicados, pero hay algunos más que tienen su interés para los usuarios, y sobre los que también conviene detenerse. Por otra parte, yo podría estar mal informado sobre cuáles se practican más, y además tiendo a pensar en jóvenes directivos y directivos intermedios, y no tanto en altos directivos (que también pueden aprender cosas).

El outdoor tiene, sin duda, su interés, como lo tiene el turismo de incentivos, combinado por ejemplo con un seminario sobre la intuición, o con un kick-off meeting; pero no está muy presente en la lucha por el grueso de los presupuestos. Creo que contribuye bien a la oxigenación, la relación entre directivos e incluso al autodescubrimiento –lo que es importante–, pero no sé si tanto al aprendizaje. Prueben el outdoor si no lo han hecho, pero esfuércense en extraer enseñanzas. También lo veo como complemento de la formación en aula, pero les recuerdo que reflexiono por escrito para alentar sus propias reflexiones, coincidentes o no con las mías.

Los workshops mayéuticos parecen a mitad de camino entre la formación en aula y el coaching, pero también encajan en la idea de coaching grupal. No descartan –sino que le dan paso– la posterior etapa de coaching individual, a la que quizá no se llegaría si no se conocieran las ventajas de la técnica utilizada. Creo que esta modalidad, aunque de momento parezca más esotérica que exotérica, puede extenderse en las empresas, y yo mismo, como consultor, me estoy especializando por si acaso.

El shadowing parece relacionado (dentro de la formación de directivos) con los relevos. Como se practica parcialmente y sin suficiente conciencia de ello, el rendimiento es bastante mejorable, en general. Los shadows puede sentirse incómodos en presencia de terceros, y los observados no presentan siempre el necesario perfil de buen tutor, de modo que debe cuidar el método, si una organización lo adopta, tanto para relevos en puestos directivos como para la polivalencia o multi-skilling.

El traslado temporal al headquarters era una práctica habitual en multinacionales, pero podemos referirnos a todas las variantes habituales en las grandes y medianas empresas. Uno se va a otra ciudad o país, aprende (o enseña, o ambas cosas) y vuelve, normalmente a un puesto mejor. No todos los traslados responden al objetivo de aprender, pero siempre se aprende algo. Aunque no se aprenda mucho, parece que nadie discutirá un ascenso a quien haya estado una temporada junto a la Alta Dirección de la empresa, o en algún

departamento de cierta elite, o simplemente en un destino lejano (ya se sabe que un experto es un señor que viene de lejos).

La enseñanza acroamática debería también merecer mayor atención, porque, me parece a mí, transmite experiencia. Creo que siempre hay alguien dispuesto a contarnos historias de interés, aunque quizá les falte a ellos concisión y propósito, y a nosotros paciencia, curiosidad y capacidad de extraer enseñanzas. Hay, desde luego, excelentes storytellers. Hace poco estuve escuchando a los gurús en el Expomanagement'2004 de Madrid, y creo, sí, que los casos allí abordados de algunas grandes empresas, bien relatados, resultan muy aleccionadores. Yo mismo he difundido en Internet un caso (sobre un aleccionador management buy out realizado con Gestlink) que, para mi sorpresa, parece haber tenido muchas lecturas.

Termino

Someto a consideración los mensajes finales de este modesto consultor y observador. Creo que la formación continua de directivos debería enfocarse a su eficacia profesional, es decir, a una mejora del desempeño que se traduzca en resultados, sin olvidar la mejora de la bien entendida calidad de vida en el trabajo, que, lejos de mermar la eficacia colectiva, la nutre. No hace falta eliminar las acciones semiformativas tendentes a premiar a los mejores directivos o trabajadores, pero parece necesario avanzar en el aprendizaje auténtico. Separaría mejor, por consiguiente, la formación orquestada para el aprendizaje eficaz, de la formación orquestada, en su caso, para otros propósitos, de modo que siempre se pueda medir el rendimiento del dinero y esfuerzo empleado.

La anterior eficacia en el aprendizaje parece consecuencia de un idóneo análisis de las necesidades y soluciones posibles, y de medios para orquestar éstas. Los directivos responsables de la formación en las empresas pueden sentirse orgullosos de los presupuestos que administran, pero más legítimamente de la satisfacción de las personas a cuyas necesidades sirven. No me parece buena idea que las áreas de RRHH estimulen (motivación extrínseca) el seguimiento de cursos (ni on line, ni presenciales en aula) con puntos o créditos que influyan (o amenacen influir) en la trayectoria profesional; aunque sí me parece razonable que premien su asistencia a los mismos cuando hay para ello motivación intrínseca, y auténtico, autotélico, aprendizaje. Recuerden que, aunque convencido, no pretendo llevar razón, sino provocar su reflexión; de modo que disculpen, por favor, mi tonillo de teórica adoctrinadora.

Los proveedores de e-learning-comida rápida, sin olvidar que han estado suministrando probablemente lo que se les pedía, parecen ya haber asumido que esto choca muy de frente con los usuarios, y reorientan sus estrategias hacia métodos combinados. Pero yo creo que hay que decidir si vale o no vale la pena seguir con la enseñanza programada on line en el caso de la producción a medida. Quizá sí se haya de seguir con ella, pero generando productos valiosos para diferentes clientes, de modo que resulte rentable la calidad. Para cuando el cliente pidiera productos a medida a bajo coste (típico de grandes empresas con fuerte poder de compra), la cosa es complicada pero habría que sacrificar antes cargas superfluas de interactividad y aparato multimedia, que carga didáctica. Creo que, dentro del e-learning, los clientes atienden más a las formas que a los fondos, pero los usuarios se interesan más por éstos que por aquéllas. Así lo percibo yo.

La rentabilidad de la formación en aula también está sobre la mesa, pero no debería desaparecer; mucho menos para ser sustituida por el e-learning como parece haberse pretendido, más o menos abiertamente. Yo siempre he tenido la sensación (me estoy refiriendo siempre a la denominada “formación de directivos”) de que lo aprendido en aula en 8 horas, podía aprenderse fuera de ella en 1 ó 2 horas: lo confieso como alumno, pero sin ocultar que yo me he dedicado a la formación de directivos (tanto en aula como on line, y tanto en

contenidos técnicos como en habilidades directivas) durante toda mi modesta trayectoria profesional. Pero, más que llamar la atención sobre la densidad de los seminarios o workshops, querría insistir en la necesidad de no dejar aisladas estas acciones formativas, con peligro de que se diluyan.

Deseo insistir igualmente en la potencia de la mayéutica, dentro del desarrollo de directivos. Quizá no sea propiamente coaching todo lo que como tal reluce, pero sí empieza a aceptarse la utilidad de un buen coach. De hecho, como solución sencilla, se pretende que los jefes sean también coaches de sus colaboradores; bueno, la técnica del coach puede aprenderse, pero habría que asegurarse de haberla aprendido. Y termino aceptando que haya otros muchos métodos que quizá se utilizan con poca conciencia de ello, pero que pueden resultar muy eficaces y económicos. Lo dejo ya porque a menudo me dicen que me extiendo demasiado...

Una última cosa. Por mucho que un directivo (o trabajador) se sienta desarrollado, siempre puede aprender algo: no lo olvidemos. No hay nada más indecoroso (quizá lo haya, pero no se me ocurre) que un directivo arrogante; bueno, sí, de repente se me ocurre que todavía más feo y peligroso es un alto directivo narcisista o psicópata. En fin, seamos siempre humildes, incluso quienes sean realmente grandes: es un síntoma de desarrollo.

CAPITULO 4

CASO PRÁCTICO, PAE (PROGRAMA DE APOYO AL EMPLEO)

4.1. Antecedentes

La Secretaria del Trabajo y Prevención Social tiene entre otros adjetivos estudiar y promover la generación de empleo, así como operar los mecanismos destinados a mejorar el funcionamiento de los mercados de trabajo.

Con este propósito se crea en 1978 el SNE como instrumento orientado a:

- Promover la colocación de trabajadores
- Impulsar la capacitación y el adiestramiento de las personas que buscan empleo a través del PROBECAT ahora PDE.
- Estudiar los mercados laborales.

Estos programas son un instrumento de la política de combate al desempleo creado en 1984 y reformada en 2002, bajo el marco de SNE constituido en 1978 a partir de las reformas a la Ley Federal del Trabajo y se encuentra fundamentado en los artículos 537, 538 y 539-A, B, C, D, E Y F. Carlos Maria Abascal carranza, Secretario del Trabajo y Prevención Social, con fundamento en los artículos 16 y 40 de la Ley Orgánica de la Administración Publica Federal; 1, 2, 3, 4, 5 y 6 fracciones I y XXI del reglamento interior de la Secretaria del Trabajo y Prevención Social, y 59, 63 y 64 del presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal. Se considera que en el plan nacional de desarrollo CND 2001-2006 Diario Oficial de la Federación el gobierno federal se propone instrumentar estrategias.

Desde sus inicios se ha considerado un esquema de operación descentralizado en cada una de las entidades federativas constituyéndose casi de manera inmediata los SEE los cuales integran la estructura orgánica de las administraciones estatales. Para

lo cual se desarrollaron una serie de documentos conceptuales, instrumentos y procedimientos que definían los adjetivos y actividades sustantivas del servicio así como las responsabilidades de los gobiernos estatales y del gobierno federal a través de la SNE.

En 1984 con el propósito de adecuar la mano de obra a las necesidades del marco laboral, que requería mano de obra calificada entra en operación al PROBECAT, proporcionando capacitación a las personas desempleadas para mejorar sus posibilidades de encontrar un empleo o trabajar por cuenta propia así como fortalecer las capacidades productivas de la población subempleada. Tres años después de su creación en 1987 se realizó un convenio con el Banco Mundial que permitió fortalecer aun más el programa a través de las 139 oficinas que cubrían toda la República Mexicana.

4.2. Misión, Visión y Filosofía

Misión.- Vincular y capacitar de manera eficiente a la población desempleada en base a las necesidades del sector productivo de un marco de cabal cumplimiento de nuestra responsabilidad social con el entorno.

Visión.- Ser una institución de profesionales altamente competitivos que proporcione una atención única de orientación, vinculación y capacitación al sector productivo y población desempleada, comprometidos con nuestro trabajo a través de la calidad, trabajo en equipo y mejora continua distinguiéndonos la excelencia y espíritu de servicio conforme a los retos del nuevo milenio.

Objetivo (Filosofía).- Difundir y promover eficazmente la colocación y capacitación de los diferentes agentes que intervienen en el mercado laboral reduciendo tiempos y costos mediante la optimización de los recursos humanos, materiales, financieros con el fin de mejorar y elevar el nivel de vida de la población desempleada.

4.3. Cultura.

(Basado en el ámbito del desarrollo humano)

Promover el trabajo como medio para la plena realización de las personas y para elevar su nivel de vida y el de sus familias, capacitar y organizar a la población rural y urbana marginal para promover su integración al desarrollo productivo del país.

(En el ámbito de crecimiento con calidad)

Formación de recursos humanos y una nueva cultura empresarial mediante el impulso a la capacitación y asistencia técnica oportuna y de calidad. Impulsar una nueva cultura laboral y una reforma del mercado laboral que amplíe las oportunidades para la creación y desarrollo de los proyectos productivos que benefician directamente a los grupos vulnerables de las comunidades indígenas, rurales y urbanas marginales.

4.4. Antecedentes (Diario oficial de la federación 2002 abril 03)

Presentación del **PAE** Programa de Apoyo al Empleo.

Este ha sido diseñado como instrumento de política activa de empleo, considerando las necesidades de la población desempleada y subempleada que enfrenta problemas específicos para insertarse con éxito al empleo.

En este sentido, el interior del programa se han incorporado varios subprogramas o estrategias dirigidas a entender los requerimientos o necesidades que en materia de vinculación o empleabilidad manifiestan explícita o implícitamente diversos grupos de la población objetivo esto para alcanzar sus objetivos y lograr un

mayor impacto en términos de empleo. El PAE esta formado por 5 actividades en atención al desempleo; SICAT, PIP, SAEBE, SAEMLI, SAEMLE.

El SEE se encuentra ubicado en la ciudad y puerto de Coatzacoalcos Veracruz, en Zamora # 405 del centro de la ciudad atendiendo un promedio de 36 municipios en la zona sur del estado.

Conclusión:

Empezó hace 4000 años y ocasiono la aparición de ciertas practicas económicas y administrativas de interés, como la fabricación de tejidos y cerámica para el autoconsumo. Con el tiempo los productos del trabajo agrícola y fabril llevaron a los hombres a la especialización regional y al intercambio. Este desarrollo provoco la aparición de clases sociales: nobles, religiosos, comerciantes, agricultores, y hasta siervos de las otras clases. Se dieron guerras hegemónicas por el dominio de unos sobre otros.

El objetivo de hablar de todo esta historia no es nada mas que ver nuestra cultura organizacional la cual a traves del tiempo se ha venido modificando hasta llegar a lo que somos ahora.

Hace unos 3500 años se inicia la irrigación y con ella aparece las grandes ciudades con practicas religiosas y ritos complejos.

Los enigmáticos olmecas constituyeron la civilización desarrollada mas antigua. Habitaron en la zona costera del golfo. Tuvieron una teocracia compleja, como lo demuestran todos sus monumentos y grandes esculturas. Fueron los forjadores de las culturas maya, teotihuacana, zapoteca y totonaca. Su predominio alcanza hasta el siglo I a. De C.

Los mayas vivieron en el sur de nuestro territorio, Guatemala, El Salvador, Honduras y parte de Nicaragua.

Dominaran la astronomía gracias a sus conocimientos matemáticos. Su calendario era el mas exacto que el conocido por los europeos. Desarrollaron ciudades con gran vitalidad y arquitectura admirable como Uxmal, Chichén Itzá, Tulum, Petén, Palenque y Tikal, entre otras. El comercio floreció en ellas. Tuvieron varias épocas de florecimiento: del siglo IV al X a. De C. Otra abarco hasta el XIII; su ultima etapa, ya en decadencia, lleugo hasta el siglo XVI.

Muchos otros pueblos precolombinos desarrollaron civilizaciones dignas de ser estudiadas, pero por el limitado ámbito de este curso, solo podemos detenernos a señalar algunas prácticas de los aztecas que influyeron en la cultura mexicana.

Los aztecas representan una rama resultante de muchos pueblos antecesores, básicamente toltecas y teotihuacanos. Llegaron al valle de México en el siglo XII, dirigidos por su dios protector Huitzilopochtli. Se refugiaron en una isla del lago Texcoco donde fundaron la notable ciudad de Tenochtitlán en 1395.

En muy poco tiempo dominaron a los habitantes de Azcapotzalco, Chapultepec y Xochimilco, que fueron comunicando por diversos diques y caminos. Extendieron su dominio por Veracruz, Oaxaca, Guerrero, Chiapas, y tenían guarniciones hasta Nicaragua. Nunca lograron dominar a los Tarascos y Tlascaltecas. En 1502 ya descubierta América, el imperio azteca contaba con unos 10 millones de súbditos, pero carecía de cohesión ya que un puñado de 450 españoles con la ayuda de los Tlascaltecas logró una conquista inverosímil por consideraciones cuantitativas. La base de su imperio fue el cobro del impuesto. Como en la primera época de Roma, ellos permitían a los pueblos dominados su autogobierno, siempre y cuando pagaran el tributo y hubiera orden en la comunidad.

La organización social de los aztecas funcionaba por clanes de familia que tenían un patrimonio agrícola que se explotaba en conjunto. Los clanes con su patrimonio se denominaron *calpullis*. Estas unidades contaban con un gobierno dominado por un consejo de ancianos. Cada calpulli tenía sus propios dioses, su jefe militar.

Los aztecas al principio nombraban un rey entre los nobles y posteriormente gobernó a la familia real controlada por un grupo de 20 nobles, con representantes de los principales calpullis.

Además del calpulli había terrenos de uso comunal para el sostenimiento de los religiosos, llamados *teopantlalli* y otros para el servicio militar.

Con los tributos se pagaba el gasto de la nobleza y ciertos servicios públicos. En cada población dominada erigían una pirámide para el cobro de impuestos. Del total recibido 40 por 100 era para Texcoco, 40 por 100 para Tenochtitlán y 20 por 100 para Tacuba.

Guillermo Flores Margadunt dice que había control de precios y solo se podía vender en el tianguis celebrado cada 20 días. Además dice que los aztecas tenían tribunales de comercio que juzgaban el robo en el mercado o los abusos del comerciante.

La utilidad comercial era gravada con impuestos de los que una cuota era para el rey, aunque no estaba bien calculada, por que no tenían el concepto de moneda acuñada: traficaban con cacao, cobre, plumas y artículos de consumo.

Para ser de la categoría artesanal había que pertenecer al gremio y demostrar calidad de exámenes rigurosos. Había escuelas de artesanías en Texcoco, para fomentar las artes.

El trabajo tenía una valoración religiosa y ética muy profunda, por lo que resulto fácil la construcción de los grandes templos y obras publicas.

El robo, el crimen y la inmoralidad eran severamente castigados, con la muerte, la esclavitud, la mutilación y castigos corporales. El alcoholismo estaba prohibido en la via publica y era sancionado con severas penas.

Heriberto García Rivas, en su obra “Historia de la cultura en México” al referirse a la organización de los aztecas dice:

“El pueblo azteca estaba compuesto por seis clases sociales principales: nobles, sacerdotes, agricultores, artesanos, mercaderes y militares; los agricultores y artesanos los mas numerosos, formaban las clases pobres, la clase acomodada la integraban los nobles, sacerdotes, mercaderes y militares. Dentro de estas los mas desvalidos eran los tamemes o cargadores, semejantes a las bestias de carga. Solo ocasionalmente los prisioneros de guerra fueron reducidos a la condición de esclavos, pues generalmente se les dedicaba a los sacrificios humanos. La esclavitud económica se practico de un

modo indirecto con los pueblos vencidos e incorporados al imperio, al exigírseles tributos y servicios.

“Las tierras destinadas al cultivo y la producción se dividían en la siguiente forma: Tecpantlalli, o sea las tierras que pertenecían al rey y servían para el sostenimiento de su corte; no podían ser vendidas o arrendadas, aunque si cedidas temporalmente a otras personas, que las trabajan para la corte. Teopantlalli, las tierras de los centros religiosos, cuyos productos se destinaban al culto, eran trabajadas por los agricultores, turnándose en ello como lo hacían para las tierras del rey. Milchinalli o tierra de los militares, cuyos productos se destinaban a costear las guerras; eran trabajadas en forma igual que las anteriores.

Pilliali era la tierra de propiedad privada, concedida por donación o regalo del rey, de las nuevas tierras conquistadas, a los nobles y a los guerreros en pago a sus servicios. Podían dejarse en herencia a los hijos, enajenarse o venderse. Las trabajaban medieros que recibían partes de los productos por su trabajo. Calpulli eran tierras comunales en forma de parcelas; su nombre significa congregación de casas o calles. Eran trabajadas conjuntamente por los habitantes de cada barrio, y sus productos repartidos entre ellos, después de separar el tributo al rey. El calpulli fue la célula de la colectividad en la organización social de los aztecas y se asemeja al ejido actual de la organización agraria. El calpullec era el encargado de la vigilancia de esas tierras.

“Los aztecas llegaron a hacer del comercio una verdadera institución, que además de sus fines económicos tuvo importancia política y militar, pues los comerciantes eran a la vez embajadores y espías. Llevando a costas de tamemes las mercancías propias de cada región dominada, los pochtecas o mercaderes ambulantes llegaron hasta Yucatán, Guatemala, El Salvador y Nicaragua.

“Para comerciar se valían generalmente del trueque o cambio; pero también tuvieron una especie de moneda, representada por granos de cacao, hachuelas de cobre, canutos de plumas llenos de polvo de oro y piedras semipreciosas. Todavía cuando los

españoles llegaron a Tenochtitlán, el mercado de esa ciudad y el de Tlatelolco era tan grande, que en ellos se congregaban diariamente hasta cien mil personas.

“Tuvieron los aztecas instituciones jurídicas de carácter penal. Civil, militar y administrativo. Distinguieron entre el derecho público y privado y sus relaciones con otros pueblos los llevaron a crear una especie de derecho internacional. Recibían embajadores, comerciaban y hacían guerras y pactos políticos con otros pueblos. En derecho penal, las penas eran muy severas, debido a que la sociedad tenía fundamentalmente bases militares en su organización y era menester observar una estricta disciplina para conservar la unidad. Las penas más empleadas eran la prisión, la esclavitud y la muerte. Castigaban el robo, los actos contra la moral y las buenas costumbres, contra el orden militar y la religión. También era castigada la embriaguez, que repugnaba a la sociedad.

“El factor que influyó en el destino histórico de los mexicanos era la educación. Se impartía lo mismo en los hogares que en los colegios. La educación doméstica incumbía al padre para los hijos varones, pues les enseñaba su oficio, a pescar, a cazar, a sembrar, a labrar la madera, a partir la leña, a manejar la canoa, etc. Y la educación de las hijas la hacía la madre, enseñándolas a coser, hilar, tejer, hacer ropa, moler el maíz, el cacao, hacer la comida, sembrar el huerto y cuidar de los animales caseros. En los colegios se enseñaba religión y milicia.

Bibliografía:

Capacitación y desarrollo de personal, Granados Jaime A. Editorial Trillas

Capacitación y desarrollo de personal, Siliceo Alfonso Edit. Limusa

Administración de personal, Werther William b, Edit. Mc Graw Hill

La capacitación permanente en la empresa, La Constanyer Figueras Fran Cesc. Edit.
Alfa Omega

Capacitación Empresarial, Pinta Roberto, Edit. Mc Graw Hill

Manual del PAE 2003.

Diario Oficial de la Federación