RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo evidenciar de una forma clara, la estrecha relación entre la formación en el seno de la empresa, y su respuesta en el entorno competitivo en que esta se desenvuelve.

Para ello el trabajo consta de dos partes bien diferenciadas pero complementarias entre sí. La primera parte tiene como objetivo establecer las bases teóricas del proyecto, valorando desde el entorno de la organización y luego desde el seno de la compañía el aumento de la competitividad que produce un plan de formación en la empresa.

La segunda parte del trabajo es un caso práctico, puesto en marcha durante la confección de este proyecto, dando unos resultados reales y muy interesantes que nos pueden ayudar a entender los distintos enfoques y las distintas culturas en las organizaciones.

Los resultados son palpables después del estudio; un buen plan de formación actúa como estimulo, para que las organizaciones inteligentes crezcan y puedan ser flexibles a los inevitables cambios producidos en el entorno.

El plan formación del personal será una de las herramientas utilizadas con éxito para que la misión y la estrategia de la compañía sea apoyada y realizada por todo el personal.

Por razones obvias, no se nombrará en ningún momento la empresa donde se ha realizado el estudio práctico ni el nombre de los integrantes del colectivo afectado, decir que la empresa tiene unas fuertes raíces en Cataluña y en numerosas ocasiones a protagonizando grandes movilizaciones y reivindicaciones sociales.

El resultado del caso práctico fue realmente satisfactorio, consiguiendo unos valores más que aceptables y consiguió involucrar al personal en los objetivos del departamento. Paralelamente se logró una gran motivación del departamento objeto de estudio.

El trabajo hace un paseo entre los diferentes frentes que afectan a las personas en su trabajo y su crecimiento dentro de las organizaciones, pasando por la comunicación, la resistencia a los cambios, y la visión de los distintos departamentos, incluido la dirección.

RESUMEN **1**

1. INTRODUCCIÓN. **5**

1.1. Objetivos del proyecto 5
1.2. Hacia la excelencia 6
1.3. Motivación y justificación del proyecto 9

2. EL ENTORNO. **11**

2.1. Identificación de amenazas y oportunidades 13

3. LA EMPRESA. **15**

3.1.El entorno y sus niveles 16
3.2.El Entorno Inmediato 18
3.3.El Entorno general 19

4. COMPETITIVIDAD. **21**

4.1. La productividad, la competitividad y la empresa. 23
4.2. Factores que determinan la competitividad de las empresas. 23
4.3. ¿Que entendemos por competitividad empresarial? 24
4.4. La medida de la competitividad del país y de la competitividad de la empresa. 25
4.5. Cataluña y el marco de la competitividad. 25
4.6. La Formación como cimiento de la competitividad. 26
4.7. Territorio y formación. 27
4.8. El concepto del capital humano. 28
4.9. La innovación. 29
4.10.El camino de las empresas hacia la formación. 30

5. LA GESTIÓN DE RRHH **33**

5.1. Los recursos humanos en la empresa. 36
5.2. Los recursos humanos en la configuración de la institución empresarial y de sus procesos 39
5.3. Recursos humanos, relaciones entre entorno y empresa. 41
5.4. La importancia del trabajo para la persona. 45
5.5. La importancia del personal para la empresa. 49
5.6. Motivación. 51

5.6.1. Factores motivacionales. 52

5.7. Las resistencias a los cambios. 53

5.7.1.Diagnosticar la resistencia. 54
5.7.2. La defensa de los propios intereses. 54
5.7.3. La falta de compresión y de confianza. 54
5.7.4. Diferentes modos de valorar el cambio. 55
5.7.5. Escasa tolerancia hacia los cambios. 55
5.7.6. Superar la resistencia. 55
5.7.7. Manipulación. 56
5.7.8. Coerción explícita e implícita. 56
5.7.9. Elegir la estrategia. 57
5.7.10. Factores situacionales. 57
5.7.11. Consecuencias para los directores. 57

5.7.12. Conclusiones. 58

5.8. La Comunicación en la empresa y su importancia para la dirección del personal. 59

5.8.1. Los obstáculos en la comunicación. 62

6. LA FORMACIÓN Y LA PROMOCIÓN DEL COLABORADOR 64

6.1. Exigencias psicológicas del aprendizaje en la configuración de la formación. 67
6.2. Los métodos de formación 69
6.3. Concepto de formación en la empresa. 71
6.4. Formación formal, no formal e informal. 73
6.5. Finalidad de la formación. 75
6.6. Metas. 75
6.7. Formación y desarrollo en la organización 76
6.8. Enfoque de la formación. 77
6.9. Objetivos de la organización que conlleva la función de la formación. 78
6.10. Las actividades de la función F+D 79

7. ETAPAS DEL PLAN DE FORMACIÓN 80

7.1. Identificación 81
7.2. Necesidades de carácter organizativo. 81

7.2.1. Influencias 81
7.2.2. Desarrollo 87
7.2.3. Identificación de las necesidades clave de la organización y sus metas. 87

7.3. Identificación de carácter técnico. 87

7.3.1. Mecanismos para la identificación de las necesidades técnicas. 88

7.4. Mecanismos para la identificación de las necesidades técnicas del puesto. 90

8. PROCESO DE ELABORACIÓN 90

8.1. Información al comité de empresa 91
8.2. Evaluación de los resultados. 92

8.2.1. Evaluación del desarrollo personal. 93
8.2.2. Evaluación por el personal formado. 94

INTRODUCCIÓN.

1.1. Objetivos del proyecto.

Cada vez es más difícil imaginar que una organización – si es que quiere triunfar y ser competitiva frente a los mercados tan agresivos de nuestros días - sea una organización desmotivada, desgregada y es difícil pensar en el crecimiento de la organización cuando las personas que la componen no tienen ningún tipo de interés en crecer en ella.

Durante la vida de grandes compañías, éstas han pasado por diferentes épocas, periodos, modas y tendencias causando alguna de ellas profundas heridas y mal formaciones en el seno de las organizaciones.

Hubo épocas de gran crecimiento en que sólo importaban las grandes cantidades de producto que salían, es decir, la generación de riqueza de la compañía, donde una parte fundamental de la cadena productiva – la parte humana – no importaba demasiado. Se estaba hipotecando el futuro y las actividades de recursos humanos eran muy distintas.

Con la necesidad de producir cuanto más mejor, en distintos tipos de compañía ocurrieron efectos distintos. En empresas medianas y pequeñas ocurrió un efecto distinto a las grandes multinacionales.
El nivel de exigencia se convirtió en una arma que los trabajadores de las grandes firmas aprovecharon para conseguir luego grandes conquistas sociales, siempre con la amenaza de la huelga. Lo contrario ocurrió en las PYMES donde el personal se jugaba el puesto.

En esta época, nos encontramos con organizaciones donde prevalecen las conquistas sociales de los años pasados y las estructuras de personal rígidas y nada flexibles.

Actualmente nos encontramos, en que los mercados están sufriendo una gran recesión, con unas tendencias imprevisibles y aún más acentuadas con los hechos ocurridos el 11 de Septiembre de 2001.

Ahora las organizaciones precisan de flexibilidad y ante todo, de unos costes lo más reducidos posibles, ya que el precio del producto lo pone el mercado.

Entonces podemos preguntarnos, ¿qué papel puede jugar en este escenario la formación?

En síntesis el objetivo del proyecto es realzar la importancia de la formación para el desarrollo tanto del individuo, como de la organización. Las Organizaciones están formadas por personas, y hay que apostar por ellas para que la empresa tenga como meta la excelencia.

1.2. Hacia la excelencia

Con todo lo afirmado anteriormente, cabe aún, para contextualizar el papel que debe jugar la formación en la empresa moderna, interrogarnos por el objetivo final de todo lo que hemos planteado. Efectivamente, cuestiones tales como los cambios del entorno y la necesidad de concebir la empresa desde la contingencia, nos han conducido a invocar el concepto del fenómeno empresarial: la cultura, y el papel que la cultura corporativa debe desempeñar en su orientación al cambio y la innovación para que la estrategia pueda adaptarse al entorno turbulento.

En este contexto, la formación juega un papel cada vez más importante, hasta el punto que ya se habla de la empresa como medio de formación. Ahora bien, ¿por qué se incentiva hoy en día, en el contexto empresarial, la idea de cambio? La cultura del cambio y, en consecuencia, la cultura de la formación poseen un sentido muy claro y determinado. De hecho, la nueva filosofía empresarial está perfectamente orientada en busca de la calidad, o tal como afirman los japoneses, de la excelencia.

La *calidad* es la condición básica de supervivencia de las empresas; obviamente, sin calidad en el producto final, difícilmente la empresa tiene futuro. Ahora bien, hoy en día cuando se habla de calidad, no sólo se refiere a la "calidad del producto" (que debe darse por un supuesto ya logrado), sino que la referencia se plantea globalmente, afectando en su totalidad a los procesos de cualquier tipo que se desarrollan en el seno de la empresa. Es, en definitiva, lo que se reconoce por *calidad total o excelencia*.

Si la calidad puede ser entendida como el *"sistema de propiedades y características de un producto o un servicio que confiere aptitud de satisfacer las necesidades implícitas o explícitas del consumidor"* **(1)**, la excelencia se plantea como una actitud permanente orientada a la mejora continua, por lo que implica que todos los miembros de la empresa, independientemente de sus funciones, realicen sus tareas a la perfección, sin error alguno y con eficacia *(desde realizar una fotocopia , a dar una orden, a delegar una función u organizar un equipo humano…)* **(2)** .El logro de la excelencia supone entonces que todos los miembros de la empresa deben participar de la calidad.

Estamos ante lo que se ha denominado *"empresas de tercer nivel o de tercer tipo"* **(3)**, que son en definitiva, las que se acogen a la cultura corporativa, favorecedora del cambio, a fin de lograr una adaptación eficaz al entorno. Para ello, y por lo general, suelen ser empresas orientadas hacia los siguientes logros:

(1) Echard, 1988
(2) Blanco y Senlle, 1988:pag.136
(3) Archier y Serieyx,1984

- Estructuras más abiertas, flexibles y móviles.
- Consecución de un proyecto unitario de empresa a través de la participación y la cohesión libremente aceptada.
- Calidad total en todas las acciones y decisiones, a través de la responsabilidad y actitudes de las personas.

- Garantizar un trabajo inteligente y motivante.
- Hacer de la comunicación y el diálogo fuente de enriquecimiento permanente y base de la participación.
- Adaptar la empresa a los valores socioculturales del entorno.
- Incluir al cliente como parte integrante de la empresa (base de la adaptación).
- Asegurar una gestión dinámica a través de la descentralización, la delegación y la asunción de responsabilidades, con lo que a su vez se asegura la participación y el protagonismo.

Las empresas excelentes, tal como vamos viendo, se caracterizan por no marginar al elemento humano, sino todo lo contrario, ya que hacen bascular la calidad total en el complejo personal más que en el técnico; son, en definitiva, empresas que como afirman Peters y Waterman, “los instrumentos no sustituyen al pensamiento” Su definición más completa acaso provenga de estos mismos autores al caracterizarlas a través de los siguientes ocho puntos:

1. Son empresas que ponen énfasis en la acción. Son activas, se basan en la decisión, en el desarrollo de nuevas ideas, son creativas.
2. Adaptadas al cliente. Aprenden de las personas a las que sirven, por lo que la fiabilidad y el servicio son valores determinantes de su cultura.
3. Favorecen la autonomía y la inventiva, contemplando incluso la posibilidad de equivocación.
4. Basan la productividad en la motivación de las personas, por lo que se contempla siempre el trabajo en equipo y en colaboración, compartiendo responsabilidades. El trabajador en estas empresas no es un número productor, sino fuente de ideas.
5. Se movilizan en función de valores clave, determinantes y definidores de la empresa: fundamentalmente, calidad, servicio, fiabilidad, etc.
6. Se dedican a realizar en exclusividad aquello que realmente saben hacer. Hacen, efectivamente, aquello que conocen, por lo que aseguran así su eficacia y fiabilidad.
7. Poseen una estructura organizativa muy simple y horizontal, con muy poco staff.
8. Son descentralizadas y flexibles, pero a la vez centralizadas respecto a sus valores esenciales, por lo que en ellas encontramos un aporte cultural como determinante de sus actividades.

Según los mismos autores, estas características no son, de hecho, nada originales, pues de alguna forma todo lo enseñado se basa en el sentido común. Son ocho puntos que todo el mundo cree, pero que luego nadie realiza. En el

fondo, el tema de la calidad implica acción, que forzosamente nos conducirá hacia una nueva concepción de la empresa, y por supuesto, implica un *cambio*:

- Un cambio cultural que necesariamente debe afectar a todo el personal y a todas las áreas de la misma.
- Un cambio corporativo que requiere forzosamente una gestión participativa, creadora de un nuevo clima, asentando en la confianza, en la motivación a través de la satisfacción en el trabajo, y un espíritu de equipo y de colaboración que centren en el cambio y en la superación constante, el objetivo de su actividad.

Y para ello, para conseguir estos planteamientos, la formación, una vez más, se nos presenta como la clave determinante de todo el entramado empresarial. La formación, pues, en la empresa de hoy, no sólo se refiere a las cuestiones tecnológicas (implantación de nuevas tecnologías o de nuevos procesos de producción o fabricación) o marcadamente técnicas (de gestión, organizativas…) sino que afecta a todo el personal en su dimensión más humanista. La formación, en una empresa promotora de cambio cultural orientado hacia la excelencia, requiere incidir en el cambio de actitudes, en el logro de unas nuevas relaciones humanas, en una ética y coherencia de la acción y de la relación persona-persona. Se trata de enseñar a colaborar, a confiar en los demás, a integrarse en un proyecto común, hasta tal punto que la formación en la empresa debe reconvertirse en la aplicación de una Pedagogía de la Calidad (1)

El logro de la excelencia requiere planteamientos formativos que adquieren una nueva dimensión al centrarse en la persona, y que se revelan ante nosotros como un verdadero proceso educativo y no meramente informativo, que sin embargo aún no es recogido por la más reciente bibliografía (Buckey y Caple, 1991). Formar no será exclusivamente propiciar y refrendar nuevos conocimientos para adaptarse a la innovación tecnológica, sino que deberá entenderse como enriquecimiento y crecimiento de lo que significa ser persona. La formación entonces deberá propiciar un cuadro de objetivos que se centrarán básicamente en los siguientes:

- Adecuadas relaciones interpersonales.
- Formación en la comunicación, la coordinación, la delegación y la colaboración.
- Cambio de actitudes.
- Participación, y consecuentemente, logro de un clima de confianza.
- Implicación de los directivos a través de su propio ejemplo.
- Mostrar caminos para la realización personal (y por tanto profesional), lo que implicará un clima de libertad.
- Capacidad de autogestión y desarrollo de la creatividad.

(1)Noye,1989

En síntesis, se buscará la *calidad humana*, ya que de hecho, el secreto de la excelencia se encuentra en la persona; de ahí que la formación tenga que dirigirse al logro de la excelencia humana en todas sus dimensiones. No debe extrañarnos entonces que la literatura francesa más actual centrada en estas cuestiones, hable de la necesidad de la Pedagogía en la empresa y se refiera a la misma como un medio de educación, ampliando entonces en su vertiente más humanista la concepción anglosajona del *training*.

El nuevo pensamiento que sustenta la formación empresarial, se aproxima a la cultura corporativa orientada hacia la excelencia, centrando sus objetivos no sólo en el logro del saber hacer (el buen producto) sino también y de manera fundamental, en el saber ser. En ello reside la clave no sólo de la formación sino también de la empresa del futuro.

1.3. Motivación y justificación del proyecto

La formación, proceso fundamental que supone la evolución de las personas en su interiorización, y consecuente cambio de actitudes, con el resultado de la adquisición de unas habilidades que ayudan a la seguridad y autodesarrollo del individuo.

A través de la formación las personas crecen, pero también crece la organización de la que forman parte, esto se convierte en una ventaja competitiva, un factor estratégico, ya que la persona como su organización han optimizado sus capacidades o su potencial.

El proyecto englobará las reflexiones necesarias para dar explicación de que la formación precisa estar dentro del plan estratégico de la organización. Y por tanto debe contar con el apoyo fundamental de la dirección, pero debe ser liderada por los mandos intermedios.

Temas que se tratarán en el proyecto, serán también la motivación que origina la necesidad del **querer saber** y la adquisición de habilidades del **saber hacer.** Pero fundamentalmente se insistirá en los **cambios de comportamiento** que originará la función de la formación.

También se verán los conflictos que pueden originar los cambios de cultura en la organización al tener que adecuarse a las exigencias de los clientes. El proyecto integra una parte práctica, en el departamento de Mantenimiento de una fábrica de una gran multinacional del sector de la electrónica de consumo.

Englobará:

- Profundizar en el conocimiento y aplicación de la planificación estratégica

- Definir y acordar la política de formación
- Diseño de un plan de formación a medio plazo
- Integración de los aspectos de la actuación en formación.

En la parte práctica, nos encontramos frente a una organización que no tiene los efectos ni beneficios esperados de su planes de inversión y desarrollo al no incluir en su elaboración acciones de formación, a pesar de que las acciones que se han desarrollado puntualmente han sido bien planteadas.

A través del conocimiento y diagnóstico de las necesidades de formación surgidas del desfase existente entre los conocimientos, habilidades y actitudes que se disponen, con las que requieren, todo ello formará parte de la planificación estratégica.
Siendo una plantilla muy conflictiva y poco constructiva se realizará un análisis de los problemas potenciales.

A lo largo de una vida profesional y laboral hay muchos factores que determinan y justifican de alguna manera según que tipo de acciones y comportamientos.
¿Cuantas veces nos hemos preguntado, por qué nuestro compañero actúa de una forma negativa frente a cualquier decisión de la organización? O incluso nosotros mismos. ¿ que hace que nuestro comportamiento esté siempre a la defensiva ante cualquier cambio o decisión?.

Evidentemente son preguntas a veces fáciles de contestar y algunas difíciles ya que desconocemos por completo las evoluciones del personal. Pero en un gran número de estas desmotivaciones, se encuentra su raíz en alguna supuesta injusticia o decisión del pasado, que hirió profesionalmente a una persona.

Desde mi posición como responsable de un departamento, considero que no es fácil tener a todo el mundo contento, ser el responsable del funcionamiento y por tanto de los resultados de nuestro personal es en mi caso aveces una gran carrera de obstáculos.

Hace tres años el Director de Operaciones me confió la responsabilidad del departamento de Mantenimiento de la Factoría, para mi fue una gran motivación y un reto. Mi antecesor una persona muy autocrática, sentó los pilares de su gestión en que las cosas se hacían por que el jefe las mandaba, el personal eran números y se buscaba la eficiencia en horas de presencia sin contar exactamente en que se dedicaba esa presencia.
La estrategia de la empresa poco importaba, el departamento tenía sus propias directrices. El ambiente era de total desconfianza, y lo primero que tuvimos que hacer todos es darle un vuelco a las maneras y tratos al personal, pero la desconfianza era enorme.

Senté las bases en la comunicación, la transparencia y la confianza, no puedo decir que todo sea ahora, un camino de rosas, pero al menos podemos trabajar con otro ambiente.

Dentro de mis razonamientos pienso que la formación es la clave que tiene que ayudarme a acabar de conseguir que el mecanismo funcione.

2. EL ENTORNO.

Una manera de calificar el entorno es considerar dos características del mismo: ***complejidad*** y ***dinamismo o turbulencia***; de ambas dependerá su ***grado de incertidumbre.***

La complejidad es mayor cuando aumenta el número de variables del entorno o son muy distintas. Si las variables fuesen pocas o similares, el entorno sería homogéneo; sí muchas y dispares, heterogéneo.

El dinamismo o turbulencia está relacionado con los cambios del entorno. Si los cambios son lentos y fáciles de pronosticar, el entorno es estable; si fuesen rápidos y difíciles de prever sería inestable.

La incertidumbre será tanto más elevada cuanto mayores sean la complejidad y el dinamismo (fig. 1).Para Duncan, los datos indican que el dinamismo del entorno contribuye en mayor grado a la incertidumbre que la complejidad.

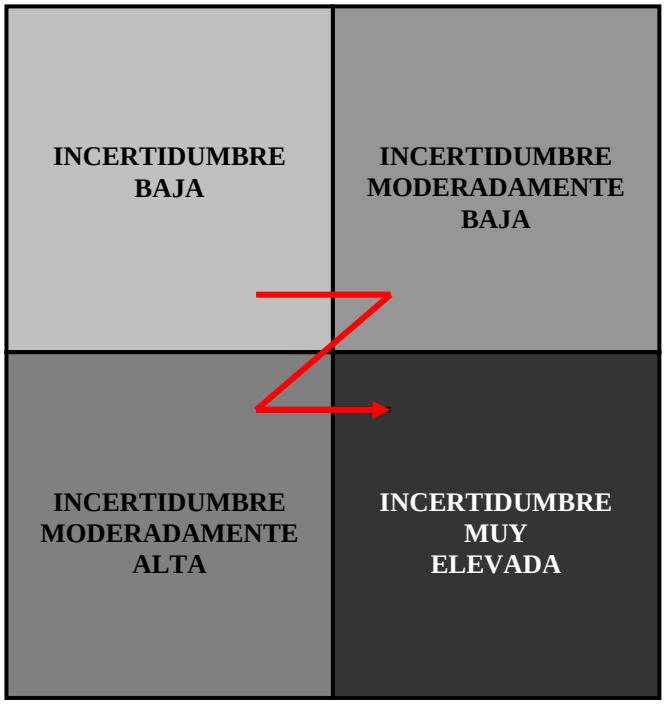


Fig.1 Incertidumbre del entorno en función de su complejidad y turbulencia,
Fuente: *E. de Miguel Fernández, Ed.Universidad Politécnica de Valencia.*Introducción a la Gestión (1999)

Cuanto más incierto sea el entorno, más difícil será determinar qué variables son las que afectarán al futuro de la empresa. Por lo tanto, a mayor incertidumbre, más compleja y costosa resultará la planificación de alto nivel.

Las variables de entorno que actúan sobre la empresa suelen ser múltiples y en bastantes ocasiones difíciles de observar. Dado que se toman decisiones en su actividad normal que influyen sobre el futuro de la empresa (y las variables futuras del entorno serán, probablemente, bastante diferentes de las actuales), deben procurar comprender lo mejor posible los factores más influyentes y su evolución.

Un mejor conocimiento del entorno, información más completa, sirve para reducir la incertidumbre con la que trabajan los mandos y perfeccionar la toma de decisiones.

La empresa puede adaptarse a los cambios del entorno utilizando varios medios, como técnicas de previsión, entre las que se hallan el análisis del entorno y el análisis estructural, estructuras flexibles, fusiones, nuevas actividades, participación en otras empresas y demás procedimientos parecidos. Muchas PYMES carecen de los recursos humanos o económicos necesarios para comenzar los estudios indicados, por lo que tanto las asociaciones empresariales como las Administraciones Públicas prestarían un gran servicio a tales empresas (figura.2), proporcionando tan valiosa información.

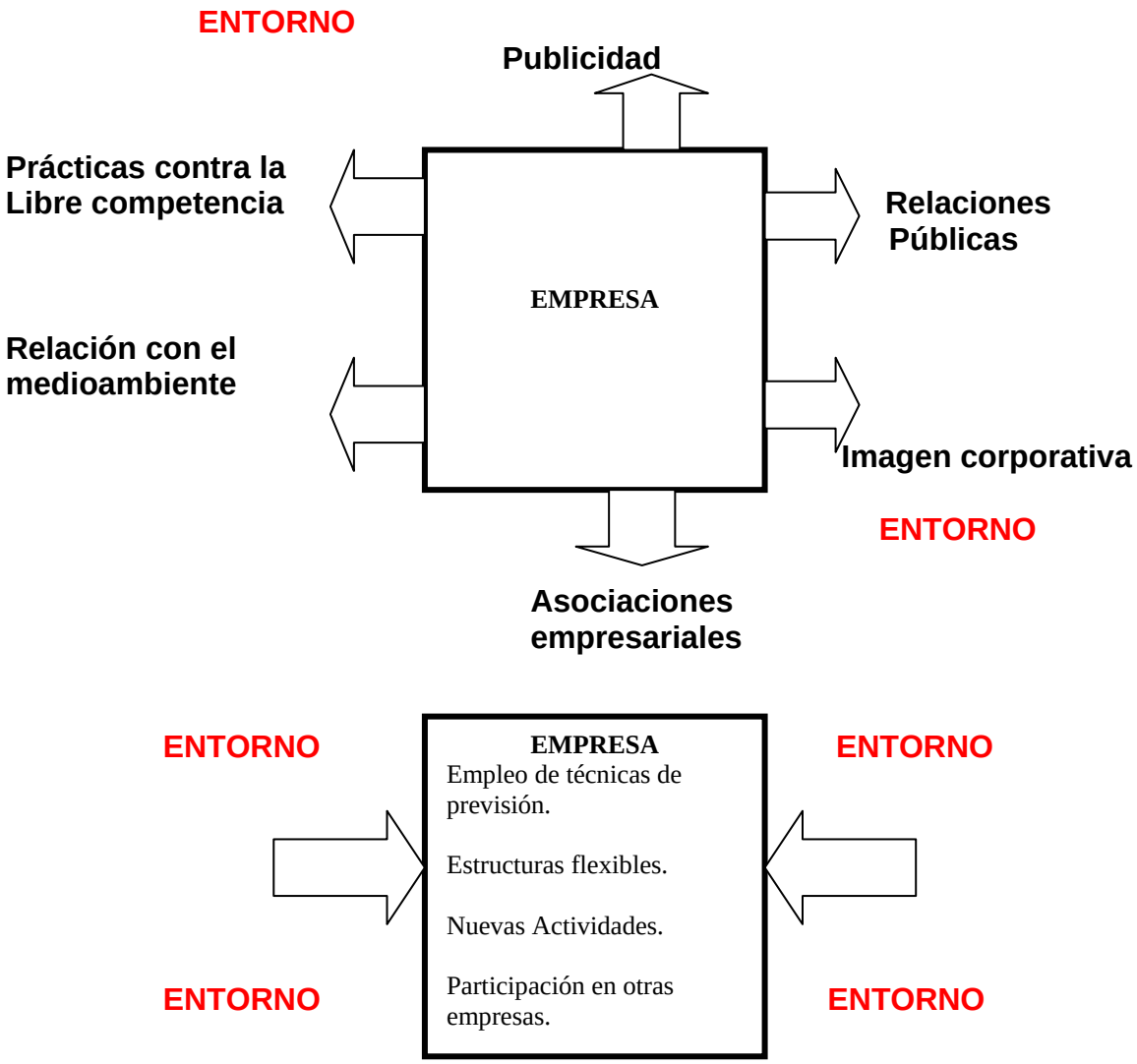


Fig.2. Relaciones de la empresa con su entorno,
Fuente: *E. de Miguel Fernández, Ed.Universidad Politécnica de Valencia.*Introducción a la Gestión (1999)

2.1. Identificación de amenazas y oportunidades.

Es necesario identificar y analizar, con las personas que tengan el conocimiento o los medios para encontrarlo, la situación del mercado y la de la organización en relación con él, con el objeto de detectar:

a) Las amenazas, riesgos a que se enfrenta la organización

b) Las oportunidades, posibilidades de actuación en la gestión.

Al contrastar la información procedente del entorno, lo que se realiza en el argot de las organizaciones es un *benchmarking* .

Se analizará la posición de la compañía frente a las amenazas y oportunidades mediante el esquema de las cinco fuerzas establecido por Porter:

1) ***Análisis de oportunidades / amenazas relacionados con nuevos entrantes***

2) ***Análisis de oportunidades / amenazas relacionados con competidores existentes.***

3) ***Análisis de oportunidades / amenazas relacionadas con proveedores***

4) ***Análisis de oportunidades / amenazas relacionados con clientes***

5) ***Análisis de oportunidades / amenazas relacionados con productos sustitutivos.***

De este análisis surgen los principales objetivos para la función de formación y desarrollo. En la segunda parte del proyecto, veremos su aplicación, pero podemos explicar lo que se busca en el resultado de este sistema:

Análisis de oportunidades / amenazas relacionados con nuevos entrantes

Mas adelante veremos como influye el hecho de ser más o menos competitivo en el contexto de la empresa y su entorno, entorno constituido, entre otros , por líneas de negocio, que en función de sus resultados, y realizando profundos estudios de mercado, pueden encontrar atractivo cambiar sus líneas de producción y entrar en el juego de ser competidores directos. En este punto veremos en la parte práctica como influye en nuestro estudio.

Análisis de oportunidades / amenazas relacionados con competidores existentes.

En el punto anterior se mencionaba, como podían influirnos los nuevos entrantes de nuestro entorno competitivo, pero es evidente, que es igual o más importante los competidores ya existentes, ya que, ya tienen ese Know How, entonces parten desde la misma línea de oportunidades de nuestro negocio. Aquí se analizaran las oportunidades y amenazas relacionadas con nuestro entorno competitivo ya existente.

Análisis de oportunidades / amenazas relacionadas con proveedores

Los proveedores son aquellos que hacen posible proveernos de todos los elementos necesarios para dar a nuestro producto, una vez elaborado, ese valor añadido y que en función de su calidad, precio, puede hacer que nuestro producto sea más o menos competitivo en el entorno.

Es evidente que, nuestra relación con estas empresas que hacen posible el abastecimiento de materias esenciales para la formación de nuestro producto, sea muy importante, cualquier contratiempo en las entregas, en la calidad, pueden hacer fracasar nuestro negocio en el entorno competitivo.

Análisis de oportunidades / amenazas relacionados con clientes

El concepto debe ser el siguiente: la empresa no debe crear un producto y luego buscar clientes, ese planteamiento pudiera ser valido en otras décadas, hoy la empresa debe ser una creadora de clientes, tiene que conseguir crear en los clientes la necesidad de obtener su producto.

Si no podemos crear esa dependencia, es evidente que lo hará nuestro competidor, innovación, costes, servicio, palabras clave que harán que los clientes se muestren interesados por nuestro producto.

Análisis de oportunidades / amenazas relacionados con productos sustitutivos.

Los productos sustitutivos, son aquellos donde nuestros clientes encuentran todo aquello que nuestro producto no les puede proporcionar, menor coste, adquirirlos cuando ellos desean, flexibilidad, puede que a veces menor calidad, pero la suficiente para según que tipo de fabricación, es decir, calidad acorde con el precio.

Los resultados de estos cinco análisis se verán reflejados en forma de gráfico o diagramas, donde se pueden observar los distintos grados de amenaza o por lo contrario de oportunidad.

Al final en función de nuestro producto y también de nuestro entorno, del análisis se obtienen, lo que llamaremos SGA, (**Strategic Generic Acttions)** que en definitiva son las acciones que deberemos cumplir en gran medida, para conseguir ser competitivos en el seno de nuestro entorno.

3. LA EMPRESA.

La empresa es un sistema técnico-social abierto; como todo sistema, tiene un entorno que es imprescindible estudiar por influir sobre el propio sistema. La empresa es, asimismo, un sistema dinámico, con un ciclo “biológico” de

nacimiento, crecimiento, madurez y muerte. No se puede, por tanto, al estudiar la empresa y su entorno, examinarnos únicamente en el momento actual. Es necesario hacerlo también en el pasado y disponer de previsiones para el futuro. Del estudio del pasado obtendremos experiencia y, por consiguiente, modelos de la realidad más completos, que nos ayudarán a prever mejor el futuro y tomar mejores decisiones en el presente. Todo ello redundará, sin duda, en lograr con más facilidad los objetivos marcados.

La empresa se mueve en un entorno (económico, social, tecnológico y político, entre otros), en el momento actual, en el conocimiento del pasado, tanto de la empresa como del entorno, y mediante el estudio y análisis de los elementos de ambos sistemas y de su evolución construir los correspondientes modelos, inexpresivos o de otro tipo.

La validación de tales modelos, que servirán para la toma de decisiones, vendrá dada por los resultados que se obtengan “a poteriori”. El observar una empresa y su entorno a lo largo del tiempo, analizando los resultados obtenidos, puede ser un buen ejercicio para ampliar los conocimientos sobre estos aspectos.

Sin embargo, lo más probable es que nunca se den repetidas todas las variables que actúan, en y sobre la empresa, en un momento dado. De ahí el problema y la dificultad de toma de decisiones. Las experiencias pasadas pueden servirnos de ayuda, lo mismo que las previsiones de futuro, pero queda claro que siempre nos moveremos en un universo probable o incierto.

El siguiente esquema mostrará y ayudará a captar el concepto del estudio global de la Administración de Empresas, también sirve para comprender la complejidad que ello representa. El número de variables que aparecen, tanto en la empresa como en su entorno, son múltiples e interaccionadas entre sí. La acción humana que tiene lugar en la empresa puede llegar a controlar algunas, pero en otras es muy difícil o imposible ejercer ningún tipo de control (p.ejemplo.: la situación general de depresión económica es una fuerza que actúa sobre la empresa, con pocas posibilidades por parte de ésta para cambiarla).

Este aspecto es de una gran importancia cuando quieren hacerse previsiones sobre el futuro; ese futuro es fundamental para la Administración de Empresas.

3.1. El entorno y sus niveles

Las empresas son sistemas abiertos que utilizan los recursos del entorno y se adaptan a las oscilaciones del mismo. El entorno de la empresa lo forman todos

los elementos situados fuera de la frontera que influyen o pueden influir sobre los elementos del sistema. Proveedores, competidores, situación económica, situación política o tecnología son factores o elementos del entorno.

Suelen establecerse dos niveles en el entorno: uno inmediato, o de acción directa, y otro general o de acción indirecta. El nivel inmediato comprende aquellos elementos relacionados permanentemente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados. Competidores, proveedores y clientes pertenecen al entorno inmediato, (figura 3)

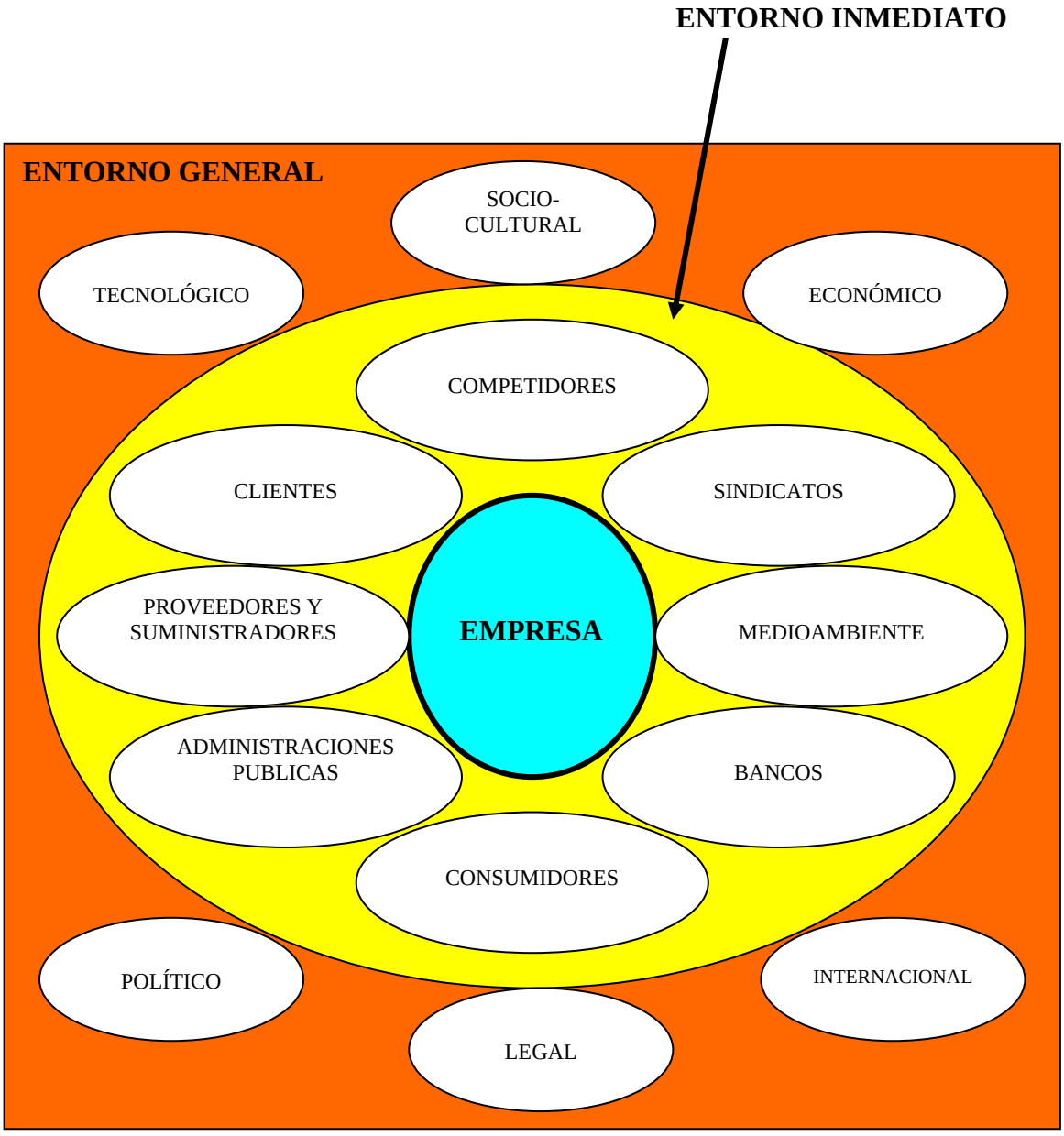


Fig: 3 El entorno de la empresa y sus dos niveles.
Fuente : Elaboración propia a partir de *E. de Miguel Fernández, Ed.Universidad Politécnica de Valencia.*Introducción a la Gestión (1999)

3.2. El Entorno Inmediato.

Proveedores y Suministradores

La empresa recibe de los proveedores y suministradores las materias primas, maquinaria y otros elementos que son necesarios para la obtención de los bienes o servicios. Las relaciones con los proveedores deben ser francas y profundas. La mayoría de las empresas industriales compran por un importe superior al 50% de las ventas; por ello, la calidad y el precio de los productos comprados son factores fundamentales para el logro de unos buenos resultados.

La tendencia de la mayoría de las empresas que consumen gran cantidad de materia prima, es evitar el enorme coste que provocan los stocks, reducir en gran parte los stocks ayuda enormemente a sanear la empresa, evidentemente esta política es posible con una implicación del proveedor.

Clientes

Los clientes son los elementos del entorno que adquieren los productos o servicios que suministra la empresa. Una firma tendrá éxito si su cifra de ventas supera los gastos, lo que supone haber conseguido clientes en cantidad y calidad para lograrlo.

Competidores

Los competidores son las empresas que proporcionan los mismos tipos de productos al mismo conjunto de clientes.

Sindicatos

Los sindicatos representan los intereses de los trabajadores en las empresas; por ello pueden incidir positiva o negativamente sobre su funcionamiento y resultados. Para llegar a ser realmente competitivos frente a otros países competidores es necesaria una colaboración sindical mayor que la actual y cotas más elevadas de solidaridad entre trabajadores y empresarios.

Medioambiente

Cada vez más y a nivel de todos los países existe un compromiso de salvaguardar el medio en que nuestra vida se desarrolla. Los países confeccionan normativas con el único fin de que las actividades que se desarrollan en la empresa no dañen ese medio.
Dependiendo del carácter político y social del entorno, una empresa puede permitirse ser más despreocupado por el medio ambiente y ser más competitiva que otra, la cual tiene en su sistema de producción medios para atenuar posibles

vertidos de cualquier carácter al medio ambiente y por ello muchos más costes, sería entonces una competencia desleal.

Bancos

Los grupos financieros o Bancos son una variable de primer orden dentro del entorno inmediato de la empresa. En España, la financiación principal de las empresas dimana de los Bancos y de los proveedores. Cualquier modificación de la política monetaria del Gobierno incide sobre la financiación que otorgan los Bancos, pero, además, la acción de los Bancos en función de la información que posean sobre la empresa llega a ser fundamental para la evolución futura de la misma.

Agrupaciones de consumidores

Las agrupaciones de consumidores pueden tener gran fuerza en el futuro, sobre todo si consiguen una ordenación eficaz y con recursos suficientes.

Administraciones Públicas

Las Administraciones Públicas influyen directamente sobre la empresa de varias maneras. Acciones positivas pueden ser la compra de productos o servicios, las ayudas a la inversión, investigación o creación de puestos de trabajo, la reducción de los impuestos, los incentivos para la formación de los empleados y otras parecidas. Por el contrario, acciones negativas serían normas ambientales más rígidas, crecimiento excesivo de los impuestos, poca equidad en la concesión de ayudas, etc.

3.3. El Entorno general.

Variables socio-culturales

Las normas, valores, costumbres y nivel cultural de la sociedad donde se ha establecido la empresa influyen en la manera de actuar los grupos y personas dentro de la misma.

Si observamos la sociedad japonesa, la americana y la española, podemos encontrar características muy diferentes, que tienen su reflejo en las empresas. En Japón, por ejemplo, los empleados participan mucho más en la toma de decisiones que en España.

El entorno social más inmediato – pueblo, ciudad o comarca – aporta también sus normas y valores. Dado que las normas, valores, costumbres y nivel cultural

cambian con el tiempo, los mandos deben prestar atención a tales cambios y analizar sus influencias sobre la empresa.

La aparición en nuestros mercados laborales de personas de muy distintas culturas hacen que en las empresas se desarrolle algo más que un trabajo, también nace un factor importante de integración. A veces no es fácil hacer llegar el mensaje de los objetivos empresariales y políticas de empresa a colaboradores con culturas tan distintas a la nuestra, e aquí la habilidad de la organización de sacar partido, lo antes posible, de todas las actitudes y aptitudes para que no se pierda eficiencia y rendimientos en las plantas productivas.

Variables económicas

El entorno económico contribuye en gran manera a la buena o mala marcha de la empresa. La demanda agregada, el nivel de paro y los tipos de interés son variables económicas que influyen sobre las empresas. La crisis del petróleo de principios de los 70 dio lugar a una difícil situación económica en la que muchas empresas cerraron sus puertas; otras, por el contrario, salieron fortalecidas al reajustar sus producciones y concentrarse en determinados mercados.

La futura evolución de la economía, así como las tendencias en los precios de las materias primas, mano de obra y productos vendidos son aspectos que las organizaciones.

Variables internacionales

Las economías de los diversos países están cada vez más interrelacionadas y el desarrollo del comercio mundial va en aumento. Las empresas pueden encontrar buenas oportunidades, pero también amenazas.

Variables político- legales

Las empresas están sometidas a regulaciones legales, tanto a nivel estatal como autonómico y local. El entorno político puede actuar sobre la empresa cambiando las leyes que ésta viene obligada a cumplir.

El Parlamento aprueba cada año nuevas leyes que inciden sobre las empresas; el Gobierno también puede promulgar decretos que influyen sobre importaciones y exportaciones, protección al consumidor, nivel de vida de los trabajadores, dividendos percibidos por los accionistas, política de amortizaciones y otros muchos factores empresariales.

Variables tecnológicas

La evolución tecnológica, tanto en los sectores industriales como en los primarios o en los de servicios, ha sido impresionante. Es evidente que las automatizaciones de las plantas productivas han hecho que las empresas pudiesen superar condiciones adversas. El crecimiento de nuestro País, ha provocado salarios mucho más elevados, respecto a países claramente competidores, eso ha llevado a aumentar de una manera considerable, el grado de automatización de los puestos de trabajo y así reducir personal, con el objetivo de ser competitivos.

4. COMPETITIVIDAD.

La condición básica de la existencia y supervivencia de cualquier organización es ser competitiva. Y esta finalidad se despliega en todos los departamentos de la compañía, estableciendo una estrategia, y una consecuente gestión.

La función de la Formación está enfocada a la consecución de los objetivos económicos, la política de la formación estará integrada en la estrategia de la organización como medio esencial de mantener y mejorar la competitividad.

¿Qué se entiende por competitividad?

Cuando se dice que un territorio es más competitivo que otro, no parece que se necesiten muchas explicaciones. Competitivo aplicado a un país es suficiente para saber de que se esta hablando, aunque cuantificar con cifras los parámetros en que se puede medir la competitividad ya no es tan evidente.

Cuando se habla de competitividad de un país, se sobreentiende que se esta hablando en términos comparativos. No se puede ser competitivo si no hay adversarios con quien competir.

Pero competir ¿en que? Los estados y también las regiones, están en competencia y no es sencillo determinar en que términos y conceptos. Se habla de exportaciones y de importaciones, de tecnología, de conflictividad laboral, etc., pero el parámetro último de la competitividad de una país no es otro que el nivel de bien estar de sus habitantes y hablando en niveles dinámicos, la capacidad de aumentarlo.

Un país es competitivo si consigue un nivel de vida cada vez más alto para sus habitantes y si además toma medidas para que esta situación perdure.

De todas formas, en un mundo independiente, un país es siempre competitivo en alguna cosa, es decir en determinados mercados, en unos productos o en unos servicios concretos. Esto nos hace pensar que la competitividad no es un concepto global, que los países no son más o menos competitivos en términos absolutos, sino que lo son en algunas cosas y no en otras. Pero que un país sea competitivo no significa que sus empresas simplemente sobrevivan, sino que lo hagan haciendo frente a un nivel de salarios equiparables al de los primeros países en posiciones elevadas del bienestar.

Aquello que globaliza la competitividad son los salarios medios, estos son un buen indicador del nivel de vida y del bienestar, pero también es una restricción obligada para todas las empresas de un territorio.

El objetivo de un territorio es pues, participar dignamente en una competencia hacia la mejora del bien estar. Una competición que continua imparable, en la cual los estados y especialmente las regiones están inmersamente implicados.

Ahora bien, conseguir un buen grado de bien estar, significa una actividad económica eficiente, eso significa trabajo, productividad, innovación, etc. En pocas palabras: Empresa.

De todas maneras la competitividad de los territorios no es solamente la suma de la capacidad de producción y de saber hacer de sus empresas; también intervienen unas realidades colectivas, como son el sistema educativo, los laboratorios de investigación, las infraestructuras y los valores de la sociedad, la organización y los vínculos entre el conjunto de agentes e instituciones presentes y la capacidad de establecer relaciones creativas con el exterior.

El conjunto de todo aquello que pertenece a un territorio y que ayuda a la competitividad de las empresas que habitan se reconoce como "*entorno o medio de soporte"* punto de partida para el trabajo propio de las empresas.

Es en este sentido que se habla de regiones o territorios competitivos, como resultado de la interacción positiva entre la competitividad de las empresas y el entorno soporte, es decir, el conjunto de factores del territorio que ayudan a las empresas en su trabajo, tiene también que ser competitivo, ya que la competición del bienestar se corre hoy por hoy, en el campo de la economía, pero también en una base territorial.

4.1. La productividad, la competitividad y la empresa.

El termino productividad se nos presenta como más concreto y aplicable que el termino competitividad. No se oye hablar demasiado de la productividad de un territorio, más bien de la productividad de una empresa o de un sector. Con la productividad se trata de medir el producto obtenido en un proceso productivo respecto a un o a diversos de los factores que intervienen en su producción.

Por tanto, no hay una única medida de la productividad. De hecho, hay manuales muy extensos dedicados a hacer análisis. El factor más utilizado para medir la productividad es el trabajo. Con este criterio, se define la productividad como la relación entre la cantidad del producto obtenido y la cantidad del factor- trabajo utilizado para producirlo. Por ejemplo, el número de unidades producidas por hora de trabajador contratado. La razón de esta preferencia por el trabajo es que este ha sido hasta hace poco un elemento muy importante en la estructura de los costes.

Hasta finales de los años setenta, la atención de la gestión estaba centrada prioritariamente en la productividad, medida en términos de factores relacionados con la producción directa y con la rentabilidad individual. En esta dirección se han hecho esfuerzos considerables para estudiar y aplicar mejoras que han dado excelentes resultados. La gestión dirigida a mejorar el tiempo de producción y los costes directamente asociados a la fabricación del producto, se justificaba por la importancia de los costes de producción en relación al coste del producto.

Esta situación ha ido evolucionando, con la incorporación progresiva a la gestión de los conceptos de eficacia colectiva y eficiencia global del conjunto formado por los recursos humanos y los medios de producción.

Así se configura el concepto de eficacia productiva, medida en términos de rentabilidad económica final, y el de la productividad, que busca no solamente la suma de las productividades individuales, sino la rentabilidad del conjunto, incluidos los aspectos de coordinación que determinan la regularidad del flujo del proceso.

4.2. Factores que determinan la competitividad de las empresas.

La productividad es una de las condiciones de la competitividad de la empresa, y la atención a los costes es ciertamente importante. Pero no la única cuestión a considerar. La competitividad es un concepto más amplio, que abarca incluso el tema cultural, que afecta la configuración de la propia cultura empresarial, y que por tanto, condiciona las estrategias directivas de las empresas.

La competitividad de las empresas dependen cada vez más de lo que podemos decir actividades intangibles: la organización, la estrategia, la cultura, la capacidad de definir y de llegar a las economías de escala o de llegar a acuerdos de

cooperación y de alianzas, para mejorar el aparato comercial, las redes de distribución, la imagen, las marcas y el diseño, la atención al cliente, la eficacia entre I+D y la producción directa y detrás de todo esto, la calidad del capital humano; en todas estas actividades la aportación al entorno pueden ser considerables.

4.3. ¿Que entendemos por competitividad empresarial?

La competitividad de una empresa se define sintéticamente como la capacidad de confrontarse con los competidores y de mantenerse en el mercado con rentabilidad y con capacidad de crecimiento.

Debe entenderse que esta capacidad no es un atributo absoluto, sino relativo, y no solamente con relación al espacio donde se ha realizado la comparación, sino también respecto al momento temporal en que esta se ha realizado. Por tanto, la calidad de ser competitivo no puede considerarse como una revalida que debe ser superada, sino como carrera continuada a la que hay que permanecer.

Ser competitivo requiere, pues, pues una actividad permanente de progreso y de evolución que permite superar con éxito la confrontación continua a la que nos someten un entorno, un mercado, unos competidores y unos clientes cada vez más exigentes.

La competitividad se tiene que poder medir en términos económicos, de vitalidad empresarial y de un entorno favorable. Las tres variables son, a la vez, importantes y necesarias. El concepto económico, como medida instantánea en el ciclo temporal en que se ha realizado, la vitalidad empresarial, como medida de la capacidad de ser competitivo en el futuro, y el entorno, como medida de las aportaciones a las cuales la empresa por si sola no puede acceder.

Por otro lado, de los factores que intervienen en el grado de competitividad de una empresa o de un territorio, deben considerarse aquellos que establecen las diferencias comparativas, y por otro lado, los que definen la capacidad de mantener y mejorar estas diferencias comparativas en el futuro y que por tanto determinan la capacidad de continuar siendo competitivo. Con pocas excepciones, debe valorarse como más importantes para el nivel de competitividad aquellos valores que aporten una proyección hacia futuro, y no los que solo determinan una valoración coyuntural del nivel competitivo.

La calidad, la innovación y el equipo humano son hoy las tres columnas en que se sustenta una gestión competitiva y de proyección hacia el futuro.

4.4. La medida de la competitividad del país y de la competitividad de la empresa.

Definida la competitividad como una gran competición, donde la posición de cada concursante marca su nivel de satisfacción, se entiende que la competitividad de un país sea difícil de medir. De hecho, por indicar la situación competitividad de un país disponemos de un montón de variables más o menos complejas y comprensibles.

Estos índices se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:

- El entorno macro.
- El entorno micro.
- El entorno de soporte.
- El entorno cultural.

El entorno macro es el habitual campo de la política de la Administración central. El entorno micro, es el entorno competitivo, el entorno soporte es el que permite a las empresas contar con ayudas de distintas instituciones, por ejemplo las universidades. El entorno cultural, es evidente que este no puede obviarse, ya que la empresa se ubica físicamente en un territorio con su religión y características culturales.

Las acciones del entorno más evidentes, y donde las acciones que se pueden hacer en el ámbito territorial tienen menos influencia, son las macroeconómicas y estas tienen como referencia España y la CE.

Para una empresa, ser competitiva quiere decir sobrevivir a las condiciones del entorno global. El país es el que da la mayor parte de las condiciones del entorno. Sería, por tanto, de un gran interés disponer de un conjunto de índices que nos permitiesen detectar los factores que afecten la competitividad, y nos ayudasen a pensar en soluciones para aquellos problemas que tienen remedio.

4.5. Cataluña y el marco de la competitividad.

A medida que el proceso de homogeneización en la comunidad avance, menos importancia tendrán los factores de la competitividad condicionados a la macroeconomía del país, es decir, los de carácter monetario o fiscal. Incluso los salarios o los precios de los “imputs” sometidos a la intervención de la Administración pública, como la energía y las comunicaciones, no podrán aprovecharse como ventajas diferenciales, y en cambio, aumentará la importancia de los factores regionales ligados al soporte a las empresas, entre ellas el capital humano.

No es muy probable que se puedan mantener unas condiciones más favorables que las de los competidores, por ejemplo, en los salarios. Por tanto, la empresa solo puede esperar contar con sus propios recursos y los que le ofrezca el medio más cercano, o el entorno de soporte territorial.

La formación, es uno de los factores diferenciales que pueden ayudar en la lucha de la competitividad, más allá de los diferenciales de otras variables agregadas.

Cuando se trata de hablar de lo que se debe hacer para mejorar la competitividad, enseguida se asientan los limites que nos imponen el grado de autonomía de decisión y de la gestión del país, la capacidad de condicionar el valor de los intercambios, el grado de autonomía económica y sobretodo, la autonomía del mercado.

Igualmente, podemos constatar que es más cara la fabricación de un producto en Cataluña que en Holanda o en Portugal, sin mencionar países de Asía o de Europa del Este, esto hace apuntar hacia donde van nuestras empresas, ya que las industrias con mucha mano de obra no pueden competir con la de otros países, donde los costes de personal son muy inferiores. Debido a esto los expertos apuntan, que para que seamos competitivos debemos luchar por la especialización y/o diferenciación, y esto pasa por un tipo de industria con más tecnología.

Resumiendo, que desde fuera quedan pocas cosas a hacer para ayudar a las empresas a ser competitivas. El marco macro y el de la competencia internacionalizada están ya establecidos. Pero aún quedan dos factores que pueden favorecer la competitividad de las empresas en aquello que les es más intimo.

Dos factores que también ser ofrecidos con ventaja para le entorno más cercano, es decir para el entorno regional. En opinión de los expertos, estos dos factores son hoy considerados claves, son:

- **FORMACIÓN**
- **TECNOLOGÍA**

4.6. La Formación como cimiento de la competitividad.

Según el Comité Asesor de Desarrollo e Investigación Industrial (IRDAC) de la Comisión de la Comunidad Económica, 1990. : La enseñanza y la formación tienen una importancia primordial para la competencia y la competitividad industrial, y para el buen futuro de Europa y de sus ciudadanos.

Japón domina en ciencia, educación y formación profesional, estos son los factores que determinan la competitividad.

La movilidad de las primeras materias y del capital y las nuevas técnicas de producción sitúan la clave de la competitividad en los recursos humanos.

Los dos párrafos anteriores justifican con creces la atención sobre los recursos humanos, cuando el objetivo es aumentar la competitividad. Es un hecho que, para asumir nuevas cuotas de competitividad, los países necesitan mejorar las calificaciones profesionales a todos los niveles, desde investigadores a operarios, pasando por técnicos e ingenieros.

El déficit de calificaciones en la comunidad, respecto a las áreas en que Cataluña esta en competencia directa, Japón, Sudeste Asiático y los EUA, se pone de manifiesto en el informe del IRDAC-CE aprobado en 1990.

Siempre se dice que Japón tiene unos índices de ahorro y de inversión considerables. También se dice que los japoneses han impuesto las nuevas técnicas de producción, y que son unos excelentes estrategas y buenos trabajadores.

Pero hay más que todo lo anterior; Japón produce el doble de Ingenieros por habitante que ningún otro país occidental, y en términos absolutos, más que Europa en su totalidad. Un 95% de los jóvenes japoneses continúan su formación a tiempo completo hasta los 18 años, mientras que en Europa, este porcentaje se queda por debajo del 50%.

La industria necesita personas cualificadas y científicamente preparadas. La escuela pone los cimientos para las actitudes y calificaciones a la vida adulta y al trabajo. Ningún joven europeo no debería de dejar la escuela sin una preparación científica y tecnológica, según IRDAC.

Este organismo insiste que Europa habría de poner mucho más énfasis en la calidad de la formación. No es suficiente en aumentar el número de ingenieros, hace falta mejorar la calidad de los estudios y consecuentemente la de los profesores puestos a su disposición.

4.7. Territorio y formación.

Las empresas tienen, como las personas, unos itinerarios más o menos al azar. Cambian los productos y los procesos, cambian de mercados, crecen e incluso se dividen. El conjunto y la calidad de la evolución de las empresas de un territorio da la medida de su nivel de desarrollo.

Dos acciones están en la base de la mejora del camino de las empresas; su capacidad de concebir estrategias y su capacidad de aplicarlas con éxito. Para concebirlas, hace falta información y preparación para aplicarlas, hacen falta recursos y ser capaces de gestionarlos.

La innovación tecnológica representa el cambio y la gestión de la producción, el cambio a los costes adecuados. El I+D da la base para la innovación tecnológica. La organización permite la toma de decisiones a todos los niveles, para aprovechar los recursos a disponer. Sin unos conocimientos de base sólidos, no se pueden concebir las estrategias ni aplicarlas. Sin la preparación en todos los aspectos, las decisiones son mediocres y poco ajustadas a la competencia.

Pero he aquí que la innovación tecnológica, tanto del producto como del proceso, necesita la intervención, no solo de la empresa, sino también de su entorno, clientes, proveedores, mercado, competencia, laboratorios exteriores, servicios tecnológicos y de asesoramiento.

El cambio motiva nuevas necesidades de calificaciones que, en general, se tiene que conseguir fuera de la empresa, en el entorno más cercano. Por tanto, para que la tecnología y los recursos humanos puedan hacer su trabajo, es necesario que los diferentes niveles de la empresa sean competentes y que el entorno regional este preparado para dar respuestas.

4.8. El concepto del capital humano.

La evolución de la tecnología ha hecho que, para definir las habilidades necesarias para realizar un tipo de trabajo, la expresión “ mano de obra” parezca obsoleta e inadecuada, especialmente cuando estas habilidades precisan de unos ciertos niveles de conocimientos y se llevan a cabo en la conjunción del trabajo manual y aplicación de estos conocimientos.

El concepto de capital humano, a nuestro entender, expresa mucho mejor el conjunto de cualidades. –calificaciones– necesarias para capacitar un ciudadano para producir.

En términos de empresa, casi por completo, el único elemento diferente, es el equipo humano que compone la organización, y que es el que determina el grado de eficacia que se puede obtener de la utilización del resto de factores.

El convencimiento generalizado que la afirmación anterior no es gratuita es una de las razones para las cuales las empresas han ido modificando, de manera progresiva, las acciones que consideraban los trabajadores y empleados como una “fuerza de trabajo” hasta ver el capital humano como una factor de competitividad por si mismo.

En términos individuales, se entienden por capital humano el conjunto de habilidades, de capacidades y de conocimientos de una persona que le permiten un sueldo. El conjunto de capacidades y de habilidades susceptibles de crear renta en una comunidad, sea un país, una región o una empresa, su stock de capital humano.

La formación es el medio para aumentar los recursos humanos disponibles de un país. Formación es a capital humano lo que la inversión es al stock de capital real y ambas acciones son hoy por hoy inseparables.

4.9. La innovación.

Las características de la demanda, los sectores afines, los competidores potenciales, los proveedores, la cultura y la rivalidad entre las empresas son elementos que configuran el entorno en el cual las empresas deben competir. A medida que el entorno internacional presiona, los países, para mantenerse en los lugares competitivos, presionan sus empresas a innovar y a invertir, condiciones para que estas mejoren.

Las empresas parten de ciertas condiciones, que ellas pueden cambiar, en función de acciones estratégicas que toman autónomamente, y como resultado de la propia convicción y de sus propios objetivos.

Otras condiciones son externas a la empresa, son las posiciones competitivas de los territorios, y dependen en buena parte de la Administración pública, el conjunto que forman empresas, Administración, asociaciones e instituciones de todo tipo y su organización constituyen el entorno territorial.

El análisis de las causas de éxito de las empresas que asumen el liderazgo internacional en el mundo industrial demuestra como, independiente de cómo cada una haya aplicado su estrategia, todas han conseguido ventajas competitivas mediante acciones continuadas de innovación. La prosperidad de un país se crea y no se hereda, y su competitividad depende de la capacidad que tiene su industria para mejorar.

Las ventajas competitivas conseguidas por una acción de innovación sólo se mantendrán por un sistema de mejora continua, debemos asumir desde el primer momento que la competitividad no permite el reparto del éxito, todo lo contrario, las empresas no competitivas son desplazadas fuera del mercado; es una carrera donde corren los ganadores y se van incorporando nuevos corredores, con nuevas ideas y nuevos elementos innovadores que deberán ser superados.

La industria japonesa es un ejemplo claro de la actitud que se debe asumir en este proceso de mejora continua. El secreto está en que uno mismo haga lo imposible para superar sus ventajas, antes de que lo hagan sus competidores.

La velocidad de integración o aplicación de los nuevos conocimientos y de las nuevas técnicas en los procesos de fabricación juega un papel decisivo, en la determinación del nivel de competitividad consolidado, que esta en relación inversa al grado de vulnerabilidad de la innovación y, por extensión, de la empresa.

En este escenario, falta un protagonista: el factor humano. La innovación es el resultado de la capacidad de organización del capital humano que se tiene en disposición. Y el factor humano organizado es el que saca partido del entorno del soporte territorial.

La capacidad de asimilación, determinada por el nivel de conocimientos de la organización *(saber)*, el grado de habilidad *(saber hacer)* y la eficiencia *(saber estar)* en la integración de la innovación serán factores básicos a la hora de hacer posible la innovación al ritmo necesario.

Por otra parte, los cambios tecnológicos hacen variar las demandas de capacitación. La respuesta de la oferta de las calificaciones a la demanda debe ser lo más automática posible para permitir continuar creciendo e innovando.

La innovación, el entorno soporte, y consecuentemente, el capital humano han aumentado sustancialmente su importancia como contribuyentes a la competitividad de la empresa.

4.10. El camino de las empresas hacia la formación.

La competencia ha sido, desde siempre, la regla de mercado, pero últimamente, han cambiado las condiciones en que las empresas viven. En efecto, antes de la crisis de los años setenta, y también en los primeros de esta, las empresas tenían como estrategia la mejora de la productividad, con el objetivo: crecer.

Una vez llegada la crisis, en una primera fase, las empresas responden a la defensiva ante los hechos. Orientan sus acciones al ahorro, recortan costes y readaptan las plantillas, de acuerdo con los mercados en recesión del momento.

La reactivación se produce a mediados de los años ochenta, pero en un marco muy distinto. España se incorpora a la Comunidad; la competencia se ha endurecido y ha ampliado su horizonte geográfico, han aparecido nuevas tecnologías, que están a disposición incluso de los sectores tradicionales, la demanda se ha sofisticado y las exigencias de la calidad han aumentado.

La solución a los problemas de la empresa ya no pasa solamente con la vigilancia de los costes. Innovación y nuevos equipos obligan a contar con plantillas cualificadas, incluso los que adaptan tecnologías adquiridas.

Pero para avanzar, no solo hace falta contar con especialistas cualificados que permitan el funcionamiento correcto de los nuevos equipos, que permitan el funcionamiento correcto de nuevos equipos, sino también, hacen falta profesionales bien preparados, capaces de pensar productos y procesos nuevos de fabricación y de gestionar eficazmente.

La necesidad de formación se hace evidente. En primer lugar, para conseguir la adecuación de las habilidades y los conocimientos de las plantillas a las nuevas tecnologías, pero también para avanzar y ser innovadores.

Ser competitivos exige un equipo humano que pueda adaptarse con rapidez a las nuevas situaciones y que pueda mantener su nivel de eficiencia frente los cambios; un equipo humano que aporte, para el conocimiento que tiene de su profesión y por el medio de la organización en que esta integrado, elementos innovadores, que se puedan incorporar al producto o al proceso.

La competitividad no depende solo de la capacidad de la empresa en asignar los recursos, y por tanto de ir mejorando la productividad, sino también de la capacidad de organización y directiva de la adaptación a las variaciones del entorno (gráfico 4). Por tanto el entorno configura una necesidad de ir adaptando las necesidades formativas, y por ello la necesidad de una formación proactva y directiva. (gráfico 5)

Cuanto más alto es el nivel tecnológico del mercado donde la empresa compite, más necesaria es la atención a las capacidades que acompañan la administración de la productividad y consecuentemente más alta es la exigencia formativa.

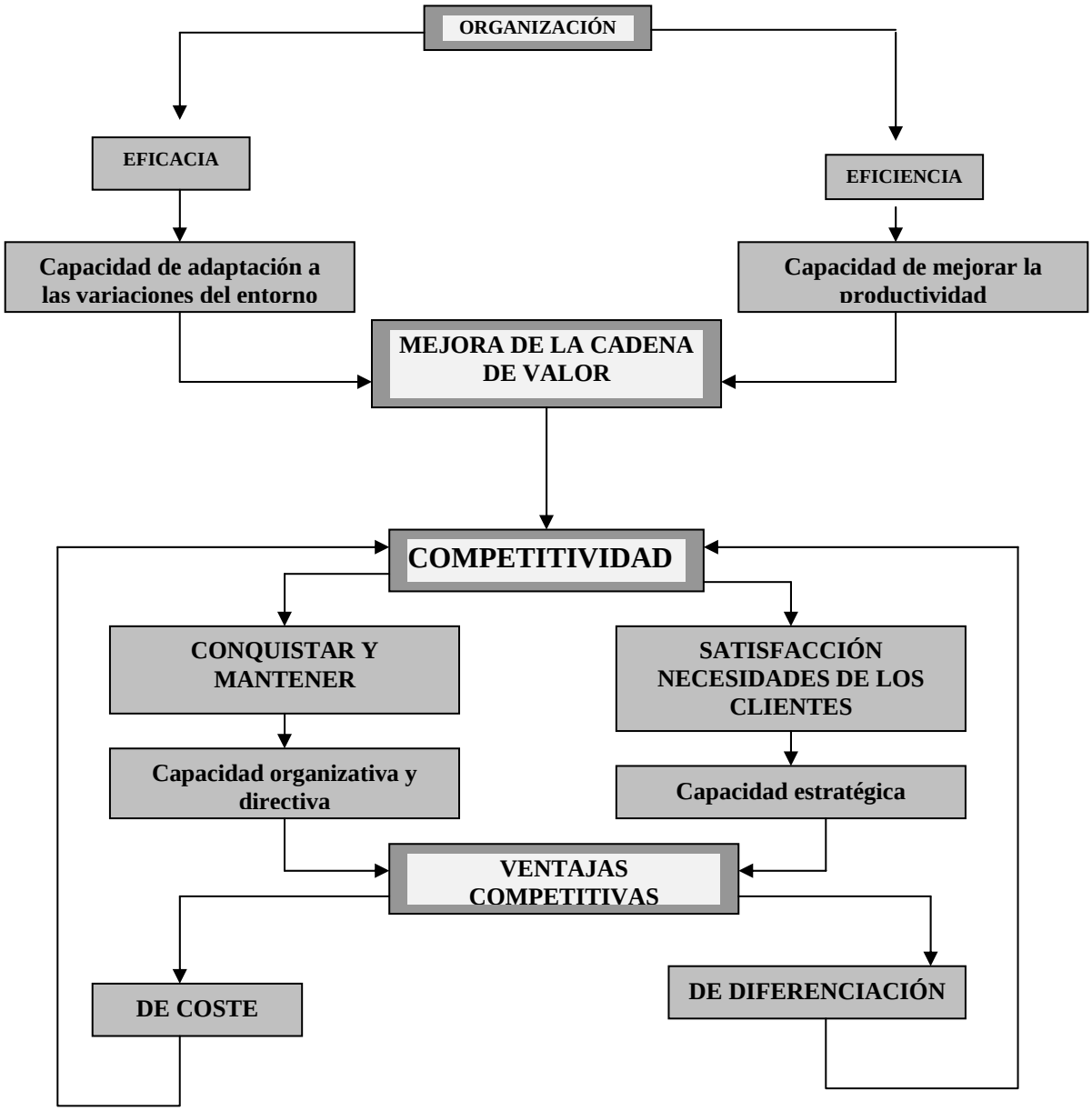


Figura 4: Competitividad vs Entorno
Fuente: García Echevarría y Francesc Solé Perellada/Eudald Castells Martí, La Formació Departament d'Industria i Energia.(2000)

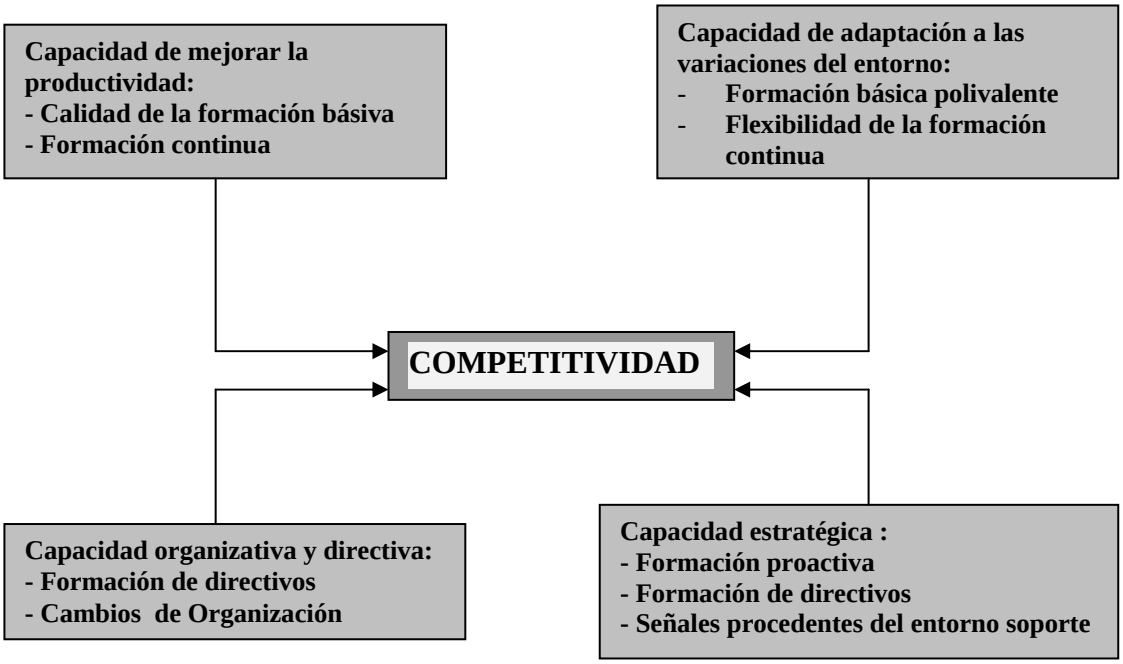


Figura 5: Competitividad y Formación
Fuente: García Echevarría y Francesc Solé Perellada/Eudald Castells Martí, La Formació Departament d'Industria i Energia.(2000)

5. LA GESTIÓN DE RRHH.

La actividad económica consiste en diseñar y anticipar permanentemente los procesos de adaptación para las situaciones del cambio. Sin embargo, durante largos períodos de tiempo, estos procesos han sido relativamente lentos, no han sido futuristas, y más bien se han producido por acomodaciones sucesivas de ajuste de la economía a las condiciones ambientales. En la última década, la economía se ha caracterizado por un fuerte ímpetu donde el hombre y la institución son los elementos claves. Dado que los procesos de cambio se aceleran, las instituciones se ven en la necesidad de adaptarse con mayor frecuencia que antes, y estas adaptaciones son rupturas, son cambios mutativos, y no meras adaptaciones funcionales, como ha sido la característica hasta la década de los años ochenta.

Esta es la razón por la que los fenómenos económicos y sociales y, muy en particular, la problemática de dirigir instituciones, procesos y hombres, se orientan a dirigir procesos de cambio, lo cual conlleva una mayor complejidad en la acción de dirigir hombres e instituciones. Es decir, se trata de dirigir para adaptarse al cambio, y ello implica que los hombres modifiquen sus comportamientos e

integren los nuevos diseños de futuro que son resultados esperados de los procesos de cambios tecnológicos, económicos, de valores, etc.

Los esquemas tradicionales de dirección de las instituciones empresariales y, muy en particular, de los hombres, no son los adecuados. Son procesos que se encuadran en el aprendizaje tradicional, y, por tanto, no se han diseñado para procesos de cambio rápidos y flexibles sino, más bien, para procesos de cambio muy “administrativos”.

Y, precisamente, en el área de los Recursos Humanos este desarrollo asume una evolución mucho más lenta que en las demás áreas funcionales de la empresa, por lo que constituye uno de los principales problemas de los momentos actuales.

En las décadas de los años cincuenta y sesenta los RRHH constituyeron, sin duda, una de las grandes preocupaciones tanto del Estado como de las distintas fuerzas sociales. Todo el debate sobre la reforma de la empresa, del reparto de poder en la empresa, llevó en los años 60 a la búsqueda, en muchos países, de formas “administrativas”, mediante leyes, con las que se intentaba integrar al hombre en la empresa. Se ha tratado en los años sesenta, a la vista de los resultados, de un proceso de integración con un éxito muy parcial e insuficiente en lo que se refiere a la disposición y dirección de los Recursos Humanos.

Se ha logrado un mayor éxito en cuanto al problema de la institucionalización de determinadas “posiciones de poder” dentro de la empresa, pero que han llevado a que todos estos partícipes en los procesos institucionales traten de administrar sus “status quo”, generando crecientes rigideces a las instituciones como consecuencia del comportamiento “estatista” de sus Recursos Humanos, con la que se ha empeorado sustancialmente la capacidad de respuesta de los procesos de dirección para que respondan a los cambios dinámicos y flexibles de las sociedades actuales.

El dominio de lo legislativo, de lo administrativo, ha configurado prácticamente en la década de los setenta y comienzos de los ochenta unas estructuras de Recursos Humanos fuertemente administradoras y ha establecido normas que han llevado a que no se genere una “capacidad corporativa” con el fin de adaptarse a las situaciones cambiantes, tal como se aprecia en las grandes dificultades del contexto actual.

En las múltiples manifestaciones experimentales realizadas a nivel mundial para lograr una mayor satisfacción del hombre en el trabajo, para enriquecer el puesto de trabajo, para, en cierta medida, dar una respuesta con la que el hombre se identifique de manera más eficiente con su capacidad de logros, de prestaciones, con el objeto de integrar al hombre. Se puede observar que todos estos intentos no han logrado verdaderamente resultados satisfactorios. Existen ensayos

eficientes, atractivos, pero se han quedado fundamentalmente en eso, en "ensayos muy logrados".

Puede apreciarse en la última década que se va buscando una mayor flexibilidad, precisamente, liberándose de la norma administrativa, prácticamente configuradora de normas de comportamiento, creadas entre los años sesenta y los ochenta, lo que está conduciendo en muchos casos a que hoy sean formas extrañas a las nuevas exigencias corporativas. Puede decirse que son rupturas administradas, que van dislocando toda una construcción de los Recursos Humanos que difícilmente puede dar una respuesta eficiente a las necesidades de la nueva orientación que necesariamente hay que dar a la forma de plantear la política y dirección de los Recursos Humanos en la empresa.

Las economías se abren como consecuencias de evoluciones tecnológicas, de la propia apertura a las economías a su internacionalización, de las propias exigencias de la división del trabajo que se imponen, de manera que implica una necesidad imperiosa de que las empresas, sus procesos y sus funciones se adapten permanentemente a las situaciones cambiantes con el menor coste posible. Si esta adaptación es lenta, costosa, estaría superada su aplicación, y esa actividad dejaría de ser atractiva o competitiva.

El problema que se plantea es cómo se puede diseñar la forma de institucionalizar, organizar y dirigir los Recursos Humanos de manera que se logre una verdadera reducción de los costes de coordinación dentro de las empresas. Para ello se precisan otras formas de relacionar las personas en sus diferentes posiciones en la estructura directiva de la empresa y en las relaciones entre la empresa y las instituciones del entorno, tales como legislador, sindicatos, u otras instituciones involucradas en los sistemas de Recursos Humanos empresariales.

Entendemos que uno de los grandes problemas de la ruptura que necesariamente tiene que producirse en la nueva orientación de la dirección de los Recursos Humanos es lo que quisiéramos denominar como la necesidad de pasar de la administración de los Recursos Humanos (administración en sentido amplio) a la dirección de los Recursos Humanos.

Todo el diseño institucional, organizativo e instrumental no debe orientarse primariamente a la administración de los Recursos Humanos, sino a la Dirección de esos Recursos Humanos de forma que se alcancen de manera más eficiente los objetivos perseguidos, tanto corporativos como individuales, y ello con los menores costes de coordinación.

No se podrá lograr nunca lo que se ha pretendido durante muchas décadas "administrativas" de satisfacción en el trabajo, de enriquecimiento e identificación, de integración y de motivación del individuo, si no se le integra en la dirección de los procesos en los que él mismo está inmerso, y en los que él, con su capacidad, va transformando, adaptándose eficientemente a las situaciones en cambio.

El proceso de dirigir hombres en las corporaciones tiene las siguientes características:

- Satisfacer las necesidades del hombre vía identificación con el proyecto.
- La búsqueda de formas estables en las relaciones entre los hombres, lo que sólo puede lograrse a través de esa pertenencia a un proceso de dirección de cambio permanente.
- Tiene consecuencias económicas trascendentales para la institución.
- Constituye, sin duda, uno de los puentes claves entre las instituciones singulares de la empresa y los entornos más dinámicos de una sociedad abierta.

Todo ello implica permanentemente que la configuración de todo el proceso de dirección de hombres, y la integración de los mismos, abarca siempre dos grandes dimensiones:

- *Dimensión interna* de la propia Corporación a través de un nuevo diseño de los Recursos Humanos.
- *Dimensión externa*; la forma de establecer las relaciones con aquellas instituciones involucradas tradicionalmente administrativamente.

5.1. Los recursos humanos en la empresa.

La actividad del hombre se realiza siempre dentro de la institución empresarial, interpretada en su sentido más amplio. Cuando definimos a la institución como Corporación implica que la empresa es una comunidad social, abierta, integrada en otros entornos y que su respuesta a este entorno va a tener uno u otro resultado.

El hombre, tanto el que dirige como el que es dirigido, constituye el eje de este proceso corporativo. El proceso de dirección sólo puede entenderse, por consiguiente, dentro de las instituciones, en este caso empresariales, como la forma en la que se manifiesta la organización y trata de orientar este proceso de dirección a contenidos específicos de la actividad empresarial. La clave se encuentra, por un lado, en lo acertado del diseño del objeto y contenido de los procesos de dirigir y, por otro lado, en si la orientación que se le da a ese proceso es la adecuada respecto a los entornos a los que va dirigida la actividad empresarial.

En la figura 6 se recogen las tres dimensiones que deben definir lo que es una empresa como Corporación. En primer lugar, la dimensión corporativa que es, en

realidad, aquella que legitima a la institución empresarial en su entorno. Como puede apreciarse, esta identificación corporativa de una empresa y su entorno viene definida por:

- *La Filosofía Empresarial*, esto es, la orientación, los criterios, que definen los contenidos, es decir, la orientación de la empresa como Corporación para dar respuesta a las necesidades de su entorno de manera eficiente.
- *La Cultura Corporativa*, que son las normas y valores por los que se rigen los comportamientos de las personas involucradas en esa Corporación y que, de acuerdo con esos valores, coordinan dentro de la empresa y con su entorno.
- *La Estrategia Corporativa*, que es la forma en la cual esa empresa elige la estrategia para adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno.

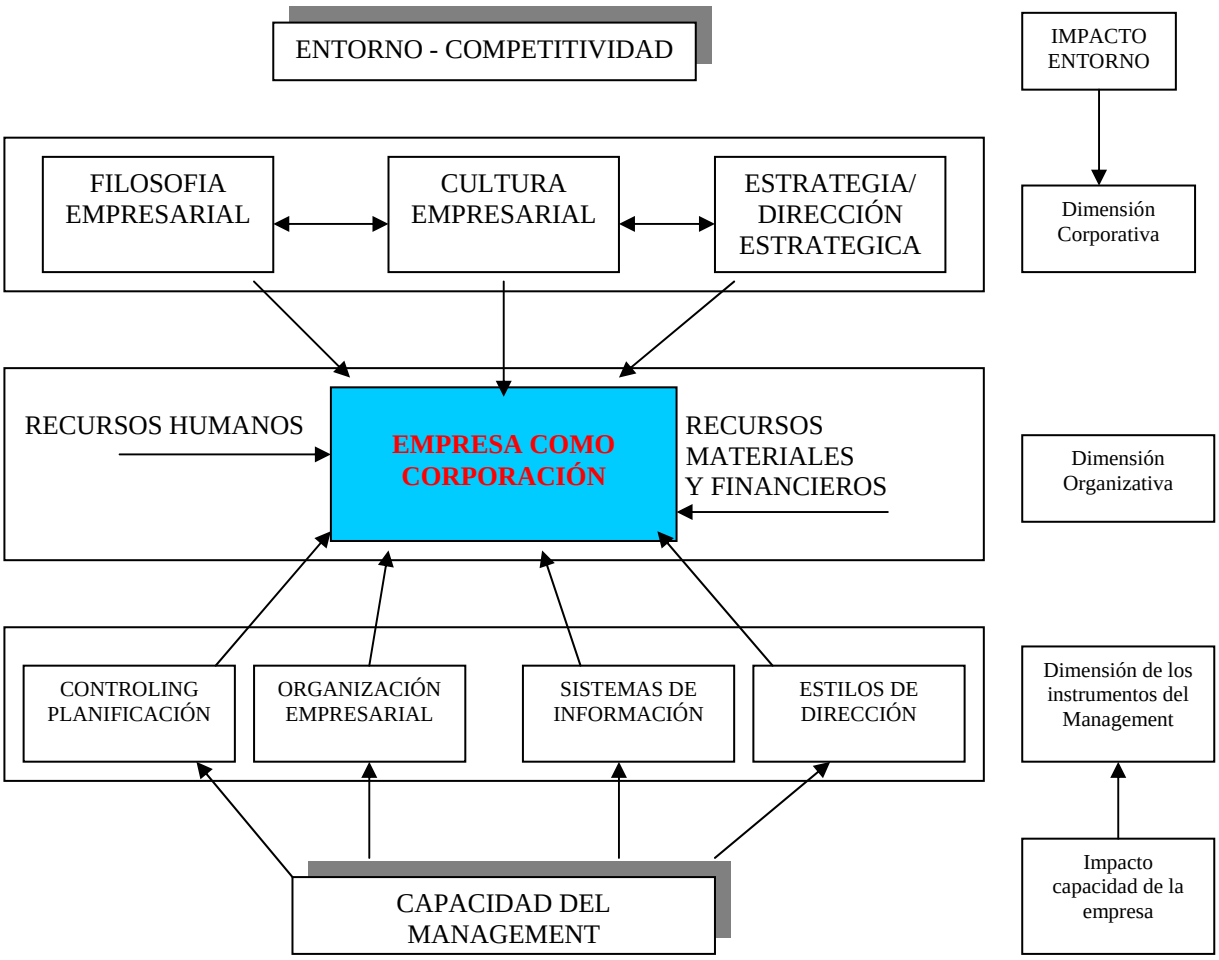


Fig. 6: Concepto de empresa corporativa
Fuente: C.Lattmann/S.G.Echevarria,Ed.D.de Santos,1992 Management de los Recursos Humanos en la Empresa.

Estos tres componentes se encuentran estrechamente vinculados de forma que no se puede definir una estrategia empresarial acertada si no se tienen previamente definidos los criterios que rigen la actuación corporativa, la Filosofía Empresarial, ya que si no se conocen cuáles son los valores y normas por los que se rigen los comportamientos de los hombres que dirigen y de los que tienen que ser dirigidos.

Precisamente esta dimensión corporativa es la que da forma a la empresa y orienta a los hombres que dirigen y que son dirigidos en la misma dirección. Con ello se simplifican radicalmente los procesos de dirección y coordinación.

En la segunda dimensión, la que hemos denominado dimensión organizativa, es la que el hombre verdaderamente asigna los recursos a determinados procesos y, más concretamente a funciones. Pero el diseño de la actividad de asignación de recursos viene definido por la dimensión corporativa que le da contenido y orientación.

El hombre necesita ordenar de manera eficiente la división del trabajo para poder definir el contenido y objeto de todo el proceso de dirigir. Cuando el objeto es pobre de contenido, cuando no está claro cuál es el objeto sobre el que se trata de dirigir hombres, no se puede dirigir: por lo que se tendrán organizaciones altamente ineficientes e insatisfactorias. Del acierto en la orientación de la Corporación, y del acierto en la forma dada al proceso de dirigir, se lograrán organizaciones excelentes.

Aquí es donde se manifiestan los costes de coordinación, los costes fijos, de una empresa, así como sus rigideces o flexibilidades. La dimensión económica se encuentra estrechamente ligada a esta dimensión corporativa, que se manifiesta en medidas y formas organizativas que son las que generan los procesos de dirección y la asignación de recursos. Por lo tanto, es en esta dimensión organizativa donde debe verse la dimensión económica de la institución empresarial. Se trata de los costes de coordinación de esa empresa con el entorno, que están en función de la dimensión corporativa mencionada, y de los costes de organización interna, que están en función de la dimensión de la capacidad de management.

La tercera dimensión es la que viene definida como la capacidad directiva, de management de la institución empresarial. Aquí es donde nosotros entendemos esta dimensión social en su sentido más amplio, y que corresponde a la capacidad de dirigir mediante la utilización adecuada de los instrumentos de racionalidad, como son los procesos de planificación y de organización y las formas de dirigir, los estilos y la forma en la cual se integra al otro en el proceso directivo.

Por lo tanto, la dimensión social corresponde a la capacidad a la capacidad de generar una situación entre el que dirige y el dirigido, que no va orientada a esquemas funcionales, sino a la identificación corporativa anteriormente mencionada.

Por consiguiente, el éxito de dirigir una empresa, de dirigir hombres, depende de esa dimensión corporativa que legitima, da contenido, orienta y define la forma en que se adapta y de los hombres que están dirigiendo, de su capacidad para establecer una base de diálogo objetivo para diseñar el cálculo económico y para integrar hombres. Ambas dimensiones convergen de manera directa en la dimensión organizativa. Cuando la asignación de recursos implique menores costes de coordinación tendremos una organización excelente. Una organización excelente es por consiguiente, la integración de ambas dimensiones, la corporativa y la social, que convergen en la dimensión organizativa.

5.2. Los recursos humanos en la configuración de la institución empresarial y de sus procesos.

La acción del hombre en la empresa consiste en diseñar las instituciones, los procesos y las funciones de acuerdo con la identidad dada a esa Corporación. Precisamente la importancia de la capacidad directiva , de la acción de dirigir hombres, es de doble naturaleza:

- Dar forma a la institución, al proceso, a la función, al problema o al trabajo en equipo.
- Saber implementar la forma asumida.

La primera función directiva, que se da en múltiples facetas, y en muy distintas dimensiones, es la de saber diagnosticar la Cultura Corporativa, saber asumir cuáles son las diferentes posibilidades, estrategias de adaptación y, con ello, y teniendo en cuenta la Filosofía Corporativa, definir cuál va a ser ese proceso en el que se dirigen hombres para que dispongan de recursos.

Consiguientemente, la capacidad de dirección asume esos dos papeles. Sin embargo, según cuáles sean los niveles directivos son también diferentes las combinaciones de ambas funciones. Se puede suponer que cuanto más alta sea la función directiva en una institución más esfuerzo debiera dedicarse a la función directiva propiamente dicha, la de dar forma; la de implementar, corresponde más al ejecutivo como tal.

Sin embargo, en la realidad se trata cada vez más de que solamente pueden dirigirse hombres cuando se integren en diferentes combinaciones ambos elementos de dirigir. En un nivel ejecutivo bajo, la función de dar forma ocupa relativamente poca actividad. Sin embargo, solamente podrá lograrse una implementación eficiente de un proceso de dirigir cuando las personas que van a ser dirigidas lo han asumido, y no ha sido impuesta.

En los planteamientos clásicos de administración de los Recursos Humanos se trata generalmente de configurar plantillas óptimas. Estas plantillas óptimas están, por su naturaleza, orientadas fuertemente a las funciones que se suponen permanentes, estables, y en el mejor de los casos, a la consideración consciente de la necesidad de disponer de reservas de Recursos Humanos, de potenciales en reserva.

Se deja para otra fase diferente todo lo que afecta al desarrollo de las denominadas carreras profesionales, que no necesariamente tienen que ver con el desarrollo de los potenciales directivos que hay en las personas comprometidas en una Corporación, sino más bien con la explotación de las posibilidades de la actual estructura empresarial.

El problema de los Recursos Humanos, sin embargo, no es el de las “plantillas óptimas”, sino el de las capacidades de que disponen las distintas personas para dirigir instituciones, procesos, funciones, esto es, aquellos que tienen capacidad para resolver más eficientemente los problemas.

La capacidad directiva no es sólo la capacidad del superior para dirigir a otros sino, también, la capacidad del colaborador para integrarse en el diseño y en el proceso de dirección del superior. Dirigir es condición “sine qua non” para que ambos, superior y colaborador, converjan hacia la misma identidad; si no, dirigir será para uno un trauma y para otro un esfuerzo permanente, que le distraerá de su capacidad para poder desarrollar nuevas estrategias y nuevas formas de adaptación.

En el diseño de “planificación de plantillas óptimas” se está además partiendo del supuesto como si se tuviera un conocimiento “cierto” de la división de trabajo que corresponde a esa institución o proceso y de la forma en que ésta va a evolucionar; y no hay cosa más lejana de la realidad que creerse con el conocimiento adecuado de la división de trabajo. Las grandes diferencias entre las distintas corporaciones, o capacidades directivas, radican en gran medida en la forma en la que entienden el objeto a dirigir, y por lo tanto, la forma en que dividen ese trabajo. Aquí es donde unos tienen éxito y otros fracasos, en función de los costes que origina esa división de los contenidos y del ajuste de éstos a las culturas corporativas.

Se trata siempre, en los planteamientos tradicionales, de dirigir funciones, departamentos o secciones, hablando en un segundo nivel de hombres.

El gran problema es siempre, en todo lo que concierne a los Recursos Humanos en la institución empresarial, que se trata de “Administrarlos “y no tanto de descubrir sus potenciales y utilizarlos.

Es por lo que la dirección de los Recursos Humanos implica siempre que la persona que dirige y la persona que va a ser dirigida perciban claramente las dos dimensiones que les va afectar en su comportamiento y en su contribución:

- En primer lugar, en la percepción de cual va a ser su contribución o rol dentro de ese proceso.
- En segundo lugar, el conocimiento "a posteriori" de los resultados reales.

La dirección de los Recursos Humanos supone, por lo tanto, la necesidad de contribuir a una combinación de ambos criterios para el enriquecimiento del puesto de trabajo en cualquiera de los niveles, participando, el que va a ser dirigido, en el propio proceso de dirección.

Así todo cambio organizativo se realizará con costes reducidos cuando las personas involucradas estén identificadas con la institución y, por tanto, asumen el proceso de dirección con flexibilidad y sin rupturas, lo que conduce permanentemente a un cambio organizativo sin traumas y con bajos costes.

Por consiguiente, dirigir Recursos Humanos no es hacer carreras profesionales, sino diseñar hombres y organizaciones para que afloren los potenciales que tienen estos Recursos Humanos para participar en los procesos de dirección, bien como superior que dirige, o bien como inferior que participa en ese proceso de dirección, y no que sea dirigido, ya que esto último sería mandar y obedecer.

5.3. Recursos humanos, relaciones entre entorno y empresa.

El verdadero dilema de la empresa en situaciones competitivas, abiertas, lo constituye la forma y el coste de su coordinación con el entorno; no sólo con sus mercados, sino con la opinión pública y con todas las demás instituciones que configuran el entorno de su actividad, de dónde provienen sus recursos y a dónde destina sus prestaciones o servicios.

La identificación de la empresa con unos u otros valores de su entorno genera costes de muy distinta naturaleza. Y no sólo costes económicos directos, sino también indirectos, es decir, los ocasionados por el tiempo de adaptación, resistencias a los cambios.

La relación y coordinación de la Corporación con el entorno depende de dos elementos claves:

- En primer lugar, depende de la imagen corporativa, tanto en su instrumentación material, los logros, como, sobre todo en la opinión generalizada que se ha asumido de esa Corporación.

- Depende de los comportamientos de los hombres, que son los que directamente se relacionan con ese entorno y que, por lo tanto, de manera continuada están transmitiendo unos determinados valores.
- Entre ambos elementos existe, sin duda, una fuerte interdependencia en sistemas dinámicos competitivos. La tendencia a forzar la primera, la imagen corporativa, sin modificar la segunda, el comportamiento humano, conlleva despilfarros importantes de recursos y, sobre todo, genera una desconfianza difícilmente modificable.

En todo proceso de relación entre la Corporación y el entorno se generan unos niveles de confianza que van a facilitar la coordinación entre ambos y, consiguientemente, los costes económicos de la misma.

Como puede apreciarse en la figura 7, la dimensión de la Corporación depende de la Imagen Corporativa, la cual, a su vez, es consecuencia de la Cultura Corporativa y de su evolución.

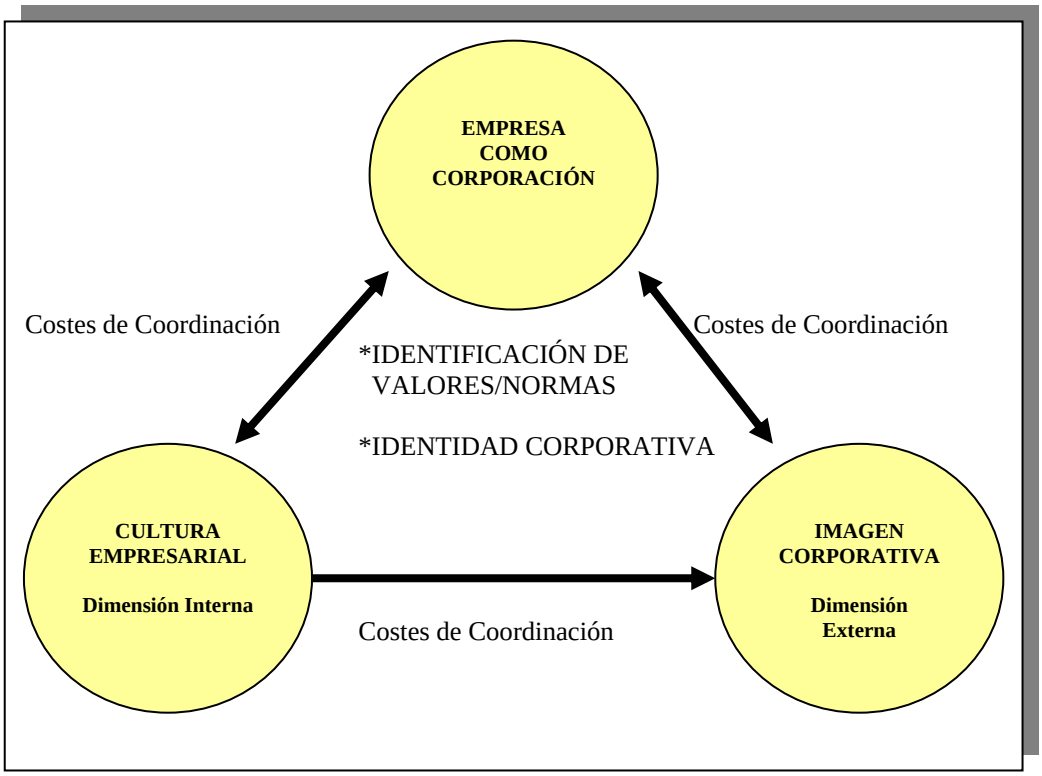


Fig. 7: Empresa como Corporación
Fuente: C.Lattmann/S.G.Echevarria,Ed.D.de Santos,1992 Management de los Recursos Humanos en la Empresa.

Por tanto, el gran impulso de esos comportamientos, tanto institucionales que percibe el entorno, como los impulsos que generan los Recursos Humanos que se relacionan con el entorno, dependen de la evolución y adaptación de la propia Cultura Corporativa.

En economías cerradas, burocrático-administrativas, las instituciones se sirven del entorno, esto es, no existe más coste de coordinación que el que la empresa está dispuesta a admitir. La empresa administra el entorno. Se genera un tipo de Recurso Humano, en esta relación entre Corporación y entorno de corte burocrático orientado más a la función y a la propia dimensión interna, a las propias exigencias de comportamiento de los Recursos Humanos de la empresa, que a responder a las exigencias de ese entorno. Consiguientemente el entorno, su apertura a la competitividad o no, define la política de los Recursos Humanos en las empresas.

En los sistemas abiertos, competitivos, esta coordinación entre entorno y Corporación va a decidir el éxito empresarial según los costes de coordinación que origina. Se trata, en este caso, de entornos competitivos donde la Corporación debe integrar a los Recursos Humanos y no administrar. A través de sus prestaciones de tipo material consigue la empresa posicionarse en los entornos, con determinados niveles económicos, cualitativos, etc. Pero hay otros elementos que corresponden a las características de valores, como confianza, fiabilidad, asunción de riesgos, comportamientos y trato, etc., que definen hoy, de manera decisiva, en sistemas competitivos, la resistencia o flexibilidad de integración de los entornos en el propio proyecto empresarial.

Por consiguiente, los procesos de dirección de los Recursos Humanos implicados directamente en la relación con el entorno tienen que desarrollar la capacidad de integrar ese entorno en el proyecto empresarial. Se trata no ya sólo de dirigir los procesos internos de la empresa, sino también de dirigir integrando los procesos del entorno dentro de los planteamientos empresariales. Esto es, una dirección estratégica de la empresa.

Se busca una clara integración del entorno a través de prestaciones diferenciadas de la competencia. Por ello, toda empresa, a la hora de plantearse el problema de la dirección de los Recursos Humanos por lo que afecta a su función coordinadora con el entorno y para los distintos niveles de la actuación empresarial, debe impulsar permanentemente la mejora de esta capacidad de coordinación con el entorno. Debe desarrollar este potencial de Imagen Corporativa a través de una evolución permanente de la Cultura Empresarial.

Si no logra dinamizar este impacto creativo de una Cultura Empresarial mucho más diferenciada de la competencia, y que genere otra Imagen Corporativa, difícilmente podrá diferenciarse y superar la competencia. En el futuro la capacidad competitiva radicará cada vez más en las diferencias de los valores corporativos que en las diferencias de tipo material que tienden a reducirse entre las empresas y deja de ser una ventaja competitiva. Las grandes ventajas competitivas, las sociales, están descansando en este potencial de integración del entorno a través de los valores que corresponden a la Cultura Corporativa de la empresa.

Y es por ello por lo que la dirección de los Recursos Humanos constituye la clave del éxito. Los Recursos Humanos juegan, por consiguiente, el papel clave en el diseño corporativo y son la base para que los costes de coordinación con el entorno sean los mínimos posibles.

Como puede verse en la figura 8, se entiende que la Dirección de los Recursos Humanos, en sus dos dimensiones, interna y externa, asumen los elementos que van a definir el diseño del proceso del proceso directivo. En su dimensión interna, se trata de proceder a una reducción de los costes mediante la satisfacción con el trabajo, una identificación con la Corporación y una eficacia económica. De tal manera que cuando se plantea la calidad, o la fiabilidad de los productos, entre otros aspectos, sea un valor asumido más que un hecho material.

En cuanto a la dimensión externa se trata de que basándose en esa evolución de los valores de la Cultura Corporativa se tenga una capacidad superior para integrar el entorno, porque la calidad de las prestaciones y de los productos exige integrar a los grupos externos de la empresa en el proyecto empresarial, e identificarlo con los valores en los que descansa.

Y esto no es un problema de logros ni de imagen institucional, sino del soporte que tienen que dar los Recursos Humanos a la hora de dirigir procesos, funciones, y dar soluciones a los problemas.

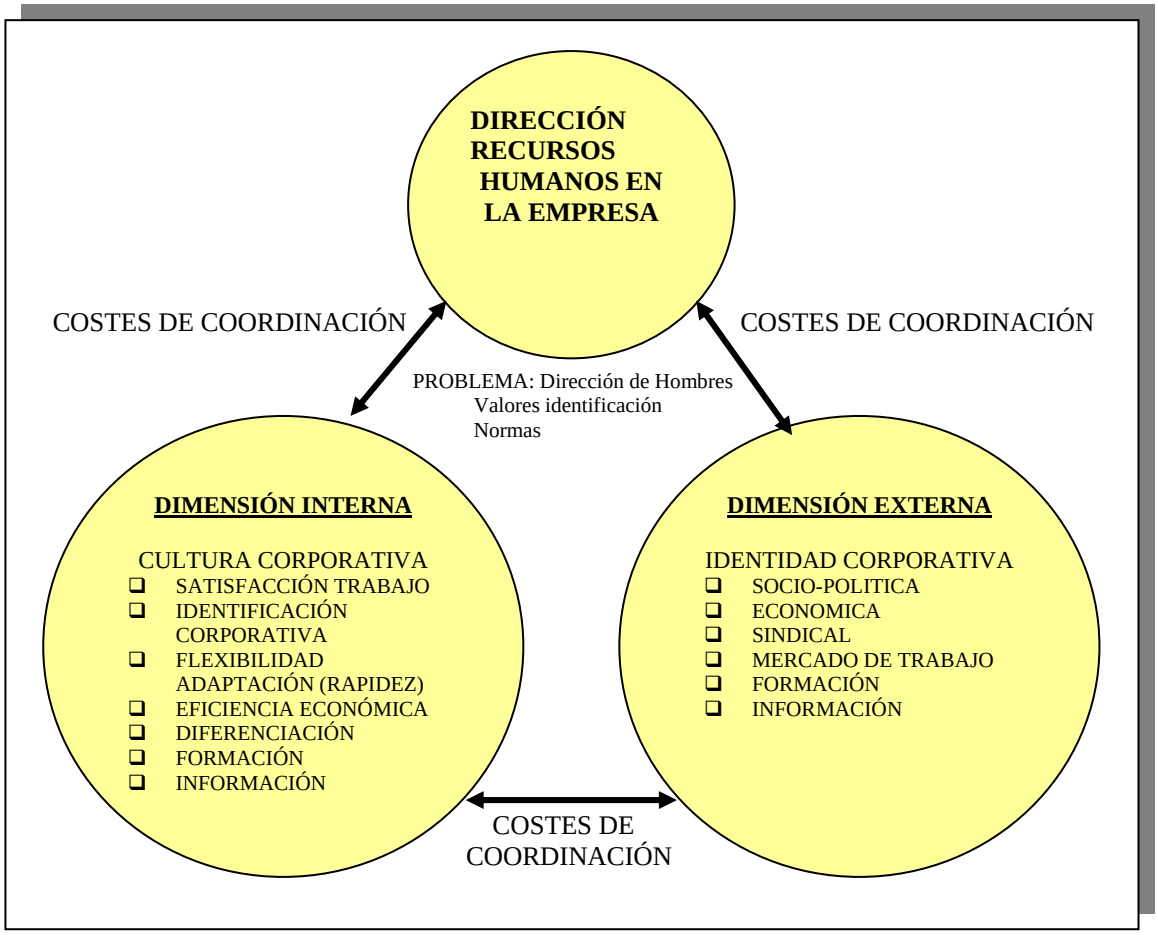


Fig. 8: Dirección de Recursos Humanos en la Empresa
Fuente: C.Lattmann/S.G.Echevarria,Ed.D.de Santos,1992 Management de los Recursos Humanos en la Empresa.

5.4. La importancia del trabajo para la persona.

El trabajo constituye una de las actividades básicas de la persona. Consiste en la realización de actividades basadas en un esfuerzo físico o intelectual, o ambas cosas a la vez, y está orientado a lograr bienes inmateriales o materiales. Se diferencia del juego en el hecho de que su objeto no es la mera ejecución, sino que el trabajo se valora de acuerdo con el resultado. Este resultado no sirve, al contrario del resultado en el arte, para la expresión de un sentimiento propio, sino que se refiere a la satisfacción inmediata de las necesidades humanas, aunque éstas también pueden referirse a obras de arte.

En la vida humana el trabajo tiene un valor muy importante. Este valor viene definido por:

1. El hombre está forzado a obtener, en gran medida para satisfacer sus necesidades, los medios necesarios que encuentra en su entorno, lo cual logra a través del trabajo. Esta es, sin duda, la condición previa para el desarrollo de su existencia. Sin embargo, no tiene por qué plantearse necesariamente sólo como “propio” su trabajo. El trabajo puede ser también aportado por terceras personas, tal como sucede en el caso de los niños, los minusválidos, los enfermos, así como también aquellos otros que viven de sus patrimonios. En la economía moderna, caracterizada por la división del trabajo, el trabajo no consiste, en muchos de los casos, en una producción directa de los medios necesarios para el consumo propio, sino más bien se realiza a través de servicios a terceros, que los intercambian por una remuneración monetaria. Del importe de estos ingresos por el trabajo depende la disposición de bienes por el hombre, de lo que depende también su forma de vida, en lo que afecta a las dimensiones materiales.

2. El trabajo es, por consiguiente, el lugar más importante de la integración del hombre en la sociedad. A la hora de realizarlo surgen relaciones interhumanas que están definidas por posicionamientos concretos y formas de pensar, así como por la valoración que se realiza a tiempo libre. En la “sociedad ambiciosa” (Achieving Society), que se ha desarrollado en las primeras dos décadas de la segunda postguerra, la profesión constituía una de las características más importantes del status social. Con el creciente desplazamiento que se ha ido produciendo en las últimas décadas en cuanto a los objetivos de la vida, orientándose cada vez más al tiempo libre, se ha producido un debilitamiento del valor trabajo pero, en ninguno de los casos, ha desaparecido este valor totalmente.

3. Del tipo de trabajo depende, incluso, el grado en el que el hombre puede desarrollar sus capacidades, los conocimientos de que dispone y cuáles son las ideas que tiene sobre la vida. Esta dimensión del trabajo determina más que cualquier otra área de la vida su desarrollo personal.

4. El hombre no solamente realiza su trabajo, sino que lo vive al mismo tiempo. Puede significar para él una carga que tiene que soportar para poder disponer de pan, o puede constituir un campo de desarrollo personal en el que encuentre su satisfacción en la vida y que también le dé sentido a la misma.

El hombre ha realizado siempre su trabajo comunitariamente. Por un lado, el hombre necesita de la comunidad y, por otro lado, la colaboración tiene como consecuencia la integración de fuerzas y también de especializaciones que facilitan la división del trabajo, con lo que se hace más eficiente la aportación de cada uno. Cuando la colaboración está orientada a alcanzar los objetivos que se ha impuesto cada hombre en su diseño de vida, esta colaboración configura el conjunto de actividades del trabajo de los hombres que participan, así como de los resultados que logran respecto a los medios materiales de que disponen; se

trata de un conjunto de interdependencias, con identidad propia, que dependen de la actuación de las personas involucradas, lo cual refleja las características de un conjunto social organizado, cuya configuración genera un determinado sistema, de acuerdo con el objeto del mismo. Tales configuraciones las definimos como organizaciones. Todo hombre se encuentra en la sociedad actual- caracterizada por la división del trabajo- en relación con muy diversas organizaciones, y la mayoría de los hombres están integrados en alguna de ellas. Una organización es también la empresa. Las características más importantes que la definen son las siguientes:

1. Las prestaciones a terceros se hacen de forma remunerada. Esto es lo que la diferencia de las organizaciones de autoabastecimiento (producen bienes para su propio consumo). La retribución se realiza por cada una de las prestaciones que se reciben. Por el contrario, los bienes colectivos de las organizaciones del sector público (escuelas, instituciones culturales, policía y ejército) disponen de los medios materiales y financieros en forma de subvenciones del Estado, estando coordinada su actividad con las funciones que se les exigen. Estas organizaciones se financian a través de impuestos.

2. La actividad de la empresa está determinada por decisiones adoptadas por la dirección de la empresa de manera autónoma, mientras que las Administraciones Públicas están sometidas a Organos Centrales Superiores. La autonomía de la empresa se encuentra limitada de forma diferenciada según la legislación estatal.

3. El proceso productivo de la empresa se fundamenta en su propia economicidad. Ciertamente puede, como cualquier organización de la Administración Pública, obtener subvenciones que garantizan su actividad para la defensa del país, para el desarrollo de la técnica o para el mantenimiento de la ocupación de la mano de obra. Pero los fundamentos de su actuación se encuentran permanentemente en la disposición de sus propios medios. Estos medios provienen de las aportaciones realizadas a la empresa (de cesiones de capital),y/o obliga a la empresa a una evaluación permanente de los costes y de las utilidades para cada una de las actividades. Su orientación global está determinada por los principios de la economicidad. La empresa está configurada, por consiguiente, con las características de un conglomerado económico. También la Administración Pública obtiene aportaciones que provienen de las distintas prestaciones que realiza, pero su actividad está garantizada, fundamentalmente, por las asignaciones del sector público, que es el que determina su actividad global.

4. Por el contrario, las situaciones de propiedad no poseen importancia decisiva para las actividades de la empresa. Es cierto que en su origen, y en su forma, constituyen la característica del sector de la economía privada; pero también una propiedad pública puede disponer de organizaciones que realizan prestaciones concretas conforme a la correspondiente facturación. Además pueden estar dirigidas de manera autónoma y pueden orientarse a realizar su

propia autonomía económica. Entonces es cuando debe considerarse como empresa.

Pero además puede apreciarse que determinadas características que definen a la empresa se encuentran también, aunque de forma más restringida, en otras organizaciones, en particular en aquellas que corresponden al Sector Público. La constante ampliación de las actividades del Estado ha rebasado unos límites para los que el contribuyente no está dispuesto a pagar sus impuestos, lo que está obligando, cada vez más, a orientar las actividades de muchas de estas Organizaciones Públicas a comportamientos institucionales semejantes a los de las empresas con economicidad propia.

Para mejorar la realización de sus objetivos, la dirección de la empresa pública descentraliza cada vez más, con lo que, en parte al menos, se hacen más autónomas. Para reducir sus costes venden sus servicios en función de la utilización de los mismos, o de las causas que originan sus costes. En particular, se orientan a una actuación presupuestaria propia; esto es, los costes y las utilidades tienen que ser evaluados a la hora de disponer de los recursos. Los conocimientos que han desarrollado sobre la empresa sirven, sin duda, de manera muy importante, para que este otro tipo de Organizaciones Públicas.

Aquí se considera a la empresa como la institución de referencia basándonos en tres fundamentos:

1. En la empresa repercuten los comportamientos de otras organizaciones ocasionando determinados impactos económicos, que en la empresa se reflejan de la manera más precisa en sus costes.

2. También es en la empresa donde la dirección del personal- que constituye la aportación de esta obra- recibe los impulsos más importantes que dan hoy forma al proceso de dirección empresarial.

3. La integración de otras organizaciones en los planteamientos que aquí se exponen exigiría la consideración de los objetivos específicos de cada una de estas otras organizaciones, con sus influencias específicas, así como los planteamientos específicos de que disponen para la solución de sus problemas.

5.5. La importancia del personal para la empresa.

Desde la perspectiva del objeto que se persigue la empresa aparece el personal, en primer lugar, como un medio que se necesita para poder realizar la actividad empresarial. Pero se trata de un medio muy diferente de los otros medios –los medios materiales – de manera que la dimensión del personal posee una posición clave en el conglomerado empresarial. Esto se debe a tres cuestiones:

1. La empresa es un conglomerado de personas al que le faltan capacidades de percepción, de pensamiento y de decisión. Las actuaciones empresariales descansan precisamente en estas tres capacidades con el fin de poder solucionar los problemas que surgen y poder orientar la realización de los mismos, realización que tiene que ser ejecutada por los hombres que actúan en la empresa. La empresa es, por consiguiente, un conglomerado dirigido, y sus portadores son los recursos humanos.

2. Como consecuencia de su capacidad de aprendizaje, el hombre posee una capacidad de adaptación, gracias a la cual puede actuar en todas las áreas de la actividad empresarial para la realización de las distintas tareas. El personal es, por lo tanto, el medio omnipresente en todas las dimensiones de la empresa.

3. El desarrollo técnico ha producido una sustitución del hombre por los medios de producción dentro de los procesos empresariales. Este proceso comienza en los talleres en los que el hombre, en primer lugar, realizaba el proceso mediante su fuerza física, sustituyéndola por herramientas, máquinas y motores y, posteriormente, mediante la realización, de manera creciente, del trabajo con células flexibles (FMS) y robots.

   De esta evolución no escapan las actividades administrativas, en las que la electrónica ha realizado una transformación radical que reestructura todo el diseño profesional. El área de la automatización integra hoy incluso actividades propiamente directivas, así como también la planificación de tiempos, planes de realización y la logística de almacenes. Incluso debe esperarse que la evolución de los sistemas de expertos facilite la transparencia de determinados procesos de decisión electrónica. Es más, este desarrollo puede conducir a una sustitución muy amplia, pero nunca total, del hombre por la disposición de medios materiales. Pero el hombre seguirá siendo necesario para las dos funciones básicas: por un lado, para determinar los objetivos a alcanzar con la automatización; por otro lado, la asunción de las responsabilidades como consecuencia de su propia actuación.

El personal posee la importancia de que solamente será sustituible de forma limitada y, básicamente, constituye y constituirá el medio necesario para la realización empresarial.

4. La personalidad humana, derivada de los valores, surge, por un lado, de la ordenación jurídica y, por otro lado, de la moral, que obligan a la empresa a respetar tales valores humanos. Por consiguiente, no puede verse al hombre sólo como objeto y medio, sino que tiene que ser considerado como sujeto. Las relaciones de la empresa con el hombre están sometidas a las exigencias de la ética.

Como consecuencia de esta valoración integral de las características que definen al hombre, se describe al personal como aquel medio de la empresa que posee la máxima importancia; valoración que no se debilita, sino que se acentúa, como consecuencia de los nuevos desarrollos económicos y técnicos. Esta situación se recoge en los siguientes puntos:

1. Con motivo de la rápida evolución de los productos y de los mercados, la empresa se encuentra frecuentemente obligada a realzar, de manera profunda y rápida, cambios en la orientación de sus propias actividades. Lo que implica el desarrollo de una fuerte capacidad de disposición al cambio.

2. La mecanización y la automatización suponen un creciente desplazamiento de la actividad del hombre, pasando de la mera realización del proceso productivo a la dirección del mismo y a su supervisión, basándose en la observación del proceso, o en la valoración de las informaciones que facilitan los medios de información. El hombre debe tener, por consiguiente, la capacidad de supervisión sobre los procesos de fabricación y comprensión de sus interdependencias globales. Incluso allí donde no han surgido tales exigencias cognoscitivas se exige de cada una de las personas implicadas una atención permanente, lo que supone un incremento de sus exigencias sensoriales.

3. Se ha incrementado el número de puestos de trabajo que exigen para realizarse, como consecuencia de las nuevas exigencias, una formación profesional más profunda y amplia. El número de estas personas con conocimientos profesionales dentro del conjunto de la plantilla de una empresa es cada día mayor. Sin embargo, su nivel de formación en escuelas especializadas y en las universidades se encuentra aún hoy por detrás del desarrollo de la técnica y de los medios que pone a su disposición. Lo que se

aprecia de manera muy clara en las profesiones del área de las altas tecnologías, precisamente en un período de tiempo en el que existe un alto nivel de paro, se crean problemas difícilmente solucionables para la empresa por falta de personal altamente cualificado.

4. Por último, la dirección de personal, a partir de los años sesenta, se hace cada vez más difícil como consecuencia de sus expectativas y de los cambios en los sistemas de valores de la sociedad.

Como consecuencia de este desarrollo, la dotación de la empresa con personal capacitado y motivado, junto con una correcta asignación de los Recursos Humanos, se ha convertido en el factor de estrangulamiento decisivo de la empresa; solamente si ésta logra resolver este estrangulamiento se alcanzará el éxito en la utilización de los medios materiales y financieros de la empresa.

5.6. Motivación.

El rendimiento que aportan las personas en las empresas está relacionado normalmente con sus aptitudes, experiencias y formación. Sin embargo, también hay empleados que con habilidades, experiencias y formación similares alcanzan rendimientos muy desiguales. Entre los factores que pueden ser causas de tales diferencias encontramos el diseño del puesto de trabajo, el estado de las máquinas, la mayor o menor colaboración de los compañeros, el estado de salud y otros parecidos.

Por muy capaces (por su formación y actitudes) que sean las personas que trabajan en la compañía no darán los frutos esperados.

Definiremos como:

- *Comportamiento* es lo que una persona hace, como hablar, pensar, comer o andar; el comportamiento es una acción *observable*

- *Motivación* es el proceso psicológico que produce la activación, dirección y persistencia del comportamiento. También podemos enunciarla como “el concepto que utilizamos cuando describimos las fuerzas que actúan en el interior de la persona o sobre ella para iniciar y dirigir el comportamiento”.

- *Rendimiento* es el resultado de un determinado comportamiento, que se compara con un estándar fijado previamente por otra u otras personas.

El rendimiento idóneo no sólo se alcanza con la motivación, sino que son imprescindibles ciertas capacidades o habilidades donde la formación juega un papel muy importante.

El rendimiento dependerá también de la tecnología adoptada. Si los equipos empleados en el proceso productivo son obsoletos, será difícil conseguir los mismos rendimientos que se producen en una planta moderna, y lógicamente esta última precisa de una formación técnica para las personas.

Las personas que tienen personal a su cargo tienen que conocer en profundidad el comportamiento individual y grupal para poder motivar a las personas y lograr los rendimientos convenientes.

5.6.1. Factores motivacionales.

Los expertos identifican dos factores que propician la motivación de las personas: internos o individuales y externos o empresariales.

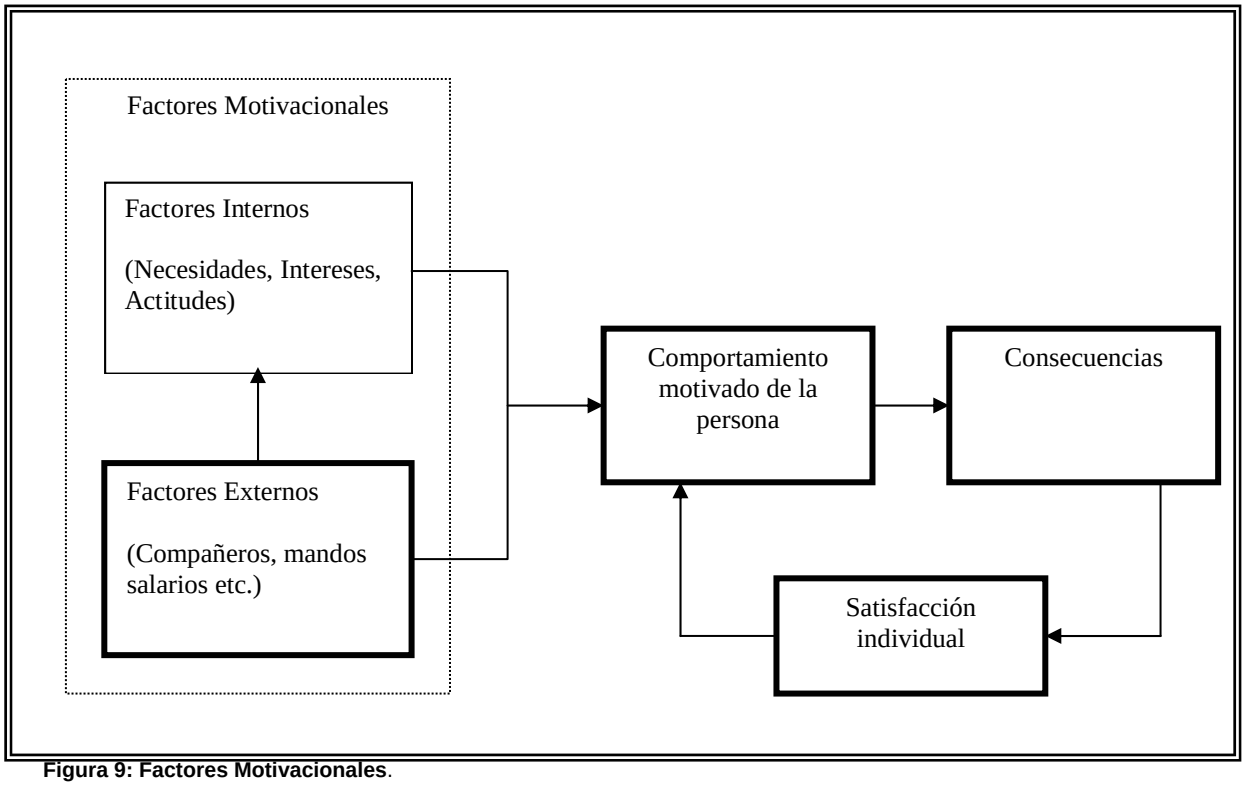


Figura 9: Factores Motivacionales.
Fuente: de Miguel,E(1993) Ed. Universidad Politécnica de Valencia.

Los factores anteriores influyen, por lo tanto, en el comportamiento motivado de las personas, lo que dará lugar a ciertas recompensas o consecuencias.

Haciendo un repaso de las distintas teorías se recoge a continuación:

Teorías del Contenido	Jerarquía de necesidades (MASLOW) 1943
	Teoría ERG (ALDERFER) 1972
	Teoría de los dos tipos de factores (HERZBERG) 1959
	Teoría de las necesidades adquiridas (McCLELLAND) 1953
Teorías basadas en el proceso del comportamiento	Teoría de equidad (ADAMS) 1963
	Teoría de las expectativas (VROOM) 1964
	Teoría de la fijación de objetivos (LOCKE) 1968
Teorías basadas en la modificación del comportamiento	Teoría del condicionamiento operante (SKINNER) 1969

No es el objetivo de este trabajo extenderse en la motivación pero si creo conveniente sentar algunas bases.

Las teorías del contenido tratan de analizar qué es lo que impulsa a las personas hacia un determinado comportamiento, mientras que las teorías basadas en el proceso aspiran a comprender los procesos cognoscitivos que dan al comportamiento una dirección y propósito definidos.

Las teorías fundadas en la modificación del comportamiento tienen su base en los trabajos de Skinner sobre el aprendizaje. Se preocupan de la relación entre los rendimientos y las consecuencias, buscando con el uso de estas últimas el cambio del comportamiento de las personas en sus puestos de trabajo.

5.7. Las resistencias a los cambios.

Uno de los problemas más importantes a que se deben enfrentar las organizaciones, es la capacidad de las empresas para responder de una forma positiva a los cambios del entorno.

Las personas que integran las organizaciones temen los cambios, ya que es sinónimo de alteración del “status quo” amenaza a los intereses creados en el puesto de cada uno. Por estas razones y otras que se comentarán posteriormente, las reorganizaciones, aunque necesarias se suelen retrasar, con la consiguiente pérdida de eficacia y el consiguiente aumento de los costos.

En las nuevas eras de las organizaciones, en que las nuevas tecnologías, el desarrollo, la aparición de nuevos productos, el aumento de la competencia debido a la aparición de mercados mundiales, todo esto hace que las organizaciones, como mínimo tengan que ser reorganizadas por lo menos una vez al año, con cambios moderados y profundos cada cuatro o cinco años como mucho.

Las reestructuraciones organizativas tropiezan con muchos problemas, y esto hace que se retrase el cambio o que incluso llegue a fracasar, también se pueden encontrar éxitos, aunque los éxitos totales son muy pocos.

5.7.1. Diagnosticar la resistencia.

Es básicamente normal que frente a un cambio se presenten resistencias, son pocos los directivos que analizan de una forma humana y profesional los resultados de los cambios a los colaboradores.

Para que un director pueda predecir el tipo de resistencia que se va a encontrar, debe conocer en primer lugar las cuatro razones más comunes por las que el personal se opone al cambio:

1. El deseo de no perder algo que se considera valioso.
2. La falta de comprensión del cambio y de sus consecuencias.
3. La opinión de que el cambio carece de sentido para la organización.
4. La escasa tolerancia que se tiene con los cambios.

5.7.2. La defensa de los propios intereses.

La gente tiene miedo a los cambios ya que teme perder aquello que considera valioso, está mirando sus propios intereses y deja de lado los intereses de la compañía. Esto desencadena una guerra política, ya que frente a un cambio hay los que salen más perjudicados y otros que salen más beneficiados.

5.7.3. La falta de compresión y de confianza.

La falta de comprensión del cambio trae desconfianza y muchos inconvenientes, esto se agrava cuando no existe confianza entre la persona que inicia el cambio y los empleados.

En muy pocas empresas se puede decir que exista un alto nivel de confianza entre directores y trabajadores, en consecuencia, es muy fácil que se produzcan oposiciones al cambio.

5.7.4. Diferentes modos de valorar el cambio.

Otra razón importante son las distintas valoraciones que se hacen del cambio, se plantean distintos puntos de vista y se ven más desventajas en el cambio que ventajas.

También es verdad que las personas proponentes de los cambios parten habitualmente de dos hipótesis falsas: la primera es que creen disponer de todos los datos pertinentes y necesarios para realizar un análisis organizativo válido; y la segunda es que suponen que las personas afectadas por el cambio disponen de esos mismos datos.

5.7.5. Escasa tolerancia hacia los cambios.

Todos los seres humanos tienen una limitación en su capacidad para cambiar, los cambios organizativos pueden exigir que una persona cambie mucho y que cambie rápidamente.

Peter F.Drucker: el principal obstáculo con que se encuentra el desarrollo organizativo es la capacidad de los directores para modificar sus actitudes y su comportamiento con la rapidez que necesitan las organizaciones.

La escasa tolerancia al cambio es la razón por la que las personas se oponen muchas veces a él, aunque comprendan que es bueno para la compañía.

El conocer cual es la verdadera razón de la oposición al cambio, tiene gran importancia, ya ayudará a plantear la estrategia más adecuada para vencer la resistencia.

5.7.6. Superar la resistencia.

Hay numerosas formas de influir positivamente durante los cambios y en los grupos.

- **Formación y Comunicación**

Vencer la resistencia al cambio es difícil, pero lo es más sino se imparte una información previa explicando en que se basa el cambio. El proceso de formación puede consistir en explicaciones individuales, presentaciones en grupo o informes.

- **Participación y colaboración**

Es palpable la diferencia de actitud cuando hacemos participes del cambio a aquellas personas que se verán afectadas por tal reorganización. Algunos directores piensan que la participación debe existir en todo proyecto de cambio, mientras que otros opinan que la participación es casi siempre un error, ninguna de las dos opciones es muy realista.

- **Apoyo y facilidades**

Es dar tiempo para su asimilación o simplemente escucharles y darles un apoyo psicológico. Este tipo de apoyo es fundamental cuando las causas últimas de la resistencia son el miedo y la ansiedad.

- **Negociación y acuerdo**

El director negocia y acuerda a cambio de aceptar y contribuir en los cambios. Los acuerdos negociados pueden llegar a ser una manera relativamente fácil de evitar resistencias importantes, aunque a veces cuestan mucho dinero y puede llevar a la posibilidad de un chantaje

5.7.7. Manipulación.

Una forma de manipulación es la cooptación, que significa generalmente que se le da un papel importante dentro del diseño o de la implantación del cambio, aunque no se trata de un tipo de participación, ya que no interesa su consejo, sino su simple respaldo.

El resultado es muy negativo si la gente se da cuenta de la manipulación acabará arruinando la posibilidad de utilizar otros métodos como puede ser el de formación-comunicación.

5.7.8. Coerción explícita e implícita.

El método se basa simplemente en obligar a la gente a aceptar el cambio amenazándoles explícita o implícitamente con la pérdida del puesto de trabajo, de las posibilidades de promoción, etc. En algunos casos es posible que sea la única herramienta en manos de los directores.

El error más frecuente de los directores es la de emplear únicamente un solo método, y no contar con los demás. Otro error es enfocar el cambio de una manera aislada y discontinua y no como una estrategia bien formada.

5.7.9. Elegir la estrategia.

Más rápido	Más lento
Planificación clara	Planificación inicial confusa
Escasa colaboración de otras personas	Mucha colaboración de otras personas
Preocupación por vencer todo tipo de resistencia	Preocupación por minimizar todo tipo de resistencia

A la izquierda, con una estrategia de cambio rápido, tiene como principal exponente una colaboración escasa por parte de otras personas. En la columna de la derecha la estrategia permite la colaboración y minimiza la resistencia al cambio.

5.7.10. Factores situacionales.

- La cantidad y el tipo de resistencia que se prevé: Precisa cuanta más resistencia, un cambio lento.
- La posición de los promotores del cambio frente a los oponentes: Depende básicamente del poder del que realiza el cambio. Cuanto más poder, más lento puede ser el cambio.
- El lugar donde se encuentran tanto los datos claves a tener en cuenta en el diseño, como la energía necesaria para su implantación.: Cuanto más información para realizar el cambio se precisa más tiempo y ayuda se precisa de otras personas.
- Los factores aleatorios: hay factores aleatorios que pueden hacer varias la velocidad del cambio y se deberá actuar o más rápido o más lento en función de los hechos que se vayan sucediendo.

Evidentemente el conocimiento de estas estrategias y situaciones no son la solución mágica para poder abordar todas las situaciones pero si que pueden ayudar en cada caso a enfocar el posible conflicto.

5.7.11. Consecuencias para los directores.

Los pasos que pueden hacer positivo un cambio organizativo, son los siguientes:

1.-Realizar un análisis de la organización, saber la situación en que se encuentra la organización y saber identificar por donde vendrán los problemas.

2.-Realizar un análisis de aquellos factores que más pueden afectar a la realización de los cambios.

- Quien puede oponer resistencia al cambio

- Quien tiene la información necesaria
- Que posición de poder se tiene frente a los implicados

3.-Escoger una estrategia en función de la rapidez del cambio.
4.-Controlar el proceso de implantación. Es imprescindible hacer un seguimiento y control para poder realizar cambios.

5.7.12. Conclusiones.

Nos esta tocando vivir una época en el mundo empresarial y laboral lleno de incertidumbres. En estos momentos el puesto de trabajo de un trabajador de cualquier organización depende mayoritariamente de unas decisiones que se toman a miles de kilómetros. Esto se agrava en el panorama empresarial de España, donde la mayoría de las empresas son filiales de una empresa madre.

Hace diez o quince años un titulado accedía al mundo laboral y posiblemente la rotación entre empresas o saltos a otras era muy limitado, ya que no había necesidad, incluso en la formación, una vez obtenido el título no hacia falta seguir formándose; esto a cambiado enormemente y más aún con las llamadas nuevas tecnologías que precisan de un constante aprendizaje.

Las organizaciones tienen que irse adaptando a los cambios tecnológicos y también y lo más importante a los caprichos de los mercados. Donde las demandas pueden subir hasta la necesidad de doblar las producciones, con la consecuente ampliación de turnos de trabajo, o por lo contrario, las ventas caen hasta extremos en que son necesarias regulaciones de personal. Todo ello conlleva en que los puestos claves se realicen cambios organizativos.

Sin duda, y según lo comentado anteriormente, los cambios organizativos pueden ofrecer más resistencia cuanto más elevada es la edad en la persona implicada. La nueva generación de mandos que se pueden encontrar en las organizaciones, ya no apuesta ni pronostica donde se encontrarán en un plazo de cuatro años. Frente a esta nueva mentalidad, los directores lo tienen más fácil, aunque esta claro que siempre hay excepciones.

Los cambios más difíciles de llevar a cabo, son los que afectan a gran parte de la plantilla y personal que esta dentro de un colectivo, ya que se requiere una negociación, y está dependerá del tipo de agrupación sindical y su mentalidad, una mentalidad destructiva y negativa hace que las negociaciones sean un calvario. Es aquí donde las estrategias son muy importantes, pero también es cierto que para negociar, igual que tienes que ceder en algunos temas, también se deben tener “buenas cartas”.

Esta claro que los cambios son necesarios, pero las consecuencias a nivel social son claras, aumento de inseguridad en el trabajo y esto puede provocar que las personas les cueste más crecer en la organización. Es sabido que no todo el mundo da sus frutos en los puestos rápidamente y los cambios a veces muy seguidos provocan desconfianza e inseguridad y muchas veces la pérdida del *Know how.*

Es importante que pensemos que en el fondo de cualquier acción que realice la organización, las consecuencias son sobre personas, con sus vidas e intereses. Es por ello que los cambios precisan de una gran inteligencia emocional.

5.8. La Comunicación en la empresa y su importancia para la dirección del personal.

La comunicación es la expresión de un emisor orientada a un receptor. Y puesto que todo comportamiento implica, de manera implícita una expresión, este comportamiento tiene siempre, por lo tanto, el sentido de una comunicación. La importancia que se le asigna a la comunicación entre los participantes no es, sin embargo, siempre la misma. Cuando la comunicación alcanza al receptor es cuando se convierte en una interacción, en la medida en la que él y el emisor establecen unas relaciones mutuas. Y puesto que la expresión transmite a su receptor una noticia representa, por último, una información. *Comunicación, interacción e información* aparecen, por lo tanto, como las tres dimensiones de un mismo proceso. En la comunicación se refleja el establecimiento de las vinculaciones interhumanas; en la interacción se genera una relación social mutua, y en la información se establece un contenido que afecta a la transmisión o noticia.

Las comunicaciones constituyen, en primer lugar, el medio generalizado de la dirección interactiva del personal. Pero también sirven para establecer las condiciones marco de la dirección estructural del personal que es necesaria para la configuración del sistema. Se reflejan todas y cada una de las cuatro diferentes funciones en la dirección de personal. A través de las mismas se establecen las relaciones entre el directivo y el dirigido, se logra la orientación del colaborador hacia los objetivos de la empresa, se integra en el sistema empresarial, y se establecen las relaciones con el entorno.

Para la función socio-integrativa, que debe asegurar la consistencia del sistema dirigido, posee la comunicación las siguientes funciones relevantes:

1. La información que transmite crea la referencia del personal con el sistema de la empresa. A partir de esta relación se hace perceptible, de lo que depende el sentimiento de seguridad de los hombres que pertenecen a esa empresa. Entre información y clima empresarial existen relaciones mutuas.

Por un lado, el clima empresarial empeora como consecuencia de informaciones insuficientes y, sobre todo, poco fiables. Por otro lado, un clima empresarial desfavorable genera desconfianza en la información que se facilita, lo que marca una pérdida de la disposición a comunicar por parte del personal.

2. La comunicación constituye el vínculo más importante entre los miembros del sistema, en particular, por lo que afecta al intercambio de sentimientos, lo cual no sólo se genera mediante las informaciones, sino a través del establecimiento de relaciones interhumanas. Facilita la creación de comunidades, con lo que se salva la singularidad o individualidad, y facilita la transmisión de pertenencia y de respaldo. Estos elementos vinculantes se siguen manteniendo, incluso, cuando en el proceso de comunicación surgen contradicciones, y pueden generarse sentimientos agresivos.

El plan de formación a nivel organizativo debe velar para que en todo momento el empleado sepa hacia el rumbo en que se dirige la compañía. No es suficiente tener informado a los representantes de los trabajadores, ya que limitarse a eso puede degenerar a una información manipulada y sesgada por los intereses de unos.

Mantener el canal abierto entre el emisor y el receptor es tremendamente difícil en un entorno organizativo y es muy fácil caer en la falta de credibilidad.

En las organizaciones se espera que el mando intermedio sea el portador de las informaciones tanto en un sentido descendente o ascendente. Los canales descendentes son esenciales para el buen funcionamiento de cualquier organización. Los planes, políticas y procedimientos que se originan en los altos niveles de la dirección han de ser enviados de forma segura a los mandos del nivel operativo para obtener los rendimientos requeridos. Normalmente contamos con cinco clases de comunicaciones descendentes:

6. Instrucciones sobre tareas a realizar en el puesto de trabajo (“job instructions”).

7. Informaciones destinadas a que se comprendan mejor las tareas y su relación con otras de la organización (“job rationale”)

8. Información sobre las normas y procedimientos de la empresa.

9. Realimentación (“feedback”) a los subordinados sobre sus rendimientos.

10. Información de carácter ideológico para inculcar en los empleados la idea de una “misión” concreta (“indoctrination of goals”)

La finalidad de la comunicación descendente, por lo tanto, es aumentar el conocimiento de los colaboradores respecto a la empresa y de sus propios trabajos. Lo que se busca es que las personas entiendan las razones por las que hacen su tarea y así trabajar con mayor eficacia, trabajando para que comprendan la importancia de su trabajo para el conjunto del sistema, seguro que se sentirán más identificadas con los objetivos de la compañía.

Una realidad palpable que distintos autores destacan es que los mandos comunican bastante peor de lo que desearían los subordinados. A medida que los mensajes descienden hacia los niveles más bajos de la organización se produce una reducción significativa en la información que contienen. Por otra parte, los superiores desconocen tal reducción y piensan que envían la información suficiente para las necesidades de los subordinados.

La comunicación ascendente dependerá esencialmente de la cultura de la empresa, puede haber un canal permanente abierto existente entre la persona y su jefe inmediato, o de lo contrario tener un sistema muy cerrado donde la información ascendente es mínima pero puede ser palpable cualquier situación tensa debida a actuaciones realizadas sin la información necesaria y requerida.

Es primordial poder conseguir “feedback” la gestión participativa estimula a las personas reforzando su adhesión a la compañía.

Es evidente que en un entorno de trabajo y colaboración, donde el empleado siente tener toda la información necesaria para poder desarrollar su tarea y además sabe la importancia que tiene su trabajo si está bien hecho, es muchas veces, una situación poco realista. A lo largo de la vida de las organizaciones las personas reciben unas vivencias profesionales que luego marcarán su forma de actuar, a veces incomprensible por su jefe inmediato, ya que probablemente el jefe actual no es el mismo que produjo o colaboró en fomentar ese comportamiento.

Por tanto se crea una falta de credibilidad importante que influenciará profundamente en la reacción de las personas frente a cualquier decisión que tome la dirección.

Hasta ahora he hablado de canales ascendente y descendentes, pero uno de los canales más utilizados son los canales de comunicación laterales, estos ya fueron estudiados por L.Sayles profundamente, y sólo destacar las ventajas que nos producen estas vías.

Los canales laterales u horizontales resuelven muchas veces conflictos entre departamentos a través de la comunicación directa. Los flujos laterales de información reducen la tensión que se crea en los canales verticales.

Aunque en este apartado no podemos olvidar el canal de información por excelencia que se produce en las grandes redes de personal, dicen los expertos que cinco de cada seis mensajes de importancia llegan por estas vías. Con frecuencia, la red informal transporta información complementaria a la del sistema formal y, a veces, información exclusiva. Este canal difunde muy rápidamente y aunque pueden extenderse rumores falsos, también llegan por esta vía informaciones de sumo valor.

5.8.1. Los obstáculos en la comunicación.

Dentro de la comunicación y desde el momento que existe un emisor y un receptor, la percepción de este último puede ser muy distinta al mensaje del emisor. Cada una lo percibe en función de su experiencia anterior, personalidad, marco de referencia y actitudes.

La comunicación ha de procurar tener siempre en cuenta la cultura del receptor o receptores.

La falta de credibilidad que comentaba anteriormente del emisor y la poca disposición a escuchar del receptor perjudican la comunicación de forma apreciable.

Otros problemas para que la comunicación fluya son la sobrecarga de información, utilizar una red inadecuada, la ausencia de canales formales , la falta de tiempo.

Nos ayudará conocer la capacidad de las personas para la escucha, ya que la información puede percibirse de una manera recortada y por tanto fracasaremos en nuestro proyecto de formación, ya que esta entra por los mismos canales de la información.

Estudios demuestran que la capacidad de las personas para retener la información que escuchan es bastante reducida. Después de un tiempo breve sólo se recuerda el 50 % de una conversación corta, y este porcentaje desciende al 25% algo más tarde. Para ser buenos oyentes podemos seguir ciertas recomendaciones:

1. Intentar averiguar las ideas centrales que busca divulgar quien habla.

2. Valerse de que son distintas las velocidades de quien habla y de quien escucha para revisar mentalmente las ideas principales ya expuestas.

3. Anticiparse a lo que dirá después el que habla para comparar el mensaje real con el esperado. Esta actividad mental ayuda a reforzar las ideas anteriores y a dirigir la atención hacia el mensaje.

4. No distraerse con el estilo de quien habla; prestar atención al contenido y no a la manera de expresarse.

5. Hacer preguntas cuando no se entienda lo que se ha escuchado.

6. Ponderar las palabras emotivas con las que el emisor pretende mantener el interés de los receptores investigando su significado real.

7. Aplazar la valoración del mensaje hasta que haya terminado el conferenciante y se esté seguro de haber entendido correctamente todo lo que fue transmitido.

8. Ser flexible con las opiniones; incluso las ideas que no pueden aceptarse por completo tienen cierta utilidad.

Para evitar distorsiones en la comunicación pueden utilizarse las siguientes medidas:

1. Asegurar la transmisión de la noticia mediante la construcción de canales de comunicación eficientes. Esta función no corresponde solamente a la técnica de la transmisión física, sino también en la dirección y en la organización empresarial, cuando tienen que establecerse a través de canales de comunicación más largos y con varios niveles.

2. La sintonización del lenguaje emitido por el receptor de la noticia. Esta exigencia corresponde, en el sentido exacto de la palabra, en la empresa actual, al hecho de que una parte notable de la plantilla de personal no domina el idioma del lugar donde está ubicada la actividad. A ello hay que añadir además la necesidad de una adaptación a los distintos niveles de formación del receptor.

3. La introducción consciente de redundancia en la noticia, esto es, la repetición de los contenidos de la información. Con ello se establece la posibilidad de hacer visible, por un lado, los defectos de la transmisión y, por otro lado, reducir la densidad de la noticia con lo que se hace más comprensible.

4. La retroalimentación del contenido de la información por parte del receptor al emisor, por lo que es necesaria una comunicación de ida y vuelta. La contra-transmisión permite conocer si la noticia ha sido adecuadamente entendida o no.

5. Asegurar una armonización suficiente entre los objetivos del emisor y la del receptor mediante un establecimiento común (participación), sobre todo, en la construcción de una relación de confianza.

Como conclusión de este apartado de la comunicación destacar que perfeccionando las redes de comunicación o regulando los flujos de información pueden salvarse numerosos obstáculos. Es imprescindible, además, promover un clima de confianza entre superiores y colaboradores. La creación de canales de información múltiple, tanto formales como informales, contribuye a la superación de los obstáculos, ya que una de las causas principales de los rumores y malentendidos es la falta de información.

Las estructuras de la compañía tienen que ajustarse también a las necesidades de información si quieren alcanzarse con eficiencia los objetivos marcados.

6. LA FORMACIÓN Y LA PROMOCIÓN DEL COLABORADOR

El personal constituye aquel medio de la empresa cuya utilización está sometida a modificaciones. Por un lado, puede ampliar sus capacidades mediante el aprendizaje; por otro lado, puede perder capacidades como consecuencia de los procesos de envejecimiento y de la no utilización de los conocimientos adquiridos. Ello exige un cuidado de la capacitación y de la predisposición de la persona. A este objetivo sirve la formación en la empresa.

Consiste en todas aquellas medidas que, desde la perspectiva de la empresa, están orientadas a mantener y promocionar la capacitación del personal a los efectos de la realización de sus áreas de responsabilidad. Debe exigirse la limitación de estas medidas al campo funcional o de actividad del colaborador, ya que la empresa no está legitimizada a interferir en otras áreas de la vida del colaborador- tales como la política o su visión de la vida. Estos procesos de formación poseen una importancia significativa para la realización de las funciones para las que debe ser formada la persona; su tratamiento no debe restringir la libertad de opinión de la persona.

La formación puede diferenciarse en tres áreas parciales:

1. Formación básica en la que se adquiere el conocimiento y el poder para el ejercicio de una profesión (formación profesional) , o para la realización de las funciones que corresponden a un determinado puesto de trabajo (aprendizaje)

2. El perfeccionamiento en la formación por la que al colaborador se le capacita para poder realizar, en su área de trabajo, las nuevas exigencias que se le plantean. La adaptación de la empresa a la evolución permanente, cambios que se incrementan a partir de la Segunda Guerra Mundial, tanto en su entorno como en sus conocimientos, hace que posea esta formación de perfeccionamiento una importancia creciente en la empresa.

3. Desarrollo formativo o Formación, en su sentido de promoción, en la que al colaborador se le transmiten conocimientos para la aceptación de nuevas tareas en la empresa. Es necesaria para la promoción, así como también para los ascensos a otros nuevos puestos de trabajo.

Existe una clara interdependencia entre las distintas medidas de formación. Por este motivo deben configurarse estas tres áreas dentro de un mismo sistema, sin contradicciones, ajustado a las necesidades de la empresa, y debe ser configurado en consonancia con el personal que debe asumirlo. Dentro de esta configuración de la formación deben diferenciarse las siguientes interdependencias parciales:

1. *La política de formación*, en la que se establece el objetivo que tiene que cumplir la formación, las exigencias que se plantean a su realización y la responsabilidad de su configuración. Debe ser acorde con la política empresarial.

2. *La planificación de la formación*, en la que se describe la implementación de los principios de la política empresarial y los de formación dentro de un proyecto en el que se incluyen las medidas concretas y su calendario. Se deben configurar los aspectos siguientes:

   - La necesidad empresarial de formación, tal como el número de personas que han de formarse en cada una de los niveles de responsabilidad y para cada una de las áreas de actividad de la empresa.

   - Las necesidades de formación de los colaboradores, necesidades que surgen de las lagunas existentes, de las exigencias que corresponden a las funciones que debe realizar, y de los conocimientos que realmente dispone el personal.

   - El programa de formación, en el sentido de las medidas de formación que deben adoptarse. Se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué es lo que debe transmitirse con la formación? (*contenido del programa)*

¿Qué período de tiempo es necesario para ello? (calendario).

¿Cómo se ha de acometer la formación? (programa de aprendizaje)

3. La implementación de la formación, que debe realizarse según el plan de formación.

4. La valoración de los resultados de la formación, mediante los cuales debe conocerse si se han alcanzado los objetivos perseguidos. Debe partirse de los efectos reales conseguidos, cuya valoración se realiza en tres niveles de dificultad creciente:

   a) En el campo funcional de la actividad del colaborador, en el que deben manifestarse las mejoras conseguidas en su capacidad de prestaciones.

   b) En la Interdependencia global de las unidades productivas organizadas, en las que pueden surgir efectos colaterales indeseados cuando, por ejemplo, la modificación del comportamiento en un lugar contradice a la situación que se tiene y realiza en otro lugar de la empresa.

   c) Los resultados logrados por la empresa, y su valoración dentro del conjunto del mercado.

Cuando no se alcanzan los objetivos fijados deben determinarse las causas que han originado esta situación desfavorable. En cada uno de los casos se han de considerar:

a) Errores en la realización de las medidas de formación.

b) Defectos del programa de formación.

c) Errores a la hora de determinar las necesidades de formación o la necesidad formativa.

d) Inadecuación de la política de formación.

e) Defectos u obstáculos a la hora de aplicar los conocimientos transmitidos y los procedimientos en el campo funcional del colaborador.

6.1. Exigencias psicológicas del aprendizaje en la configuración de la formación.

El objetivo de la formación es la transmisión de comportamientos al colaborador gracias a los cuales es capaz de realizar sus funciones en la empresa. La adaptación e integración de nuevos comportamientos es la característica del aprendizaje. La formación tiene como objetivo, por lo tanto, facilitar procesos de aprendizaje. Para que estos procesos surjan tienen que darse determinadas condiciones que se deducen del conocimiento de la psicología del aprendizaje.

La adaptación de nuevos comportamientos exige, por un lado, una capacidad suficiente de aprendizaje; por otro lado, una motivación al aprendizaje. La primera esta determinada, en gran medida, por la capacidad intelectual del hombre, pero puede verse reforzada y desarrollada. Su mantenimiento exige su utilización permanente, lo que queda garantizado mediante una formación permanente.

La motivación al aprendizaje puede lograrse mediante la demostración de la utilidad de la formación. Corresponde a las satisfacciones extrínsecas. Pero también puede alcanzarse por el interés que genera la propia materia de aprendizaje; es la satisfacción intrínseca. En este proceso surgen fuerzas locomotrices que constituyen los dos grandes contrapesos frente al cansancio y frente a las dificultades, aspectos que no se dan cuando se trata sólo de motivaciones extrínsecas de aprendizaje.

Aprender es, en sí mismo, un comportamiento. Su desarrollo exige la actividad del que se forma en un proceso de formación. Para poder determinar el progreso del aprendizaje es necesario que se refleje en una curva de aprendizaje de tipo sigma normal. Se trata de adelantarse a las causas que se presentan en un escenario de aprendizaje. En este escenario se da, a menudo, una insuficiente interrelación entre los diferentes contenidos del aprendizaje y entre los comportamientos existentes, que puede provocar, tanto de forma proactiva como retroactiva, obstáculos al aprendizaje. El objetivo del aprendizaje es que los comportamientos adquiridos no se produzcan solamente en la situación en la que se han adquirido (campo de aprendizaje), sino en el campo funcional, concreto, de la actividad del colaborador en la empresa. Del surgimiento de esta transferencia de aprendizaje empresarial (transferencia de aprendizaje) depende el éxito de la formación. Se ha demostrado que en muchos casos surgen obstáculos que tienen que ser contrarrestados de múltiples formas:

a) No se produce la aplicación de los comportamientos aprendidos en el área de actividad empresarial cuando el personal no percibe una relación entre el aprendizaje y el puesto de trabajo. Para lograrlo es necesaria una integración empresarial en las medidas de formación, y la demostración de la viabilidad de utilización de los comportamientos adquiridos.

b) Se da una contradicción entre los comportamientos existentes y los nuevos, lo que conduce a una obstaculización del aprendizaje proactivo. Para resolver esta situación es necesario un análisis de la necesidad de modificar los comportamientos actuales y, en determinadas circunstancias, su desaparición, evitando que se produzcan obstáculos indeseados de aprendizaje retroactivo. Sobre todo, los instrumentos de dirección constituyen uno de los obstáculos más persistentes.

c) La mayor importancia proviene de la posición que adopte el inmediato superior. El dispone de los medios más importantes para recompensar o penalizar al colaborador, que actúa según sus expectativas. El apoyo de las medidas de formación por parte del superior puede alcanzarse, sobre todo, mediante su participación a la hora de fijar y realizar la misma. El puede fomentar los conocimientos adquiridos por sus colaboradores, en la medida en la que él se prepara en los actos de formación y mantiene después un diálogo con el colaborador, y le convence sobre la aplicación de las nuevas materias aprendidas en las que se ha formado.

d) El comportamiento de la Alta Dirección de la empresa incide de manera decisiva, ya que establece las medidas para el conjunto de la dirección. Y este comportamiento no debe limitarse a meras palabras, sino que debe reflejarse en su propia forma de hacer, apoyando, con gran peso, este desarrollo.

e) Una influencia decisiva parte, por último, de la propia Cultura Empresarial en cuanto a las relaciones interhumanas. La integración de los comportamientos perseguidos en esta cultura puede ser fomentada mediante medidas de desarrollo organizativo.

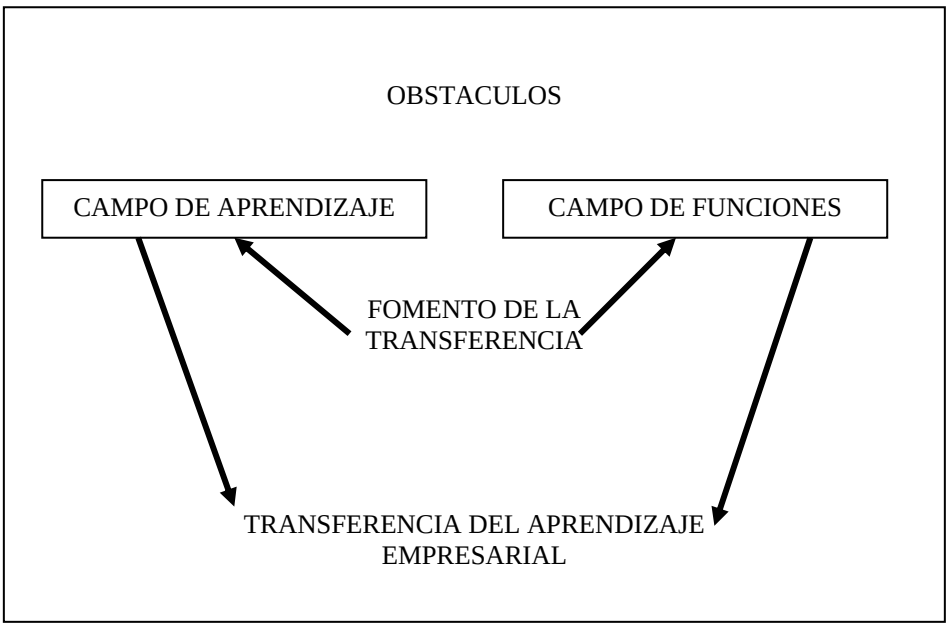


Fig. 10: El proceso de transferencia del aprendizaje empresarial.
Fuente: C.Lattmann/S.G.Echevarria,Ed.D.de Santos,1992 Management de los Recursos Humanos en la Empresa.

6.2. Los métodos de formación

En ninguna otra área de la formación se han desarrollado tantos métodos, de manera tan detallada, como en la formación empresarial, en particular, en lo que afecta a la formación de directivos.

Las medidas de formación pueden diferenciarse, por un lado, por su aplicación en el puesto de trabajo mismo y, por otro lado, en su aplicación fuera del mismo. Desde el surgimiento de la escuela de Relaciones Humanas, que se produjo a finales de los años 20 y durante los años 30, la atención de la psicología empresarial y la didáctica empresarial se ha orientado, sobre todo por lo que afecta a los directivos, a la formación fuera del lugar de trabajo. En parte se realiza en instituciones supraempresariales y , en parte, dentro de la propia empresa. Sus ventajas consisten, por un lado, en la posibilidad de una actuación orientada a objetivos concretos y sistemáticos y, por otro lado, en el desarrollo de un diálogo con los contenidos de aprendizaje, independientemente de que puedan corresponder a las funciones de trabajo reales que realiza el directivo. Para su desarrollo pueden establecerse los siguientes puntos fuertes:

1. Desde un principio se ha pretendido provocar el autoaprendizaje del directivo mediante métodos activos (“learning by doing”), lo cual se realiza mediante diálogos en grupo, casos, juegos de roles y, más tarde, juegos de empresa. Esta actuación y forma de proceder en la formación sigue siendo válida en nuestros días.

2. Desde los años 70 se da cada vez mayor importancia a la referencia empresarial concreta en los contenidos de la formación que se imparte a los directivos. De manera muy precisa se refleja en la realización de reuniones de trabajo (“Workshops”) que sirven para la solución de los propios problemas empresariales. Aquí es donde coinciden los límites entre la formación dentro y fuera del puesto de trabajo.

3. Los procedimientos de que se dispone para transmitir información (tales como conferencias, lecciones, documentos escritos, libros específicos) han cedido su primacía a un aprendizaje inductivo; sin embargo, en los últimos tiempos, vuelven otra vez a recuperarse estos métodos clásicos con un alto valor para transmitir los conocimientos básicos.

4. Los procedimientos que persiguen un comportamiento definido (“Sensitivity Training”), grupos de experiencia, seminarios Grid, ejercicios Ergom, entre otros, se han visto relegados, en los últimos tiempos, como procedimientos de formación propiamente dichos. Todavía se utilizan en el marco de medidas de desarrollo organizativo. Actualmente, el análisis de transacción constituye, entre todos estos métodos, el más utilizado.

El puesto de trabajo es, en realidad, la ubicación originaria de la formación empresarial. En el puesto se encuentra todavía hoy, mediante la mera realización de la actividad, el proceso vinculante (como aprendizaje funcional) para aprender las formas de comportamiento más importantes para la realización de las funciones, y para su integración en el conjunto empresarial. Ofrece un conjunto de posibilidades de aprendizaje de las que se ha ocupado, hasta ahora muy poco, la psicología y la didáctica empresarial. Los procesos de aprendizaje que desarrolla “in situ” esta forma implican una menor pérdida en el proceso de transferencia de aprendizaje, que cuando la formación se realiza fuera del puesto de trabajo, y ello como consecuencia de que coincide el campo de aprendizaje y el campo de la función a realizar.

Una aplicación clara y sistemática de esta forma de aprendizaje, se da, sobre todo, con la rotación de los puestos de trabajo y, en menor medida, en los grupos por proyectos para la realización de funciones de sustitución y búsqueda de la solución a las dificultades que surgen. Las investigaciones de la psicología del aprendizaje en torno a estas formas, especialmente de las condiciones que permiten disponer de una situación de transferencia de aprendizaje, pueden facilitar referencias muy valiosas para su configuración (por ejemplo, el interno de la determinación del efecto de aprendizaje de la rotación del puesto de trabajo).

Especialmente importante es, a este respecto, la determinación de las posibilidades que pueden alcanzarse mediante una formación “clínica”, directa, en el desarrollo de las funciones de trabajo. Este procedimiento es muy aplicado en la preparación del médico en sus funciones, por lo que posee una importancia relevante.

6.3. Concepto de formación en la empresa.

En la cultura empresarial actual ni se plantea ni se cuestiona la necesidad de la formación en el mundo del trabajo. Otra cosa es la finalidad de la formación , hay pocas organizaciones que han desterrado la creencia en que la formación es muchas veces una moda y sólo sirve a efectos de motivación.

Pueden identificarse dos tipos de exigencias básicas respecto de la formación:

- Ligadas al mundo del trabajo.
- Referidas a los técnicos y directivos, en sus dimensiones humana y profesional.

No debemos olvidar que las empresas basan su crecimiento y su supervivencia en la fabricación y/o venta de un producto, y que se encuentran en un entorno donde su éxito en él se basa en la competitividad. Pues bien, la competencia de la empresa depende fundamentalmente de cuatro factores:

1. La estrategia de la empresa.
2. Los recursos financieros.
3. La tecnología.
4. Los recursos humanos.

La formación contribuye directamente a la mejor utilización y desarrollo de la tecnología y de los recursos financieros disponibles. Las exigencias formativas del mundo del trabajo son, en algún caso, permanentes y en otros coyunturales. La exigencia permanente arranca de la consideración del trabajo como espacio propio y principal, para la realización humana. Pero además, desde la perspectiva

actual de crisis en el mundo laboral, se identifican ciertos fenómenos que exigen la formación continuada:

- Sustitución del “empleo”, la dedicación a otros sectores por causas mayores.
- Crecimiento continuado del número de trabajadores del sector servicios a costa de sendos decrementos en los sectores agrícola e industrial.
- Aparición del subsector de la información.
- Crecimiento del paro, particularmente juvenil, de los titulados y de los mayores de cincuenta años.
- Crisis en sectores industriales y de servicios que provocan paros de personal especializado y necesidades de reconversión y actualización de los trabajadores.
- Desarrollo progresivo de formas de trabajo caracterizadas por su mayor autonomía, flexibilidad de condiciones laborales, autoempleo, eventualidad, discontinuidad, etc.
- Incremento del trabajo marginal, de la economía “negra”(sumergida).
- Adelanto de la edad de jubilación (con necesidad de formar para la jubilación todavía cuando se está en situación laboral).
- Impacto producido por las nuevas tecnologías de la información en los procesos de producción, de comunicación, de relación, de acceso al conocimiento, etc.
- Mayor interdependencia económica en relación con mecanismos de concentración de capitales, liberalización y ampliación de mercados por la Unión Europea, y crisis en los países del este de Europa.
- Aparición del multiculturalismo, no sólo cultural y educativo, sino también en el seno de la cultura laboral.

Todos estos fenómenos y otros han generado que las funciones educativas del sistema educativo ordinario no estuviera a la altura con tantos eventos en el entorno, provocando en las empresas un mayor esfuerzo formativo y según muchos autores definiendo el lugar de trabajo como escuela.

La formación, y el aprendizaje en general, se dan hoy dentro de una red de instituciones y relaciones no formales y formales a lo largo de toda la vida de un proceso de educación permanente. La exigencia de la dimensión permanente de la educación se ha producido por:

- El aumento y modificación constante de los conocimientos científicos y de las técnicas profesionales.
- El incremento de la esperanza de vida humana, lo que da lugar a una extensión del período formativo, más allá de la escolaridad.

- La extensión del tiempo dedicado al ocio, que también plantea exigencias educativas.

6.4. Formación formal, no formal e informal.

En la actualidad es común encontrar estos planteamientos por distintos autores, entre los cuales uno de los más significativos es Coombs. Este autor conjuntamente con Ahmed, estableció, en 1973 dichas definiciones:

1. Educación Formal: Sistema educativo altamente institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que se extiende desde los primeros años de escuela primaria hasta los últimos años de la universidad.

2. Educación no Formal: Actividad organizada, sistemática, educativa realizada fuera del marco del sistema oficial para facilitar determinadas clases de aprendizaje a subgrupos particulares de la educación.

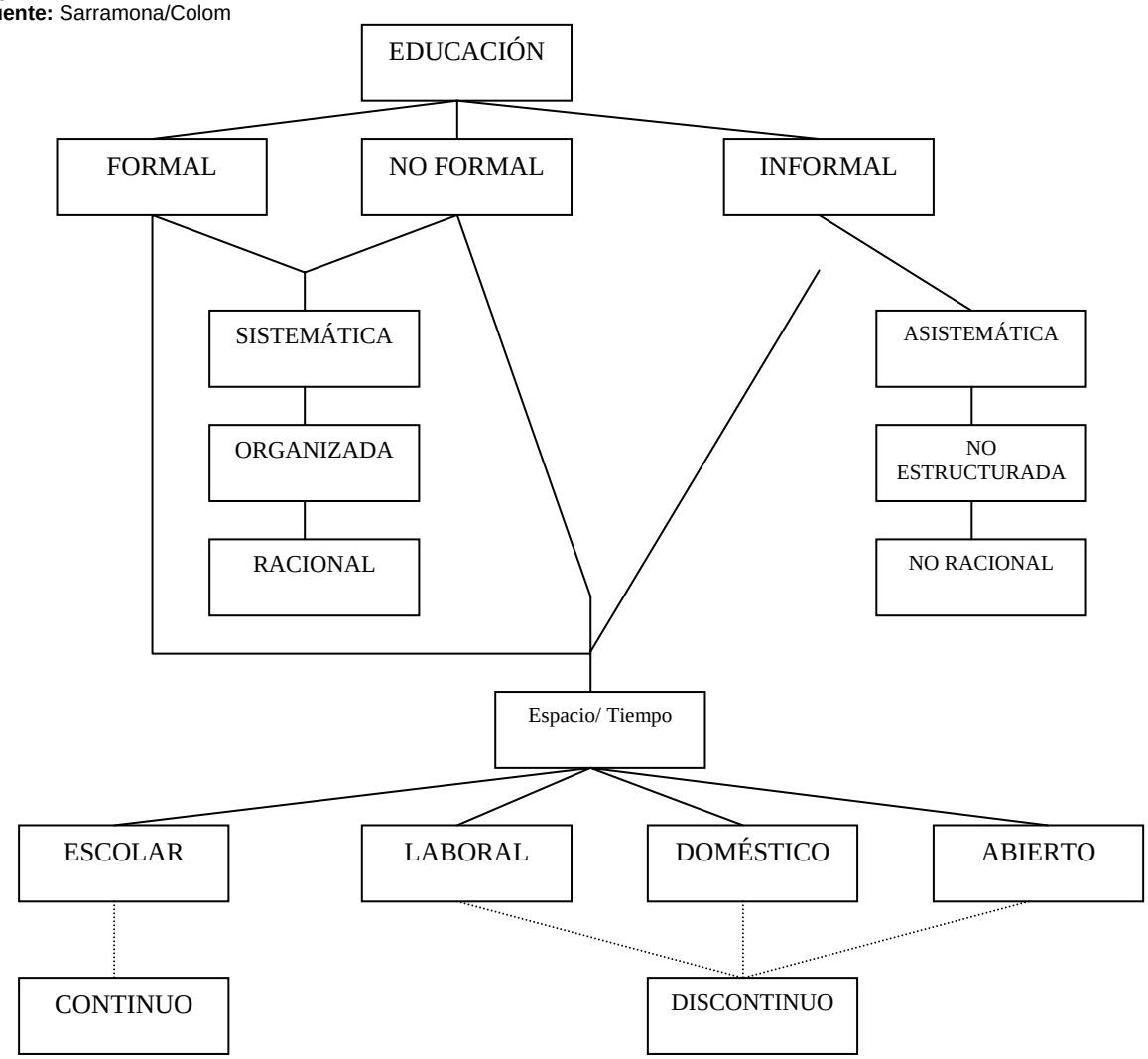
3. Educación Informal: Proceso que dura toda la vida y que en el que las personas adquieren y acumulan conocimientos, habilidades actitudes y modos de discernimientos mediante las experiencias diarias y la relación con el medio ambiente.

De una forma muy simplificada se pueden dar estas igualdades o aproximaciones siguientes:

- Educación formal $\cong$ educación escolar
- Educación no formal $\cong$ formación en, o para, el trabajo;
- Educación informal $\cong$ educación difusa, educación en situaciones familiares, de ocio, etc.

Aunque si se examinan las definiciones podemos detectar que cada una de ellas comparte parte del significado y que una no existe sin la otra.

Fig: 11
Fuente: Sarramona/Colom



De la figura 11, se desprende:

Que la educación no formal, como concepto inclusivo de la formación para y en el trabajo, es tan sistemática, organizada y racional como lo es la educación formal.

Que la educación no formal se da, fundamentalmente, en los espacios laboral y doméstico.

Que la modalidad temporal de la educación en, o para, el trabajo es, usualmente, discontinua, aunque también puede darse en un tiempo intensivo dentro del trabajo, alternante o contemporáneo respecto del mismo (seminarios y jornadas intensivas en Programas de Dirección General.

6.5. Finalidad de la formación.

De manera más diferenciada, pueden distinguirse actualmente cuatro corrientes de formación en las empresas; cada una de ellas incluye una concepción distinta acerca de la finalidad de cada acción formativa. La formación laboral puede adoptar diversos enfoques según la cultura organizativa y pedagógica en la que se apoye. Adoptando como criterios diferenciados:

1. Desarrollo versus adaptación.
2. Gasto versus Inversión.

Las respectivas finalidades percibidas desde estos cuatro paradigmas de la formación pueden establecerse así:

1. Incremento de la competencia humana y de la eficacia empresarial.
2. Equilibrio social; rentabilidad empresarial.
3. Ajuste hombre-puesto de trabajo.
4. Incremento del potencial humano.

Aunque los cuatro enfoques pueden y, en ocasiones, deben coexistir y complementarse.

6.6. Metas.

Los objetivos que se persiguen a través de las distintas acciones de formación son, según los casos, distintos, de acuerdo con las necesidades de la empresa y de los participantes.

Algunas de las metas del programa de formación :

- Actualizar los conocimientos y habilidades que permitan afrontar los avances producidos en las empresas y en la tecnología empleada en cada puesto de trabajo.
- Habilitar de forma progresiva para realizar tareas de mayor preparación y responsabilidad.
- Hacer de la formación laboral una fuente de satisfacción profesional y de mejora personal, a la vez que se cubren las necesidades de los centros de trabajo.

Estas tres metas generales se alinean con las tres dimensiones que la tecnología pedagógica ha de desarrollar en los clientes de las acciones de formación:

- Saber, conocer.
- Saber hacer (saber cómo)
- Saber vivir (saber por qué y para qué)

A su vez, en estas dimensiones se proyectan objetivos específicos tales como:

- Conocer y dominar las exigencias del propio puesto de trabajo.
- Poseer un dominio extensivo de tal puesto que abarque la polivalencia y la multivalencia en la función.
- Estar capacitado para el diagnóstico y análisis de los problemas profesionales.
- Aprender a tomar decisiones para la solución optimizadora de los problemas en contextos de riesgo e incertidumbre.
- Utilizar adecuadamente los materiales, técnicas, etc. propias de la formación o trabajo concreto.
- Tomar conciencia de los cambios científicos que hacen necesaria una transferencia de conocimientos tecnológicos.
- Predisponer favorablemente a la innovación como actitud básica para la formación permanente.
- Conocer y participar en la cultura de la empresa, así como los valores de la comunidad en la que está inserta.
- Aprender a descubrir y valorar los problemas humanos dentro de las empresas en términos cooperativos, de comunicación y de responsabilidad solidaria.

6.7. Formación y desarrollo en la organización

La formación es el conjunto de actividades planificadas, realizadas sistemáticamente pensadas para la mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas en el trabajo, así como posibilitar el óptimo rendimiento de las personas en su desarrollo y crecimiento personal.

Por otro lado, hay distintos tipos de formación:

- Formación reglada

  Es la formación de larga duración tanto profesional como universitaria enfocada al acceso al ámbito profesional.

- Formación ocupacional

  Es la formación de corta duración orientada a la adquisición de conocimientos básicos o perfeccionamiento del desempeño profesional, en situaciones de planes de mejora, reubicación, reconversión.

- Autoformación

  Desarrollada por la propia persona, con sus medios, pero de manera independiente.

Esquema del crecimiento en la compañía

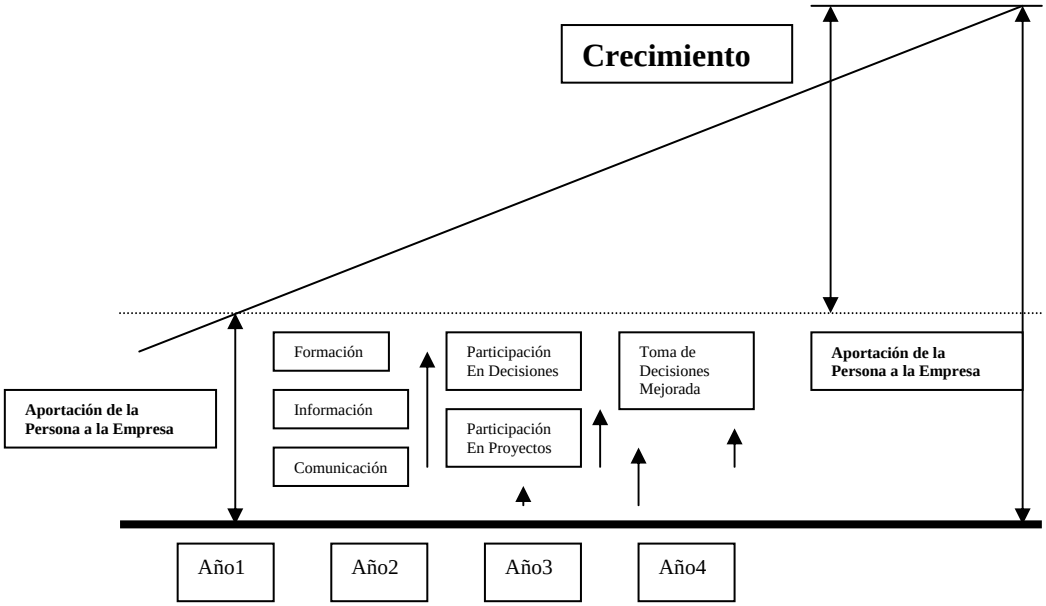


Fig: 12
Fuente: Elaboración propia

6.8. Enfoque de la formación.

El desarrollo eficaz de la formación exige arrancar de dos principios fundamentales:

1. La formación debe concebirse como un conjunto de elementos interrelacionados en orden a conseguir la función que le es propia (desarrollo de la competencia humana e incremento de la competitividad de la organización), para desarrollar esta función, la formación ha de estar abierta a los cambios en el medio interno y en su entorno.
2. La formación se desarrolla a través del control de los diversos tipos de proceso (de aprendizaje, laborales, de comunicación, de decisión, de innovación, etc.) que tienen lugar en la organización.

6.9. Objetivos de la organización que conlleva la función de la formación.

- De capacitación o adquisición

  Competencias, habilidades y actitudes requeridas para los objetivos estratégicos.

- De mantenimiento

  Mantener las competencias ya existentes para mejorar su aplicación en el día a día y evitar su obsolescencia y pueden llevarse a cabo a instancias del mercado

- Actuaciones a instancias del mercado.

  Uno de los principales motores para la activación de los planes de supervivencia formación es la necesidad de atender y asegurar:

- y prevenir las absolescencias en los sistemas de gestión de la compañía.
- Las demandas de mejorar o mantener su capacidad de fabricar productos de alto valor añadido, muy especializados, en series cortas y con rapidez, provenientes del mercado.
- Los requerimientos de mejora de calidad al servicio de los clientes.
- La implantación de nuevas La tecnologías. Servir de herramienta de apoyo a la mejora de la competitividad.
- La nueva organización de los equipamientos y métodos de trabajo.
- La demanda de mejora en los procesos de trabajo, tanto interna como externa.
- La realización de proyectos de innovación tecnológica.
- La adecuación de las personas y los sistemas de gestión internos a las demandas de profesionalización y de cambio.
- Solución de los problemas interfuncionales y de otro tipo existentes.

La finalidad es hacer frente mejor a los retos de flexibilidad que el entorno plantea a la organización, debido principalmente a la corta vida de los productos, a la demanda de productos de mayor calidad y a la medida, con el menor precio posible.

Por estas razones, la velocidad en que las organizaciones se adaptan al entorno, supone tener o no ventajas competitivas y en este marco la formación y desarrollo juega un papel muy importante.

- La supervivencia

  La estrategia significa disponer de personas excelente para obtener organizaciones excelentes. Y para ello se debe realizar un cambio de mentalidad y de criterio con el fin de convertir una organización funcional a una organización que trabaja con mayor interrelación, mucho más en grupo, dando un gran despliegue tanto de formación como de información.

Procurar la formación y desarrollo de las personas que forman la organización conlleva a que al final se obtenga una Organización Inteligente y de ellas se obtiene:

- La implicación de la dirección, la obtención de recursos y subvenciones.
- La estimulación en las personas para adquirir mayores conocimientos y habilidades
- Contar con esa mayor capacidad de las personas en la línea de satisfacer las necesidades de los clientes.
- Motivar intrínsecamente; entendemos como motivación intrínseca, lo que hace que las personas actúen de manera determinada por sí mismas, por la satisfacción que esperan obtener de ello, tanto por el aprendizaje que lleva consigo la acción, como por su realización, y de esta manera aumentar la satisfacción de las personas en el desempeño de sus trabajos.
- Comunicar y escuchar activamente, informar, formar y delegar.

6.10. Las actividades de la función F+D.

Las actividades de la F+D se realizarán de una manera sistemática, ya que al ser una de las vías para adecuar al personal a los cambios del entorno, deberá contar con la suficiente flexibilidad y los recursos necesarios para saber en todo momento los aspectos cambiantes del mercado.

Normalmente la ejecución del plan será anual, pero es imprescindible contar con una retroalimentación que nos pueda cuantificar mediante algunos indicadores, si nuestra estrategia de formación es adecuada y se ajusta a las exigencias de nuestros clientes.

Una actividad importantísima, es la modificación de las conductas de las personas empleadas en la organización.

Las representaremos en forma de esquema:

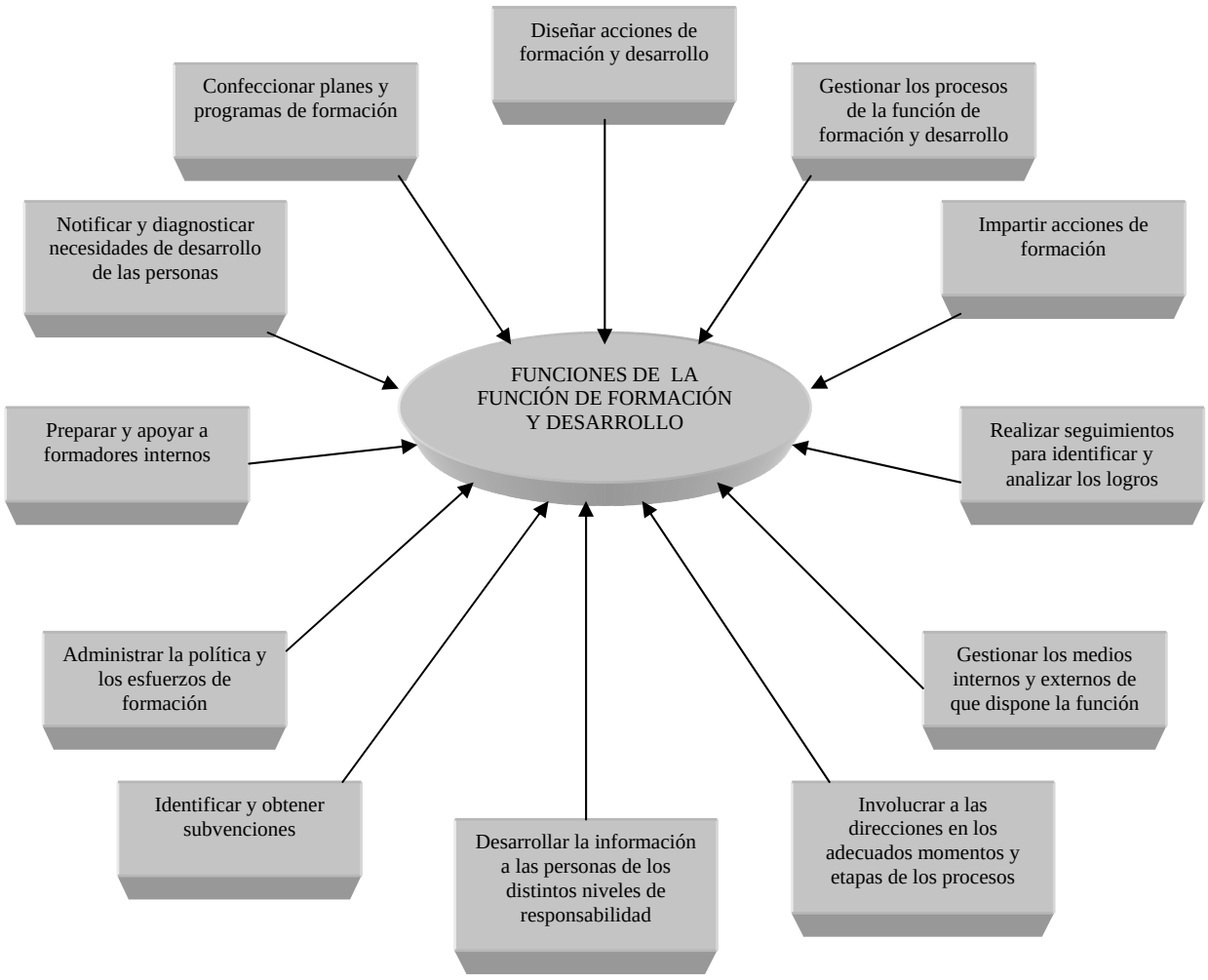


Fig: 13
Fuente: Elaboración Propia

7. ETAPAS DEL PLAN DE FORMACIÓN.

Las cuatro etapas principales que se seguirán en el proceso de elaboración del plan de formación en la organización serán:

- ***Identificación***

La identificación de las necesidades de formación por parte de las personas responsables de las funciones. Diferenciando lo que son necesidades de formación intrínseca del puesto de trabajo y formación de carácter genérico por el hecho de pertenecer a una cierta organización.

- ***Diagnostico y Diseño***

Una vez identificadas las necesidades, serán analizadas y se realizará el diseño de las acciones de formación tanto a nivel colectivo como individual.

- ***Realización***

Llevar a la práctica el diseño propuesto en el plan de formación.

- ***Evaluación***

Evaluación de los resultados obtenidos de la formación para realizar el adecuado seguimiento de los resultados que se pretenden conseguir.

7.1. Identificación

Antes de identificar las necesidades de formación, es necesario definir en tres grandes bloques donde se encontrarán las necesidades.

- De carácter Organizativo
- De carácter Técnico
- De carácter Especifico del puesto

7.2. Necesidades de carácter organizativo.

El plan de formación deberá ayudar a identificar que la cultura organizacional tiene un importante peso y propia identidad en la forma de comportarse las personas empleadas en la organización a cualquier nivel, ya que junto a los eventos y circunstancias del entorno, tecnología, cultura, etc. se puede explicar el porqué de la eficiencia y eficacia de la organización.

En este bloque se busca conocer la cultura actual de la organización, identificar los valores que pueden estar apoyando la estrategia para desarrollarlos y los que son contrarios o frenos a ella para neutralizarlos y poder establecer acciones para cambiarlas.

7.2.1. Influencias

Vamos a admitir de una forma lógica que las conductas de las personas empleadas en las organizaciones influyen en la forma de ser y de manifestarse de las organizaciones, entonces es lógico admitir también que es la propia organización, con los sistemas de gestión, ya sea con el liderazgo, toma de decisiones, información, etc, modela el comportamiento de las personas empleadas en cuanto a sus reacciones en el puesto de trabajo. Podemos decir que las personas están siendo influidas a través de las manifestaciones de la cultura organizacional.

Las formas que ayudan a influir en las personas empleadas:

- Normas, formas de trabajar y conductas
- Las costumbres y reglas internas
- Los valores aceptados por las personas
- Las creencias que marcan una forma de actuar
- Las relaciones interpersonales, que actúan de una manera inconsciente.

El factor entorno externo

La propia cultura de la sociedad en la que la organización forma parte, influye con un peso específico, ya sea por la religión, el país, grado de desarrollo de la comunidad, circunstancias económicas, sociales, etc.

El factor interno

La situación y los resultados de la organización, el liderazgo, el mercado, éxito, intereses que persiguen las personas, (especialmente las de mayor poder)

Es difícil no encontrar dificultades en el desarrollo de la formación en el seno de las organizaciones y para ello vamos a plantear unos check list, más bien dirigidos a la reflexión de la persona responsable de la formación, los cuales nos enmarcan los cuatro tipos de problemas ante la función de la Formación:

- En las personas directivas

- En las personas objeto de formación.
- En los medios utilizados.
- En la cultura organizacional , en la que se desenvuelve la formación

CHECK-LIST 1

A. LOS CONCEPTOS CLAVE		
¿Entiendes claramente las relaciones exitentes entre…	SI	NO
1. …..formación y desarrollo?		
2. …..formación y competitividad?		
3. …..formación y motivación?		
4. …..formación y planificación?		
5. …..sus interrelaciones con el entorno?		
6. …..formación y cambio?		
7. …..formación y mejora continua?		
8. …..las organizaciones inteligentes y la función F+D?		

B.EN NUESTRA ORGANIZACIÓN	5 mucho	4 bastante	3 regular	1 poco	0 nada
7. Se tiene en cuenta a las personas					
8. Se tiene en cuenta la adecuación del puesto de trabajo a las personas					
9. Se valoran, se miden las capacidades de las personas					
10. Se miden las habilidades desarrolladas.					
11. Se conocen y se registran las actitudes ante el trabajo					
12. Se motiva a las personas para el aprendizaje					
13. Hay interés y se impulsa la formación desde la dirección					

C. A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN	5 mucho	4 bastante	3 regular	1 poco	0 nada
1. Se estimula la potencialidad de las personas					
2. Se decide sobre las actitudes y en como se hace el trabajo					
3. Se optimizan las capacidades					
4. Se busca la involucración de las personas en los objetivos de la organización					
5. Se pretende el desarrollo y crecimiento de las personas					
6. Se responde a las necesidades reales de la organización.					
7. Se responde también a las necesidades de las personas.					
8. Se busca la competitividad y ventajas estratégicas a traves del conocimiento de las personas					
TOTAL DE PUNTOS					

Fig 14 : Chec list 1 ,SITUACIÓN DE LA FORMACIÓN.
Fuente: J.Hoyos Fitto, Formación y Desarrollo en la Empresa, Ed.CISS,s.a. 1999.

CHECK-LIST 2

PROBLEMAS EN LAS DIRECCIONES	mucho	bastante	poco	nada
1. No encontrar resultados prácticos ni inmediatos a corto plazo: Consideración de pérdida de tiempo en algunos casos.				
2. Temor a que un cambio de actitudes entre sus personas empleadas, genere una desestabilización.				
3. Consideración de la formación como un costo, gasto y no como una inversión.				
4. No encuentran relación entre la realización de acciones de formación y la mejora de productividad que puede conllevar.				
5. Tendencia a la realización de la formación fuera del horario laboral				
6. La falta de visión a medio plazo y la búsqueda de rentabilidad				
7. La carencia de planificación.				
8. Falta de confianza en la lealtad de los trabajadores, se piensa que utilizan la formación para saltar a otras organizaciones				
9. Inasistencia general de las direcciones y empresarios a acciones de formación "básicas" por no dejar patentes sus limitaciones ante otros colegas.				
10. Dificultad de hacer llegar a las personas empleadas el sentido práctico de la formación.				
11. No dedicar recursos en la elaboración del diagnóstico de necesidades de formación, a la vez que no se apoya la función con la adecuada estructura.				
12. Carencia de objetivos concretos o bien dificultad de explicación y "venta"				
13. No establecimiento del valor (la cultura)de la formación en la organización.				
14. "Falta" de tiempo para la formación				
15. Desconocimiento de los apoyos oficiales (subvenciones, etc.)				
16. No se potencian las iniciativas personales				
17. Miedo a las reivindicaciones salariales				
18. No previsión de sus resultados en el trabajo que se realiza				
OBSERVACIONES				

Fig15 : Chec list 2 ,SITUACIÓN DE LA FORMACIÓN.
Fuente: J.Hoyos Fitto, Formación y Desarrollo en la Empresa, Ed.CISS,s.a. 1999.

CHECK-LIST 3

PROBLEMAS EN LAS PERSONAS	Mucho	Bastante	Poco	nada
1. Renunciar a formarse fuera de horas de trabajo				
2. Relacionar la formación con la promoción y el aumento de la retribución.				
3. Sentirse obligadas a acudir a las acciones de formación, sentirla como algo impuesto y por lo tanto aumentar la resistencia ante ella.				
4. Temor a lo desconocido y de si van a ser capaces de cambiar esquemas. Riesgos de no aceptación posterior.				
5. El estar en un determinado puesto sin expectativas de promoción, genera comodidad.				
6. Falta de compromiso con los objetivos de la formación.				
7. Temor a que sea un modo de lavado de cerebro, que sirva para mantener situaciones de injusticia.				
8. Considerar la formación como la forma de pago de un premio, es decir, una discriminación.				
9. Sentir la jerarquía como una barrera a la formación y la promoción adecuadas.				
10. Escepticismo y falta de motivación ante la formación. Ya se estudió en su momento y no se necesita volver a estudiar.				
11. Miedo al cambio				
12. Consideración de pérdida de tiempo. Creer que ya se sabe lo necesario.				
13. "Falta" de tiempo.				
14. Comodidad, conformismo. Pensar que ya se estudió en su momento y que no necesita formarse más.				
15. Sentirse incapaz				
16. No ver resultados inmediatos				
17. No ver la necesidad de formación, por no estar integrados con los objetivos de la organización.				
18. Inadecuación entre la formación y las expectativas de las personas				
OBSERVACIONES				

Fig 16: Chec list 3 ,SITUACIÓN DE LA FORMACIÓN.
Fuente: J.Hoyos Fitto, Formación y Desarrollo en la Empresa, Ed.CISS,s.a. 1999.

CHECK-LIST-4

PROBLEMAS EN LOS MEDIOS	Mucho	Bastante	Poco	nada
8. Carencia de recursos económicos dedicados a la formación				
9. No disposición de los adecuados medios técnicos (salas, materiales didácticos,…)				
10. No disposición de los adecuados medios tecnológicos.				
11. No utilización en las acciones de formación, de los adecuados métodos.				
12. No capacidad para detectar y diagnosticar las necesidades de formación y elaborar a posteriori el plan de formación.				
13. Formación catálogo y no a medida				
14. Actualización de las personas que realizan la función de formadores.				
15. Uso de pedagogía no adecuada				
OBSERVACIONES				

PROBLEMAS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL	Mucho	Bastante	Poco	nada
1. Cutura del corto plazo				
2. Cultura del remiendo, del parcheo y no de la profundización en las causas y de la planificación de las soluciones.				
3. El propio sistema educativo,que no favorece una formación integral y no dota de herramientas para seguir aprendiendo.				
4. Consideración de la formación como un fin y no como un medio.				
5. Descoordinación entre las instituciones.				
6. A la política no le interesa la población formada, porque sería más crítica, reivindicativa y autómata.				
7. Carencia de una cultura del aprendizaje continuo, de la formación.				
8. Primacía de la mentalidad de "product-out"				
9. Cultura del individualismo				
OBSERVACIONES				

Fig 17 : Chec list 4 ,SITUACIÓN DE LA FORMACIÓN.
Fuente: J.Hoyos Fitto, Formación y Desarrollo en la Empresa, Ed.CISS,s.a. 1999.

7.2.2. Desarrollo

Dado el carácter que esta adquiriendo la función de la Formación, como instrumento de la gestión, se deberá realizar un documento desde la función de Formación y Desarrollo, en que se propone al equipo de personas que forman parte de la dirección y así poder dar la extensión deseable al conocimiento de los objetivos de la F., y discusión, acuerdo y posterior difusión desplegando en la organización las distintas responsabilidades.

En el seno de la organización la política de la Formación se ha convertido en un instrumento importante debido a:

1. Las dimensiones que va adquiriendo, ya que la cantidad y calidad de los recursos que gestiona hacen que sea un instrumento con peso dentro la organización.

2. La indirecta y directa relación que existe en el desarrollo de:

   - La calidad del producto o servicio final
   - Los resultados económicos de la compañía
   - La motivación de las personas

3 La directa colaboración al establecimiento de la ventaja estratégica y competitiva: disponer de recursos humanos con la adecuada capacitación a corto y medio plazo, bien formados

La organización diseñará una política de F+D propia. Esta política supondrá la relación entre los objetivos generales de la organización, con los específicos de la función F+D, el entorno del negocio y la satisfacción de las necesidades de los clientes externos e internos.

La política de F+D servirá de norma interna para reconducir a las personas en la organización, especialmente a percibir a los responsables de funciones, del desarrollo de sus equipos de personas colaboradoras. Así como a las personas empleadas, respecto a sus derechos y orientación de su crecimiento.

7.2.3. Identificación de las necesidades clave de la organización y sus metas.

Identificar y relacionar las necesidades de las distintas funciones organizativas e indicar su finalidad y la consecución de los distintos objetivos, como pueden ser:

- Desarrollar mejor el trabajo actual realizado por las personas, en orden a obtener una mayor productividad de toda la empresa.

- Capacitar a las personas empleadas para trabajar con mayor autonomía, o lo que es lo mismo, aplicar la formación para desarrollar la delegación de funciones y responsabilidades.

- Aumentar la cooperación interfuncional y los grupos de trabajo

- Mejorar la calidad, reducir costes, mejorar el servicio.

- Acelerar el desarrollo de las personas con potencial para que asuman nuevas responsabilidades y hacerles avanzar.

- Promover la cultura organizacional deseada y la identidad de grupo, siendo la acción de formación un canal de comunicación.

- Llegar a disponer de un lenguaje de gestión común

- Desarrollar el entendimiento de lo que supone el proceso de mejora continua, la calidad total.

7.3. Identificación de carácter técnico.

En este apartado el equipo de F+D identificará las necesidades de carácter técnico que precisa el puesto de trabajo a ocupar. La política de F+D deberá ser realista y no exigir más de lo que se precisa. Es común que los responsables de los departamentos realicen peticiones a los responsables de recursos humanos, de personal con alto nivel académico y formación para cargos que realmente no lo precisan. Este tipo de actuaciones provocan problemas a medio plazo, ya que las personas acaban por sentirse desmotivadas. Hay épocas donde el mercado laboral permite, en base a la situación del entorno exterior de la compañía, poder contratar, en función de la base salarial de la compañía, titulados para realizar trabajos donde no se requiere tales requerimientos.

7.3.1. Mecanismos para la identificación de las necesidades técnicas.

En la identificación de las necesidades técnicas definimos dos tipos, las intrínsecas del puesto, y las que por el mero hecho de pertenecer a un colectivo o

grupo dentro de la organización, es necesario poseer un nivel técnico o especializado.

Por ejemplo en bufete de abogados, es lógico pensar que la premisa técnica inicial es que el personal que ocupe puestos clave deberán ser licenciados en derecho (exceptuando la parte administrativa que este es otro colectivo dentro de la misma organización), lo mismo pasa en los ambientes fabriles, donde desde el inicio de la selección la petición más común es la de un Ingeniero para esos puestos clave.

Entonces partimos de la base que para desempeñar un trabajo en una organización bien definida y dependiendo del departamento donde se requiere la necesidad, el jefe del departamento deberá definir el perfil de persona y nivel formativo que precisa.

Existen cuatro vías que nos pueden ayudar a diagnosticar las necesidades de formación:

1. Las reuniones que se pueden organizar para establecer los objetivos entre jefes y personas colaboradoras con posterioridad a la de elaboración del plan estratégico.
2. Las entrevistas individuales de identificación de necesidades.
3. El análisis de los procesos y sistemas de gestión tanto técnicos como sociales .
4. La propia iniciativa personal

Aunque es evidente que existen unos criterios que condicionarán de una manera importante la ejecución del plan de formación, estos son:

1. Las indicaciones del plan estratégico
2. El nivel de los recursos económicos disponibles.
3. La situación de las urgencias de actuación en producción, comercial, etc.
4. Las posibilidades de desocupación de las personas en producción, etc.
5. Las indicaciones de las personas del equipo de dirección.
6. Las indicaciones de las personas responsables de funciones.

Para ello lo mejor será crear una plantilla donde puedan ser reflejadas las características y perfil de la persona que debe ocupar el puesto. Es evidente que este trabajo no esta directamente relacionado con el plan de formación, ahora bien cuando se ha escogido la persona idónea según la selección, si tiene que haber un trabajo junto a la persona y encontrar los puntos débiles y poder planificar un plan de formación adecuado al puesto.

7.4. Mecanismos para la identificación de las necesidades técnicas del puesto.

En un primer lugar para poder definir de una manera lógica las necesidades de carácter técnico, hay que definir las aptitudes que requieren las distintas plazas de trabajo, evidentemente las plazas deben ser pensadas para que una persona físicamente normal pueda realizarlas y más aún diseñar el puesto ergonómico, no podemos crear un puesto de trabajo que en un corto plazo podamos crear una lesión a un colaborador.

En las organizaciones tenemos todo un abanico de puestos de trabajo, los cuales implican unas aptitudes de las personas para poder desarrollar correctamente la labor. Por ello la clasificación y definición de los puestos de trabajo se hace imprescindible, y cada departamento deberá participar en la definición de las distintas plazas de trabajo y en la clasificación de las necesidades del puesto.

La mejor manera es realizar una tabla, que con facilidad sea fácil leer las necesidades.

8. PROCESO DE ELABORACIÓN

Una vez realizada convenientemente la etapa anterior se procederá a divulgar a todas las personas empleadas de la organización, a través de los medios y canales habituales de información (boletines mensuales, informaciones en mano, información en el tablón de anuncios, reuniones explicativas, etc.) el proceso de actuación que se va a desarrollar para establecer el plan de formación y desarrollo anual.

El contenido de tal información será:

a) El proceso que se iniciará a raíz de la aprobación por parte de la dirección:
   - Identificación de las necesidades de formación
   - Elaboración de un plan de formación
   - Difusión del plan.
   - Desarrollo del plan de formación.
   - Difusión del plan

- Desarrollo del plan: Organización y realización de las acciones de formación previstas.
- Medición de resultados.
- Elaboración y difusión de la memoria de formación

b) Importancia de la formación en el contexto de la competitividad de la organización:

- Qué es una necesidad de formación, una acción y un plan de formación.
- Misión y objetivos de la formación
- Beneficios de la formación para los clientes – la sociedad – la organización y las personas que trabajan en ella.
- Medida y seguimiento de sus resultados.

Los responsables de la formación ahora ya disponen de las necesidades de las personas.

8.1 Información al comité de empresa.

Es esencial informar a las personas miembros del comité de empresa, o a los enlaces sindicales, de manera similar a la realizada al comité de dirección, evidentemente lo más pedagógicamente posible, de qué se pretende realizar y cómo con el plan de formación y desarrollo.

La reunión podrá tener el siguiente orden:

a) Objetivos de la reunión

b) Explicación de detalle de cada etapa del proceso de elaboración del plan de formación, sus contenidos y su justificación.

c) Plazos de fechas posibles de realización del proceso de elaboración del plan de formación, sus contenidos y su justificación.

d) Explicación del nuevo enfoque de la función de la formación

e) Explicación de la nueva consideración de la F+D de las capacidades y su aplicación en los puestos de trabajo.

8.2 .Evaluación de los resultados.

En cada acción de formación que diseñemos habrá de incorporar una evaluación o seguimiento de la mejora de las capacidades y según los casos de su aplicación práctica de las personas asistentes a la misma

Se trata de establecer la forma de medir para identificar el grado de eliminación del "desfase" grado en que la necesidad de formación se ha resuelto.

Por otra parte, no hay que perder de vista que en el logro de los resultados esperados pueden intervenir otros factores además de la calidad, tanto de las personas de la organización como de la acción de formación desarrollada. Son tres, principalmente, los otros factores que intervienen en los resultados a las acciones de formación:

- El mercado
- La organización
- El entorno de trabajo

El mercado:

- La legislación
- Caída de competidores o entrada de nuevos
- Variación de los costos o de las condiciones de suministro de materias primas
- Problemas surgidos en el mercado propio o de los competidores, etc.

La organización

- Cambios en la cúpula de la organización, con lo que se pueden introducir cambios en el estilo de dirección, de liderazgo.
- Modificación de los sistemas de organización: Abandono del centralismo, desarrollo de la diversificación.
- Mejora en algunos sistemas de gestión: sistemas de información, etc.
- Fusión o adquisición con otras organizaciones.
- Relaciones con el comité de empresa.

El entorno de trabajo

- Mejora en la distribución interior, el lay-out del taller.
- Adquisición de nuevos equipos
- Mejora en el suministro, calidad de las materias primas, etc

8.2.1. Evaluación del desarrollo personal.

Esta es una de las etapas más difíciles, ya que cuantificar de una manera precisa los conocimientos adquiridos no es una tarea fácil para el responsable de la formación. No debemos olvidar que la formación recibida de carácter especifico la debe evaluar el responsable de la persona formada.

Pero no es menos cierto que depende de las personas y de sus actitudes, a igual formación no evolucionan igual. Muchas veces la formación sólo es un primer paso y un asentamiento de unas bases para permitir que la persona crezca por sus propios medios.

En un principio se fijan unos objetivos fijos, esperados, observables, realizables y por tanto medibles en el tiempo, espacio, lugar, etc., de las personas asistentes.

La siguiente “ficha de observación de los objetivos específicos” es un buen método de trabajo para lograr el desarrollo personal de todo colaborador. Además, es un excelente apoyo en la observación planificada para el análisis , en el puesto de trabajo después de cada acción de formación, de las capacidades profesionales.

<table>
<tr><th colspan="2">FICHA DE OBSERVACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS</th></tr>
<tr><td>COMPORTAMIENTO/CONDUCTAS PREVISTAS:
❑
❑
❑
❑
❑
❑</td><td>LOGROS FINALES:
❑
❑
❑
❑
❑
❑
❑</td></tr>
<tr><td>DESCRIPCIÓN DE LOS LOGROS:
❑
❑
❑
❑
❑</td><td>GRADO DE APLICACIÓN, INCORPORACIÓN
❑
❑
❑
❑
❑</td></tr>
<tr><td colspan="2">LAS CONDICIONES DE REALIZACIÓN DE LAS CONDUCTAS/COMPORTAMIENTOS ESPERADOS: LOS NIVELES DE DESARROLLO CONSEGUIDOS:
Lo que espera de la persona asistente a formación.</td></tr>
<tr><td colspan="2">NIVEL DE INFORMACIÓN:
Repite, reconoce,…posee conocimientos, de los elementos del tema.
PREVISTO ADQUIRIR: OBSERVADA SU PRÁCTICA:</td></tr>
</table>

NIVEL DE DESCRIPCIÓN: Interpreta los principios, los hechos, reconoce las situaciones presentadas de varias maneras distintas. No es un objetivo de realización práctico. Supone la capacidad de expresión de situaciones, fenómenos, procesos estudiados en la situación de trabajo. PREVISTO ADQUIRIR: OBSERVADA SU PRÁCTICA:
NIVEL DE APLICACIÓN: Es capaz no sólo de conocer la existencia y descripción de las técnicas, sino que también utiliza, plantea, resuelve,.. lo aprendido y comprendido en nuevos o iguales contextos. PREVISTO ADQUIRIR: OBSERVADA SU PRÁCTICA:
NIVEL DE DESARROLLO: Utiliza el método o herramienta determinada en situaciones nuevas, y también elabora nuevos instrumentos, en nuevos o iguales campos de actuación. PREVISTO ADQUIRIR: OBSERVADA SU PRÁCTICA:

8.2.2. Evaluación por el personal formado.

La podríamos llamar una evaluación “en caliente” ya que lo ideal es realizarla en el mismo emplazamiento donde se ha realizado la formación al finalizar la acción formativa.

Para ello se preparan unos test para poder evaluar el contenido del curso.

Los objetivos que se pretenden son:

- Verificar si los conocimientos, habilidades y/o actitudes planteadas a lo largo de la acción han sido asumidas, según los objetivos.
- Recolectar sugerencias para la mejora del curso, para futuras versiones.
- Medir el grado de satisfacción respecto a las condiciones en que se ha desarrollado la acción de formación.

Es importante establecer un debate al finalizar el curso entre el profesor y los participantes, con el fin de destacar lo más valido del curso y lo menos importante. Asimismo, es deseable que las personas participantes conozcan la información de los resultados obtenidos en relación con el aprovechamiento, crecimiento de las habilidades, actitudes, etc.

Cuestionario de evaluación:

Valorando del 1 al 10 (de muy mal a muy bien)

1.-ORGANIZACIÓN DEL CURSO	*PUNTUACIÓN*
❑ Lugar de impartición de la formación	……
❑ Acondicionamiento y disposición de la sala	……
❑ Horario de la acción de formación	……
❑ Duración de la acción de formación	……
❑ Número de personas asistentes	……
❑ Información recibida previamente	……

2.-INTERÉS POR EL TEMA	
❑ La importancia del curso debido a mi desempeño profesional.	……
❑ Cumplimiento de expectativas positivas sobre el curso.	……
❑ Cambio de actitudes con respecto al inicio del curso.	……

3.-ENFOQUE DIDÁCTICO	
❑ Orientación pedagógica (trabajo individual, grupo pequeño)	……
❑ La acción de formación me ha …	
❑ Proporcionado "herramientas" concretas de actuación	……
❑ Mostrado cómo emplear tales herramientas	……
❑ Ayudado a desarrollar mis propias habilidades.	……
❑ Hecho sentir que soy una persona activa.	……
❑ Ayudado a participar y a contrastar abiertamente opiniones	…… ……

4.-CONTENIDO TEÓRICO-PRÁCTICO	
❑ Cumplimiento de los objetivos planteados	……
❑ Dificultad y complejidad de conceptos y teorías expuestas	……
❑ Contenidos ajustados a las necesidades e intereses de las personas asistentes.	……
❑ Profundización adaptada a las necesidades e intereses de las personas asistentes.	……
❑ Profundización adaptada a las personas asistentes.	……
❑ Extensión de los temas tratados.	……
❑ Casos prácticos y ejercicios realizados.	……

5.-APLICABILIDAD	
❑ Los contenidos-conocimientos, herramientas,habilidades, etc- son de aplicación a mi puesto de trabajo, área/departamento y/o organización.	……

❑ Las carencias y limitaciones identificadas pueden subsanarse y mejorarse aplicando lo expuesto. ❑ Los contenidos de la acción de formación aportan valor añadido a mis clientes (internos y externos) ❑ Me han sido presentadas ideas nuevas para enfocar cuestiones de mi desempeño profesional. ❑ He descubierto en lo expuesto en la acción de formación implicaciones sugerentes y atractivas para mi puesto de trabajo, área/departamento y/o para toda la organización.	…… …… …… ……

6.-PROFESORADO	
❑ Claridad y precisión en la exposición de los temas. ❑ Presentación y dinamización de los casos prácticos. ❑ Preparación técnica y conocimiento. ❑ Ritmo de exposición de los temas. ❑ Capacidad de dinamizar y motivar a las personas asistentes. ❑ Relación con las personas asistentes.	…… …… …… …… …… …… ……

7.-MATERIALES Y MEDIOS	
❑ Calidad de la documentación facilitada. ❑ Cantidad del material facilitado. ❑ Disponibilidad de material adicional – lecturas, bibliografía.- ❑ Calidad de los medios audiovisuales empleados. ❑ Calidad de los soportes facilitados – transparencias,etc-	…… …… …… …… ……

8.-OBSERVACIONES
❑ Aspectos positivos a destacar
❑ Aspectos negativos a destacar
❑ Sugerencias de mejora
❑ Otros: Necesidades complementarias de formación