
UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA Y
CONTABILIDAD



TESIS DOCTORAL

*Inversión de la Empresa en Formación, clave de
la excelencia empresarial y análisis de su
rentabilidad (predicción del ROI).*

Concepción Medina Domínguez
Licenciada en Administración y Dirección de
Empresas

2011

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA Y
CONTABILIDAD



TESIS DOCTORAL

*Inversión de la Empresa en Formación, clave de
la excelencia empresarial y análisis de su
rentabilidad (predicción del ROI).*

Concepción Medina Domínguez
Licenciada en Administración y Dirección de
Empresas

2011

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA Y
CONTABILIDAD

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES



Tesis doctoral

*Inversión de la Empresa en Formación, clave
de la excelencia empresarial y análisis de su
rentabilidad (predicción del ROI).*

Concepción Medina Domínguez
Licenciada en Administración y Dirección de
Empresas

Directora:
Dra. Rosana de Pablos Redondo

Agradecimientos:

Me gustaría agradecer:

A mis padres, por su motivación y esfuerzo continuo. Ha sido, sin duda, gracias a ellos que empecé y finalicé esta tesis.

A mi directora de tesis, Rosana de Pablo.

A mi hermana Tati, compañera de juegos y apoyo de vida.

A Ana, quien me enseñó a meditar y disfrutar del momento.

A Adolfo, mi hermano Antonio, a mi tío Pepe y todos los amigos y familiares que forman parte de mi vida.

A Cristina y Mariluz, por las tardes de análisis y risas.

A Phillips y a Jericó, que han supuesto para mí una fuente de inspiración y de conocimiento.

A todas las personas que han participado y posibilitado esta tesis, ayudándome de manera desinteresada.

G R A C I A S

ÍNDICES

ÍNDICE GENERAL

GLOSARIO	15
INTRODUCCIÓN	19
PRIMERA PARTE: GLOBALIZACIÓN, TECNOLOGÍA, INTERNACIONALIZACIÓN Y EXTERNALIZACIÓN	24
CAPÍTULO 1. GLOBALIZACIÓN Y TIC	26
1.1 Un entorno favorable para la globalización	26
1.1.1 <i>Las compañías multinacionales</i>	26
1.1.2 <i>La inversión en I+D+i</i>	27
1.1.3 <i>La inversión extranjera directa</i>	27
1.1.4 <i>El aumento del ratio balanza comercial y PIB</i>	27
1.2 Tecnología	28
1.2.1 <i>Conceptos</i>	28
1.2.2 <i>La Información y su Valor</i>	29
1.3 La Globalización y Las Nuevas Tecnologías	34
1.3.1 <i>Cómo han influido las Nuevas Tecnologías en la Globalización</i>	34
1.3.2 <i>Olas del proceso de globalización</i>	35
1.4 Economías de aglomeración	37
1.5 Factores tecnológicos que han impulsado la globalización	40
1.6 Definición y componentes de las tecnologías de la información y la comunicación	42
1.6.1 <i>Definición</i>	42
1.6.2 <i>Componentes</i>	43
1.7 Aportaciones de las TIC a la sociedad	45
1.8 Adaptarse o morir: Vida de las empresas	52
1.8.1 <i>Las TIC en la empresa</i>	53
1.8.2 <i>Impacto de las TIC en la productividad de la empresa</i>	55
1.8.3 <i>Beneficios de la incorporación de las TIC a la empresa</i>	56
1.8.4 <i>Pérdidas producidas por la no incorporación de las TIC a la empresa</i>	59
1.8.5 <i>Las TIC y la Empresa Española</i>	60
1.9 Posición de España en Tecnología	62
1.10 La globalización y las TIC aumentan las desigualdades	64
1.11 Inversión del movimiento de las multinacionales	67
1.12 Deslocalización de servicios	68

CAPÍTULO 2. NUEVA ESTRATEGIA EMPRESARIAL: INTERNACIONALIZACIÓN Y EXTERNALIZACIÓN	70
2.1 La Demanda Agregada y el sector exterior	71
2.2 Indicadores del Comercio Internacional	76
2.2.1 Tasa de Cobertura	76
2.2.2 Tasa de Apertura	77
2.2.3 Producción y Balanza comercial de las TIC en España	80
2.3 Estrategia de Crecimiento	81
2.3.1 Matriz de crecimiento y participación	81
2.3.2 Planificación Estratégica	83
2.3.3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter	83
2.3.4 Entono de la empresa: Análisis PEST	85
2.3.5 Análisis DAFO	86
2.3.6 Evolución de la Estrategia Empresarial	87
2.4 Externalización	89
2.4.1 Definición de externalización-outsourcing	90
2.4.2 Outsourcing Tecnológico	91
2.4.3 Ventajas e Inconvenientes del Outsourcing:	92
2.4.4 Formas de Outsourcing	94
2.4.5 Elementos a externalizar según Gartner	98
2.4.6 Factores que influyen en la decisión de Outsourcing	99
2.4.7 Intereses de los clientes en el Outsourcing	101
2.4.8 Cómo mejoran la eficiencia y reducen costes los proveedores	103
2.4.9 Outsourcing On Demand	107
2.5 Expansión Internacional	111
SEGUNDA PARTE: LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA	123
CAPÍTULO 3. LA FORMACIÓN, ELEMENTO CLAVE DE LA EXCELENCIA EN LA EMPRESA	125
3.1 La Formación	125
3.2 La Cultura Organizativa	129
3.3 Historia de la Formación según la Organización:	133
3.4 La Educación centrada en el Aprendizaje: "Learning-Centered Education"	137
3.5 El aprendizaje personal en la organización	138
3.6 Factores que influyen en el éxito de la Organización	141
3.7 La Responsabilidad Social de la Empresa	146
3.8 Los Resultados	149
3.9 El Criterio de Baldrige	150

3.10 El marco de Actuación del Criterio de Educación (“Education Criteria”)

.....	152
3.10.1 Perfil de la Organización	152
3.10.2 Operaciones del sistema	153
3.10.3 Estructura del Criterio.....	155
3.10.4 Elementos.....	155
3.10.5 Áreas a las que dirigirse.....	157

3.11 Características claves del Criterio Educativo desarrollado por Malcom Baldrige..... 158

3.11.1 El criterio está enfocado a los resultados del desempeño de la organización	158
3.11.2 El criterio no prescribe y es adaptable	158
3.11.3 El criterio integra temas claves de educación	160
3.11.4 El criterio apoya un sistema perspectivo para mantener la profunda alineación de objetivos de la organización.....	161
3.11.5 El criterio aporta un diagnóstico basado en resultados	162

CAPÍTULO 4. LA FORMACIÓN Y LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.....163

4.1 Los recursos: las personas..... 163

4.2 Los recursos y sus capacidades: su papel estratégico en la empresa...167

4.2.1 Análisis de los recursos y capacidades de la empresa.....	168
4.2.2 Análisis de los recursos y capacidades de la empresa.....	171
4.2.3 Evaluación de los recursos y capacidades	175
4.2.4 Implicaciones estratégicas y organizativas.....	179

4.3 Objetivos de la Formación..... 182

4.4 Formación en Competencias: fases 184

4.5 Gestión del Conocimiento..... 198

4.6 Innovación y aprendizaje continuo: desarrollo del talento en la empresa..... 204

4.6.1 Gestión del Cambio	210
4.6.2 Tecnología commodity necesaria para el crecimiento de la empresa y motor del conocimiento.....	221
4.6.3 Innovación en la Economía del Conocimiento.....	226

Formación 2.0..... 229

4.6.4 Crisis e Innovación	230
4.6.5 Adaptación: Innovación	240
4.6.6 Formación individual y conjunta: empresa excelente.....	246
4.6.7 El talento del profesional.....	250
4.6.8 El compromiso: empresa-trabajador-empresa.	264
4.6.9 La motivación	275
4.6.10 El papel del líder	283
4.6.11 Rotación	288

4.7 La Inteligencia Emocional en la empresa 292

4.8 Modelo de Formación en la empresa: Elaboración de un Plan de Formación..... 309

4.9 Las Empresas de Base Tecnológica: Unión de Tecnología y Conocimiento	316
---	------------

TERCERA PARTE: ROI, METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE DATOS	332
--	------------

CAPÍTULO 5. RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI)	334
--	------------

5.1 Definición	334
-----------------------------	------------

5.2 Evolución del ROI	338
------------------------------------	------------

5.3 Dificultades en la implantación del ROI	343
--	------------

5.4 ROI en la Formación	344
--------------------------------------	------------

5.4.1 Necesidades de la empresa, necesidad de formación:	345
--	-----

5.4.2 <i>Objetivos del programa de Formación</i>	352
--	-----

5.4.3 <i>Relevancia del ROI en la Formación</i>	354
---	-----

5.5 El Modelo del ROI	358
------------------------------------	------------

5.5.1 <i>Planificación de la Evaluación</i>	359
---	-----

5.5.2 <i>Recopilación de Datos</i>	361
--	-----

5.5.3 <i>Análisis de Datos</i>	366
--------------------------------------	-----

5.5.4 <i>Presentación de Informes</i>	373
---	-----

5.6 Estándares a seguir a la hora de calcular el ROI según Phillips	373
--	------------

5.7 Guías utilizadas para calcular el ROI	375
--	------------

5.8 Cálculo del ROI: identificación de Beneficios y Costes	376
---	------------

5.8.1. <i>Identificación de Beneficios</i>	376
--	-----

5.8.2. <i>Identificación de Costes</i>	389
--	-----

5.9 Cambio de mentalidad inversora según el ciclo económico	396
--	------------

5.10. Modalidades de Formación	396
---	------------

5.10.1 <i>Formación e-learning versus Formación presencial</i>	406
--	-----

5.10.2 <i>E-learning: la evolución de la formación por las nuevas tecnologías</i>	412
---	-----

5.10.3 <i>Selección de la modalidad de formación según las necesidades formativas y su ROI</i>	417
--	-----

CAPÍTULO 6. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA, PREDICCIÓN DEL ROI	431
--	------------

6.1 Predicción del ROI	432
-------------------------------------	------------

6.2 Objetivo que perseguimos con la predicción del ROI en la formación ..	442
--	------------

6.3 Metodología y técnicas de recogida de datos	445
--	------------

6.3.1 <i>Instrumentos de recogida de datos: cuestionario y grupos de discusión/focus group</i>	447
--	-----

6.3.1.1. <i>Cuestionario</i>	447
------------------------------------	-----

6.3.1.2. <i>Cuestiones de Fiabilidad y Validez</i>	451
--	-----

6.3.2 <i>Análisis de los datos</i>	461
--	-----

6.3.2.1. CUESTIONARIO: Formación en la empresa: Inversión y resultados ..464	
1. Datos Personales.464	
2. Objetivos y características de la Formación en la Empresa.473	
3. Competencias/habilidades a ser desarrolladas o mejoradas con el programa de formación.....497	
4. Formación Presencial vs e-Learning.....508	
5. Resultados de las preguntas abiertas.....512	
6.3.2.2 FOCUS GROUP.....527	
1º Focus Group:527	
2º Focus Group:542	
3º Focus Group:551	
4º Focus Group:556	
6.3.2.3.TRIANGULACIÓN DE DATOS.....567	
6.3.2.4. CÁLCULO DEL ROI.....571	
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES.....586	
7.1. Conclusiones cuestionario587	
7.2 Conclusiones Focus Group.....590	
7.3 Conclusiones Triangulación.....591	
7.4 Conclusiones ROI.....592	
CAPÍTULO 8. PROPUESTA DE MEJORA.....594	
CAPÍTULO 9. BIBLIOGRAFÍA, WEBGRAFÍA Y SITIOS WEB596	
9.1. Bibliografía y Webgrafía596	
9.2. Sitios Web609	
ANEXOS.....615	
Anexo I. Cuestionario en Español.....616	
Anexo II. Cuestionario en Inglés.....616	
Anexo III. Focus Group 1616	
Anexo IV. Frecuencias y Fiabilidad SPSS.....616	
Anexo V. Datos SPSS ROI616	
Anexo VI. Base de Datos SPSS.....616	
Anexo VII. Resultado del Ejercicio 2009_Empresa 1)616	
Anexo VIII. Resultado del Ejercicio 2009_Empresa 2)616	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Matriz BCG	82
Figura 2. Ciclo de Vida del Producto	131
Figura 3: Cuadro de la Excelencia en el Trabajo. (Baldrige 2005).....	151
Figura 4. Pirámide de Maslow.....	279
Figura 5. Marco referencial de las competencias emocionales.	306
Figura 6. El proceso óptimo para fomentar la IE en las organizaciones empresariales	308
Figura 7. Proceso de Generación de EBT.....	325
Figura 8. Modelo para calcular el ROI	359
Figura 9. Predicción del ROI: Análisis de datos	435

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis DAFO	87
Tabla 2. Formas de Entrada al país destino.	115
Tabla 3. Directorio de Competencias del Liderazgo.....	287
Tabla 4. Marco referencial de las competencias emocionales.	303
Tabla 5. Aplicación del ROI según proyecto y medidas de impacto	372
Tabla 6. Escandallo de costes Programa de Formación.....	395
Tabla 7. Medida de la rentabilidad según el lugar que ocupa la persona que la evalúa.	412
Tabla 8. Beneficios de la formación	420
Tabla 9. Comparativo entre no hacer nada, formar mediante E-learning y combinando la formación presencial y E-learning	429
Tabla 10: Preguntas de carácter personal	449
Tabla 11: Estadístico de fiabilidad.....	453
Tabla 12: Formación Presencial versus Formación e-learning	462
Tabla 13: Puesto Actual.....	465
Tabla 14: Profesional Docente/Profesional empresa	467
Tabla 15: Grado de Formación	468
Tabla 16: Años de Experiencia.	469
Tabla 17: Edad.....	470
Tabla 18: Género.	471
Tabla 19: Media y moda de los ítems Dimensión Objetivos y características de la Formación en la Empresa.....	474
Tabla 20: Mejora de la comunicación	477
Tabla 21: Costes bajo control.....	478
Tabla 22: Los beneficios deberían ser conocidos antes de empezar el programa de formación.	479
Tabla 23: Conocer y entender los beneficios de la formación.....	480
Tabla 24: Realizar un análisis de las necesidades de formación.	482
Tabla 25: Ahorro de tiempo.	483
Tabla 26: Eficiencia.....	484
Tabla 27: Satisfacción y Motivación de los trabajadores.....	485
Tabla 28: Tiempo de respuesta a los clientes.	487
Tabla 29: Incremento de productividad.	488
Tabla 30: A la finalización del programa los asistentes al mismo deben desarrollar un plan de acción que les permite poner en práctica lo aprendido y dar continuidad a la formación	489
Tabla 31: Facilitadores de la formación.	491
Tabla 32: Exámenes/evaluación antes y después de la formación.....	492
Tabla 33: Importancia de la formación basada en objetivos de la empresa.	493
Tabla 34: Esponsorización del aprendizaje por el líder de la empresa.	495
Tabla 35: Importancia de la formación en la empresa.	496
Tabla 36: Valoración media de las capacidades a desarrollar o mejoradas con el programa.....	498

Tabla 37: Comparación de medias de las Competencias según el profesional docente/empresa.	500
Tabla 38: Tabla de contingencia Profesional/Docente-Empresa-Liderazgo.	502
Tabla 39: Tabla de contingencia profesional docente/empresa. Trabajo en equipo y colaboración.....	503
Tabla 40: Tabla de contingencia profesional/empresa sobre la Gestión relación con los clientes (entender sus necesidades y mejorar la satisfacción de los clientes)	505
Tabla 41: Comparación de medias de las competencias años de experiencia.	507
Tabla 42: Formación Presencial versus Formación e-learning	508
Tabla 43: Formación Presencial Vs Formación E-Learning.	509
Tabla 44: Tabla de comparación de variables formativas presenciales vs e-learning	511
Tabla 45: Tabla de contingencia profesional docente/profesional empresa *Incremento de productividad	518
Tabla 46 de contingencia Profesional docente/ Profesional empresa * Nivel de confianza -productividad	520
Tabla 47 de contingencia Profesional docente/ Profesional empresa * Disminución costes	522
Tabla 48: de contingencia Profesional docente/ Profesional empresa * Nivel de confianza-certeza de la reducción	524
Tabla 49: Modalidad de Formación según la Competencia a Desarrollar	529
Tabla 50: Salario medio anual del 2009 percibido en España (INE)	573
Tabla 51: Horas media trabajadas a la semana (INE 2009).....	573
Tabla 52: Costes de Formación Empresa 1)	573
Tabla 53: Costes de Formación empresa 2)	576
Tabla 54: Escenario optimista/conservador	581
Tabla 55: numero de empleados asistentes a cada paquete de formación.	583
Tabla 56: Tabla costes.	584

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tasa de paro Estados Unidos (según cualificación).	215
Gráfico 2: Puesto Actual	466
Gráfico 3: Profesional Docente /Profesional empresa	467
Gráfico 4: Grado de Formación.....	468
Gráfico 5: Años de Experiencia.....	469
Gráfico 6: Edad	471
Gráfico 7: Género.	472
Gráfico 8: Mejora de la comunicación en la empresa.	478
Gráfico 9: Costes bajo control	479
Gráfico 10: Beneficios antes de empezar.	480
Gráfico 11: Conocer y entender los beneficios.	481
Gráfico 12: Análisis de necesidades.	483
Gráfico 13: Ahorro de tiempo.	484
Gráfico 14: Eficiencia.	485
Gráfico 15: Satisfacción y Motivación.	486
Gráfico 16: Tiempo de respuesta a los clientes.	488
Gráfico 17: Incremento de productividad.....	489
Gráfico 18: Finalización de programas asistentes.....	490
Gráfico 19: Facilitadores de la formación.	492
Gráfico 20: Exámenes de evaluación antes y después de la formación.....	493
Gráfico 21: Formación de objetivos.....	494
Gráfico 22: Esponsoriazación del aprendizaje por el líder.	495
Gráfico 23: Importancia de la formación en la empresa.	497
Gráfico 24: Valoración media de las capacidades a mejorar o desarrollar.....	499

Gráfico 25: Comparación de medias de las Competencias según el profesional docente/empresa.	500
Gráfico 26: Comparación entre Profesional/Docente-Empresa sobre el Liderazgo.	503
Gráfico 27: Tabla de contingencia profesional docente/empresa sobre trabajo en equipo y colaboración.	504
Gráfico 28: Tabla de contingencia profesional/empresa sobre la Gestión relación con los clientes (entender sus necesidades y mejorar la satisfacción de los clientes)	506
Gráfico 29: Comparación de medias de las competencias por años de experiencia.	507
Gráfico 30: Formación Presencial Vs Formación E-Learning	510
Gráfico 31 de contingencia profesional docente/profesional empresa *Incremento de productividad.....	519
Gráfico 32 Tabla de contingencia Profesional docente/ Profesional empresa * Nivel de confianza -productividad	521
Gráfico 33: Tabla de contingencia Profesional docente/ Profesional empresa * Disminución costes	523
Gráfico 35 : de contingencia Profesional docente/ Profesional empresa * Nivel de confianza-certeza de la reducción	525
Gráfico 36: Formación presencial_e -learning 1º focus group.....	541
Gráfico 37: Formación presencial vs e-learning 2º focus group.....	548
Gráfico 38: Valoración de la formación (presencial vs e-learning)	549
Gráfico 39: Formación presencial vs e-learning 3º focus group.....	553
Gráfico 40: Valoración de la formación e-learning vs formación presencial.	554
Gráfico 41: Formación presencial vs e-learning 4º focus group.....	558
Gráfico 42: Valoración de la formación	559
Gráfico 43: Comparación del incremento potencial de beneficios en la Empresa..	580
Gráfico 44: Comparación del nivel de confianza-beneficios en la Empresa.....	581
Gráfico 45: Número de empleados asistentes a cada paquete de formación.	582

GLOSARIO

BCG: siglas que designan la consultora Boston Consulting Group.

B-learning: blended learning, combinación de formación presencial y e-learning.

C: consumo.

CESCE: organismo que otorga créditos a la exportación, gestiona seguros, tratamiento de pagos, etc.

CPD: siglas que representan Centro de Proceso de Datos.

DA: demanda agregada.

DPI: derechos de protección intelectual.

EBT: empresas de base tecnológica.

G 20: grupo de los 20 países más industrializados. Compuesto por los países que componen el G8 más Arabia Saudita, Argentina, Australia, Brasil, China, India, Indonesia, México, República de Corea, Sudáfrica, Turquía y la Unión Europea.

G: gasto.

G-8: conformado por Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Reino Unido y Rusia.

HW: hardware

I.E.: inteligencia emocional.

I: inversión.

I+D+i: investigación, desarrollo e innovación.

ICEX: instituto de comercio exterior. Se encarga de promover la actividad de exportación española.

INE: Instituto Nacional de Estadística

Led: Light-Emitting Diode: diodo emisor de luz.

M: importaciones.

m: propensión marginal al consumo.

Mo: parte exógena que depende del tipo de cambio.

OMC: organización mundial del comercio, establecida en 1995 como foro de discusiones comerciales, coopera con el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional.

P*: precios del resto del mundo.

P: precios nacionales.

PIB: producto interior bruto, siendo el valor total es el valor total de la corriente de bienes y servicios finales de un país.

Relación win-win: o relación ganar-ganar, es una situación en la que todas las partes involucradas obtienen beneficios.

ROA: siglas en inglés de Return on Assets, retorno de los activos. Es un ratio financiero utilizado para evaluar la rentabilidad de la inversión en activos y bienes de equipo; es el cociente entre el beneficio neto y el activo total.

ROI: siglas de Return on Investment en inglés, en español, retorno de la inversión. Es un ratio económico, expresado en porcentaje que nos ayuda a medir la rentabilidad de una inversión. Es un ratio que compara la rentabilidad de la inversión; es el cociente entre el beneficio neto y el coste.

RRHH: abreviatura de recursos humanos, departamento dentro de la empresa que se encarga de la gestión de los empleados de ésta.

SI: sociedad de la información. (sociedad de la información versus sociedad del conocimiento)

SW: software.

Tc: tipo de cambio.

TIC: tecnologías de la información y la comunicación.

TIR: siglas que se corresponden con la tasa interna de rendimiento, tasa de interés que hace que el VAN sea cero.

UTE: unión temporal de empresa.

VAN: siglas que representan, valor actual neto; calcula el valor actual de un número de flujos que se esperan recibir a lo largo del tiempo fruto de nuestra inversión, descontados a un tipo de interés.

X: exportaciones.

Y*: renta del resto del mundo.

INTRODUCCIÓN

En pleno apogeo de la era de la información, en la que cada día podemos incorporar nuevas técnicas y estrategias empresariales. Nuevas maneras de dirigir negocios, de acometer un proceso de expansión, ya no sólo nacional sino internacional. La tecnología es un indicador clave en el crecimiento de la economía.

Vivimos en una Economía Global en la que sus actividades son articuladas en torno a mercados financieros internacionales y organizaciones mundiales en las que se producen bienes y servicios en una parte del mundo que son distribuidos en el resto.

Gracias a la espectacular reducción de los costes de transacción, en gran parte ocasionada por las TIC, los mercados son cada vez más libres y transparentes. La información circula libremente, sin pasaporte ni aduanas que aminoren su velocidad. Los cambios son cada vez más veloces. La información de ayer está obsoleta hoy.

Viviendo en este mundo que cambia tan rápidamente día a día debemos ser flexibles y tener una gran capacidad de adaptación. Aquellas economías, empresas, e individuos que no sean capaces de adaptarse con rapidez tendrán el mismo destino que la información, quedándose anticuados prematuramente.

A su vez, este rápido y continuo cambio supone una oportunidad excepcional para aquellos que sean capaces de aprovecharla y "subirse al carro" a tiempo. Así nos encontramos con

que, sabiendo adaptarse y aprovechando oportunidades, numerosas empresas nacen un día y al poco tiempo ven incrementar sus beneficios rápidamente. Lo contrario ocurre con aquellas que no son capaces de hacer lo mismo y se ven abocadas a cerrar.

La flexibilidad condiciona cada vez más los resultados económicos y el crecimiento de una economía; sí como posibilita la adaptabilidad de la estrategia empresarial a este mercado global cambiante.

Hablamos de una economía internacional que funciona en términos de mercado: la internacionalización de la economía. Esta internacionalización se extiende en el ámbito del capital, trabajo, proceso productivo, mercados, gestión e información tecnológica. En todo este proceso global desempeñan un papel fundamental las nuevas tecnologías, siendo la savia de este sistema económico mundial.

En un entorno, en el que lo único que tenemos claro es que cambia; debemos desarrollar las capacidades necesarias para adaptarnos a este constante cambio y generar ventajas competitivas. La formación se presenta como la herramienta fundamental para combatir en este entorno. Una formación que desarrolle las capacidades de los empleados que conforman la organización, una formación que perdure, formación en competencias, a través de la cuál la empresa pueda dotar a sus trabajadores de las capacidades que necesitan para combatir en el mercado y salir victoriosos.

El presente estudio se divide en tres partes. La **primera parte** en la que abordamos el proceso de globalización e intentamos explicar las nuevas variables por las que se rige el mercado. Decimos intentamos, porque al ritmo que avanzamos, puede que pasado

mañana las variables sean otras. Todo cambia, pero la formación perdura, nos da capacidades que nos permiten adaptarnos a los nuevos entornos. En esta primera parte exponemos el proceso de la globalización impulsado por la tecnología. Tratamos la introducción de las TIC, lo que ha supuesto un cambio en el paradigma empresarial, dando lugar a una nueva forma de comerciar y surgiendo organizaciones empresariales innovadoras. La globalización o la deslocalización en la que estamos inmersos y la política de internacionalización de una empresa, sin la que ya no se conciben empresas, las empresas locales tienden a desaparecer si no lo han hecho ya.

En la **segunda parte** del estudio introducimos la formación como clave de la excelencia empresarial. Una formación no sólo en contenidos, dado que a la velocidad con la que se mueve el mercado, los contenidos de hoy pueden no ser válidos mañana; además de que, con Internet, todos tenemos acceso a los contenidos. Los clientes ya no buscan un experto, al que pueden acceder a través de Google; en el que encuentran la información que necesitan y además es percibida como objetiva; una vez identificado el rigor y la amplitud de dicha información. Consultoras externas publican sus estudios de mercado y comparan los productos y servicios de distintos proveedores. Toda la información que necesitan y de forma ordenada, la tienen a golpe de click, sin moverse de su sitio ni perder el tiempo cerrando reuniones con distintos proveedores que le cuentan lo mismo; los clientes buscan algo más, una diferenciación. La formación le permite a la empresa diferenciarse, desarrollar las competencias de todos sus empleados, fomentando y haciendo crecer el talento individual de cada uno de ellos y, por ende, el organizativo, como suma de todos los talentos individuales. Una formación, que le va a permitir a la empresa, generar ventajas competitivas para poder crecer en un mercado tan complejo y no desaparecer.

Una vez que hemos puesto en valor la formación, que hemos defendido su posición estratégica dentro de la organización y lo necesaria que es para la empresa.; desarrollamos la **tercera parte**, en la que defendemos que además de necesaria, la formación es rentable. Para demostrarlo, nos basamos en un cuestionario distribuido a grandes expertos formadores vinculados con la empresa y a trabajadores de la empresa, tanto pública como privada, con talento. A partir de la propia investigación y con la información obtenida de los cuestionarios, desarrollamos un plan de formación de las competencias que consideramos más relevantes para el desarrollo de la empresa y la modalidad de formación más idónea para desarrollar estas competencias y optimizar los recursos de la empresa. A su vez, llevamos a cabo varios focus groups con expertos en los que identificamos los posibles beneficios y los costes de este plan de formación. Con estos dos datos: beneficios estimados y costes, somos capaces de predecir el ROI (Return On Investment, Retorno de la Inversión) de la formación, utilizando la fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio} - \text{Coste}}{\text{Coste}} = \%$$

En esta tercera parte seguimos el modelo de Phillips (2002, 2005 y 2007), para recoger los datos, convertirlos en información y calcular la predicción del ROI. Phillips ha sido pionero en defender la rentabilidad de la formación dentro de la empresa, a través del ROI, conseguimos demostrar la rentabilidad de la formación y trasladarla a valores económicos. De esta manera, podemos defender la inversión en formación ante un comité de dirección y que éste pueda compararla con otra inversión más, analizar la rentabilidad de todas y decidir en qué invertir.

La introducción del ROI en la formación, supone un antes y un después en su concepción dentro de la empresa. Siempre se ha sabido que la formación era necesaria, pero habitualmente ha sido considerada como un gasto. El cambio se produce al transformar la percepción de la misma de gasto a inversión.

Debido a la escasez de recursos, sobre todo económicos, impera la necesidad de poder evaluar una inversión, antes incluso de acometerla. Cada vez más, se busca la predicción de tendencias, no sólo de inversiones, predicción del consumo por producto, por sectores de clientes, por mercados, valores, evolución de las tendencias, etc. La innovación de este estudio es la predicción del ROI en la formación. Es difícil predecir los beneficios que vamos a obtener en casi cualquier inversión, más todavía en la formación dado que los efectos se encuentran muy capilarizados y se producen durante varios años. Nuestro reto es identificar las áreas formativas en las que es más interesante invertir desde un punto de vista de rentabilidad para la empresa y predecir su beneficio en términos económicos.

Para realizar este estudio, no hemos considerado relevante especializarnos en un sector, país, o tipo de empresa. Hoy en día impera la versatilidad, la especialización se ha quedado anticuada, las empresas más rentables son las que operan en diferentes sectores y, por supuesto, en todo el mundo. Así nos encontramos con compañías que son, discográfica, aerolínea e incluso organizadora de bodas. Lo que proponemos en este estudio es un plan de formación para desarrollar competencias que será rentable con independencia del tipo de empresa que lo aplique, es un plan universal y no acotado, es un plan versátil como el propio mercado en el que nos encontramos.

***PRIMERA PARTE:
Globalización, Tecnología, Internacionalización
y Externalización***

CAPÍTULO 1. GLOBALIZACIÓN y TIC

A lo largo de este capítulo trataremos el proceso de globalización experimentado durante los Siglos XX y XXI, y cómo han influido las TIC en este proceso. Acelerando el ritmo del proceso, la eliminación de barreras y produciendo continuos cambios

1.1 Un entorno favorable para la globalización

Un entorno favorable, propio de los Siglos XX y XXI, ha propiciado el proceso de globalización. Destacamos las siguientes características del entorno de la época:

1. Las compañías multinacionales.
2. La inversión en I+D+i
3. La inversión extranjera directa.
4. El aumento del ratio $\frac{X-M}{\text{PIB}}$
5. La tecnología, el elemento de mayor relevancia

1.1.1 Las compañías multinacionales

Las multinacionales de alta tecnología tienen como estrategia:

- Destinar un alto porcentaje de su inversión a I+D+i
- Destacan la importancia de su fuerza laboral
- Transfieren buena parte de sus tareas de I+D+i a países en donde no está situada su sede social

1.1.2 La inversión en I+D+i

Las compañías que realizan una fuerte inversión en I+D+i, afrontan un mayor riesgo debido a los altos costes fijos asociados a la inversión en I+D+i y en SW. Además, estas inversiones se quedan obsoletas rápidamente y las inversiones deben ser renovadas cada poco tiempo. A esto debemos sumarle el coste de las licencias de SW que la empresa debe pagar a su proveedor tecnológico por usarlo.

Estos altos costes de I+D+i serán compensados en el caso de que la tasa de rendimiento proveniente de esta inversión sea superior a dichos costes; lo que es fácil que ocurra en aquellos casos en los que la tecnología otorgue a la empresa una clara diferenciación competitiva con respecto a otras empresas que no hayan realizado esta inversión. De esta forma la empresa inversora se asegura su competitividad presente y futura.

1.1.3 La inversión extranjera directa

El progreso tecnológico de un país, el bajo coste de su mano de obra y las ventajas fiscales son factores atrayentes de la inversión extranjera. La atracción de multinacionales tiene como consecuencia el crecimiento económico del país y el mayor acceso a las redes del comercio internacional.

1.1.4 El aumento del ratio balanza comercial y PIB

$$\frac{X-M}{\text{PIB}}$$

Este ratio nos permite medir el saldo comercial con respecto a la economía del país.

1.2 Tecnología

La tecnología es un factor relevante a la hora de asentar la posición competitiva de una empresa. Y por tanto, una fuente de ventajas competitiva para la misma. Si bien es cierto, que no siempre el retorno de la inversión tecnológica es inmediato y debe ser considerada como una inversión a largo plazo.

1.2.1 Conceptos

La tecnología es considerada como un conjunto de conocimientos que son aplicados mecánicamente a un proceso industrial. El ciclo de vida de la tecnología suele ser corto y han de realizarse continuas inversiones en tecnología y renovaciones cuando los elementos queden anticuados.

Las innovaciones en productos y procesos explican los aumentos en la productividad y el crecimiento económico, también propiciado por la rápida difusión de las Nuevas Tecnologías.

El cambio tecnológico llevado de la mano de una fuerte inversión en I+D+i y en capital. Así como un mercado laboral cada vez más cualificado y con una mayor capacidad de aprender, han sido las contribuciones al crecimiento económico más importantes de esta nueva era.

Existe una importante conexión entre el crecimiento económico la tecnología y la globalización. Según Sala-i-Martin (2002) estos han sido los factores de crecimiento:

- Capital:
 - Humano
 - Público
 - Físico
- Acumulación de conocimiento
- Tecnología

Algunos factores que han actuado como inhibidores del crecimiento son:

- La Política Económica
- La Hiper inflación
- Distorsiones cambiarias
- Déficit acusado
- Burocracias ineficientes

Al contrario de lo que sucede con los procesos de producción, estrategias empresariales y otros procesos claves para la empresa y, por lo tanto únicos para ella. La Tecnología no es única y muchas empresas pueden utilizar los mismos sistemas y diseño tecnológico. Las empresas de mayor tamaño desarrollan SW específico o contratan a terceros que lo hagan para ellos.

1.2.2 La Información y su Valor

Las tecnologías que influyen e impulsan el proceso de cambio son las Tecnologías de la Información, siendo la Información uno de los principales motores de la economía. El papel que antes desempeñaba la energía o el vapor, lo hace ahora la información;

pudiéndose decir que es el elemento que mueve la economía global en la actualidad.

La tecnología se aplica a los procesos, no a los productos. La productividad de una economía se encuentra cada vez más ligada a un sistema productivo basado en la información, es decir, en cómo se trata y procesa la información que llega a cada uno de los agentes económicos.

En una empresa, el capital humano es cada vez más importante, ya que es el que accede a la información. La disponibilidad de esta información se encuentra condicionada por el desarrollo tecnológico que posea una empresa. Además de por el nivel cultural de las personas, que le permitirá utilizar esta información de forma eficiente. Estos dos factores unidos son claves en el desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado global.

El valor de la información sólo lo puede determinar aquella persona o empresa propietaria de la información. La información en las empresas suele tener un alto valor. Los ordenadores guardan la información para el desarrollo de su actividad.

Cada vez son mayores las medidas de seguridad, utilizando sistemas informáticos avanzados con sistemas de back-up; de cualquier forma la pérdida de datos se puede dar debido a diversas causas: virus, fallo en los back up, imprevistos eléctricos, desastres naturales, etc.

El valor de la empresa lo podemos medir también teniendo en cuenta lo que esa pérdida de información nos impide ganar lo que hubiéramos obtenido si se hubiera dispuesto de aquélla. En muchos

casos el valor de la información es incalculable y la omisión de la misma puede llevar al cierre de la empresa.

Podremos medir el valor de la información en la empresa suponiendo qué pasaría si se perdieran todos los datos del departamento de contabilidad, los del departamento financiero o los de I+D.

La información que encontramos en Internet, de forma gratuita, muchas veces es infravalorada o sencillamente se desconfía de su fidelidad debido a su precio nulo. Creemos que el que proporciona esta información ha podido elaborarla basándose en datos que no están contrastados. De esta forma el público cada vez está más preparado para pagar por determinados tipos de información que aparecen en Internet como Estudios de Mercado, Planes de Viabilidad, etc. Sin embargo los internautas están muy poco acostumbrados a pagar por otro determinado tipo de Información, como pueden ser artículos de prensa.¹

Desde el Ministerio del Interior se proporcionan consejos para usuarios de Internet y PYMEs de seguridad en la información provista en Internet:

- Los consejos para los usuarios son los siguientes:
 - Actualice constantemente el sistema operativo y el SW instalado. Los sistemas operativos y los programas más utilizados tienen una función configurable de actualización (úpate) automática.
 - Instale un programa cortafuegos o firewall. En la red hay multitud de estas aplicaciones. Algunas de ellas gratuitas

¹ http://www.ucm.es/info/especulo/numero22/a_rumor.html

y de contrastada eficacia. La preocupación no es tanto en tener el mejor, sino en tener uno instalado.

- Utilice un SW antivirus. Mensualmente se generan entre 600 y 800 virus. Este número incrementa año a año. Es preciso que nuestro antivirus se actualice periódicamente.
 - No abra mensajes de correo electrónico no solicitados o de procedencia desconocida. Elimínelos directamente sin previsualizarlos. El principal método de propagación de virus es a través del correo electrónico.
 - Si recibe mensajes que piden su reenvío a sus conocidos, informando de noticias llamativas o que apelan a tu caridad, desconfíe por sistema. Muchos de ellos buscan captar direcciones de correo electrónico para prospectivas comerciales, y son un engaño (hoax).
 - Utilice siempre SW legal. Evita las descargas de programas de lugares no seguros de Internet.
 - Tenga especial cuidado con las redes P2P (Peer to Peer). Es una de las mayores fuentes de infección de hardware (virus, spyware y troyanos). Analice con su antivirus todo lo que se descarga.
 - Desconfíe de los mensajes de correo procedentes de supuestas entidades bancarias. Confirme vía telefónica con su banco cualquier petición que reciba de datos de banca electrónica.²
- En el caso de las PYMEs se les aconseja que la inversión en seguridad sea tanto mayor cuanto mayor sea el valor de dicha información.

² <http://www.gdt.guardiacivil.es/cusuarios.php>

El valor de la información no sólo es la posesión misma de la información sino como herramienta para desarrollar otras tareas. Todas las acciones destinadas a favorecer la disponibilidad de la información nos ahorrarán tiempo. La mayoría de las veces buscamos contenidos en Internet que sólo se ajusten a un tema determinado, sabemos, por ejemplo que si entrecomillamos las palabras a buscar, tal búsqueda será directa y nos facilitará el trabajo. De cualquier forma los buscadores de Internet deberían recoger más opciones y ser más selectivos, dado que muchas veces al introducir un tema concreto nos encontramos con un exceso de información y no sabemos por dónde empezar.

Existe un exceso de información en todos los ámbitos. Quizás podemos decir que donde más se puede dar es en el ámbito periodístico, nos inundan con multitud de artículos que, en vez de proporcionarnos la misma noticia, en numerosas ocasiones son contradictorios y crean confusión al lector.

Este fenómeno de exceso de información se ha incrementado con la introducción de las TIC y la aparición de múltiples periódicos digitales, por ejemplo. Mucha de la información contenida en los mismos no está contrastada y sólo buscan crear polémica.

Proyectos como el del Servicio de Información y Tecnología de Naciones Unidas (The United Nations Information Technology Service, UNITEs) es una iniciativa de voluntariado, propuesta por el Secretario General de la ONU y coordinado por el programa de Voluntarios de Naciones Unidas (VNU), pretenden disminuir la brecha digital: la desigualdad existente en el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la revolución digital, por falta de acceso, capacidad y contenidos. Consiste en un marco de colaboración en el cual los voluntarios comparten sus conocimientos con el fin de capacitar a las

personas de países en desarrollo para la utilización de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC).³

Las TIC han impulsado la generación y tratamiento de la información en todas las actividades productivas y de gestión. Cada vez son mayores las actividades económicas basadas en la producción, difusión y uso de la información y del conocimiento. Se ha generalizado el uso de la información y su soporte en todos los sistemas de producción de bienes y prestación de servicios.

1.3 La Globalización y Las Nuevas Tecnologías

El Fondo Monetario Internacional define *Globalización* como la interdependencia económica creciente del conjunto de los países del mundo, estimulada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios. Estos flujos han sido provocados en buena parte por un auge tecnológico que ha influido muy positivamente en la mejora de las infraestructuras de comunicación y transporte. Lo que ha provocado una difusión acelerada y generalizada de la tecnología y del conocimiento.

1.3.1 Cómo han influido las Nuevas Tecnologías en la Globalización

El proceso de globalización ha sido impulsado, en gran medida, por las Nuevas Tecnologías, que han facilitado y reducido, entre otras muchas cosas, los costes de la comunicación y los transportes. Llegando a disminuir y casi eliminar las barreras a la exportación. La tecnología multiplica la velocidad de la globalización.

³ <http://www.upm.es/rinternacional/cooperacion/odm/informacion.html>

Como veremos más adelante, este proceso globalizador se ha extendido en todos los ámbitos, incluyendo movimientos de personas ya no sólo entre distintos países sino entre continentes, a lo largo y ancho del mundo.

Las TIC propician el crecimiento de la productividad como generador de riqueza y elemento impulsor de la globalización. La planificación de la producción es más sencilla con las nuevas tecnologías, los plazos de entrega se acortan. Los procesos de distribución y venta se automatizan y se agilizan las relaciones de la empresa con los proveedores y clientes.

La introducción de la informática y la mejora de las redes de comunicación han acelerado el proceso de incorporación de empresas y el lanzamiento de nuevos productos y servicios. A la vez que han surgido nuevos procesos productivos cada día más eficientes con un mayor ahorro de costes. A lo que se unen los avances en los medios de comunicación y transporte y el abaratamiento de los suministros.

Las TIC han hecho internacional el trabajo del sector servicios (offshoring). Han mejorado las redes de comunicación e incrementado la difusión de la información al conectar los ordenadores – teléfonos (voz sobre IP) y otros instrumentos de comunicación, haciendo que los efectos beneficiosas de las redes sean cada vez más importantes para determinar el éxito o fracaso de las empresas. El valor del producto aumenta a medida que crece el número de integrantes de la red.

1.3.2 Olas del proceso de globalización

El Doctor Mochón (2007) señala tres olas del proceso de globalización:

Primera ola de globalización:

Tiene lugar a finales del Siglo XVIII, en el que se produjeron tres hechos destacables: el descubrimiento de América; la creación de la banca en Génova, mejorando la circulación del dinero y el renacimiento de las ciencias.

Estos tres acontecimientos provocaron una espectacular mejora del comercio mundial, estrechando las relaciones comerciales entre países. Es en este momento cuando nace el comercio de especias, azúcar y oro. En esta ola, Europa se convierte en el corazón del comercio mundial.

Segunda ola de globalización:

Comienza en el Siglo XIX, en esta época se produjo la revolución de los transportes impulsado por la apertura de los canales de Suez y Panamá, la invención del ferrocarril y el papel fundamental desempeñado por el teléfono y el telégrafo.

Esta revolución en los transportes provocó una intensificación del comercio mundial, se amplían las redes comerciales y el núcleo de comercio se sitúa ahora en Norteamérica.

Tercera ola de globalización:

Durante el Siglo XX y XXI, en la actualidad nos encontramos dentro de esta ola en la que se ha producido una notable mejora de la comunicación y los transportes gracias al desarrollo de la aviación comercial, de la aparición de la electrónica y de la espectacular expansión de las Nuevas Tecnologías e Internet.

En esta ola, cambia la forma de comerciar, las transacciones comerciales se realizan en tiempo record y la cabeza del comercio la

constituyen ahora los países asiáticos, el denominado "Anillo Asiático".

Nace el concepto de comercio electrónico: centrado en la distribución, compra, venta y suministro de información complementaria para productos o servicios a través de redes informáticas como Internet. Las Tecnologías de la Información son utilizadas para realizar transacciones comerciales.

Es característico de la tercera ola de globalización el incremento en el gasto de I+D+i, la inversión extranjera y las interrelaciones tecnológicas.

La introducción de las TIC, han producido un cambio en la economía. Cada vez es mayor la importancia de los servicios basados en el conocimiento, la información y las ideas. Vivimos en un nuevo entorno en el que aparecen factores como la competencia generalizada de mercados cada vez más libres, la globalización de los mercados de capitales y su mayor transparencia; así como el aumento de la productividad y la acusada reducción de los costes de transacción propiciado por las tecnologías de la información.

1.4 Economías de aglomeración

El aumento de las economías de escala ha dado lugar a las economías de aglomeración. Son economías externas llevadas a cabo por empresas como resultado de la utilización colectiva de las infraestructuras de transporte, de comunicación y de los servicios urbanos.

A esta reducción de costes se le suman las ventajas de la proximidad de un gran mercado, dando lugar a la concentración de centros industriales y terciarios en estas grandes ciudades; lo que explica el espectacular desarrollo de países como China.

La aglomeración facilita la circulación del capital, la diversificación del mercado de trabajo y la rápida adopción de innovaciones. Las ventajas de aglomeración compensan los costes que podrían darse por el transporte de mercancías de centros productivos a mercados del resto del mundo y otros problemas de congestión y de contaminación, conocidos como "deseconomías de aglomeración".

Las economías de aglomeración producen rendimientos crecientes a escalas locales y han impulsado el desarrollo de las externalidades de red. Así aparece una nueva economía en la que cualquier cosa puede ser transportada por la red a un coste muy reducido.

Según Sieber (2001), las externalidades de red aparecen cuando la utilidad que un usuario extrae de un producto o servicio aumenta cuanto mayor es el número de usuarios que también dispongan de ese mismo producto o servicio. Es decir, la mayor demanda de un bien, incrementa la utilidad de ese bien para el individuo. Aquel negocio on-line que consiga crear externalidades de red podrá establecer cuotas de acceso más altas porque los individuos estarán dispuestos a pagar un precio por un producto o servicio de utilidad mayor, logrando, de este modo una posición dominante en el mercado.

La estructura de costes de los negocios de información es distinta al del negocio tradicional. En este caso los costes fijos son

altos pero el coste marginal es mínimo. En el caso de Yahoo!, su coste de elaboración de la información es muy alto pero el coste por página de información a usuario es virtualmente mínimo. Esta estructura de costes, con rendimientos crecientes a escala, favorece el crecimiento ilimitado de la empresa.

Yahoo! Ha sabido aprovechar estos rendimientos crecientes de economías de escala creando externalidades de red al ofertar productos personalizados y la consecuente captación de sus clientes (lock-in). El lock-in es una cuota fija que deben pagar algunos clientes para acceder a una determinada información. Cada vez son más los periódicos digitales que han introducido este concepto para acceder a los artículos de prensa.

Se ha producido un cambio en la economía, ahora centrada en la difusión rápida del conocimiento y la información. Es una economía global en la que las actividades económicas funcionan en torno a dos sistemas de globalización: el de los mercados financieros, la producción de bienes y servicios y la gestión a nivel mundial. Se produce internacionalmente para un único mercado: el mercado mundial.

El paso hacia esta nueva economía se ha producido gracias a la difusión de innovaciones técnicas y su uso generalizado en infraestructuras. Las TIC han adoptado un papel esencial en la mejora de la comunicación y el transporte. Así un pedido está totalmente localizado desde el momento en el que sale del almacén hasta su punto de destino. Aumentando el control, la seguridad, reduciéndose los tiempos y abaratándose los costes.

La disminución de los de los costes de transacción, los costes de cambio, las externalidades de red, las economías de aglomeración

y los rendimientos crecientes a escala han impulsado la aparición de nuevos mercados, como el de subastas on-line (E-bay) o los portales (Google), lo que ha supuesto un profundo cambio sobre los mercados tradicionales como las librerías, el sector financiero y el de servicios en general; produciendo un cambio en la estrategia de todas ellas.

1.5 Factores tecnológicos que han impulsado la globalización

La evolución hacia una economía que funciona en redes se sustenta en el crecimiento de medios de interconexión como el ordenador e Internet. Mochón (2007) destaca los siguientes factores tecnológicos como impulsores de la globalización:

1. Liberalización de las telecomunicaciones
2. Incremento del número de países que se han abierto a los mercados internacionales.
3. Eclosión de Internet:
 - a. Creación de un mercado mundial virtual
 - b. Nacimiento de nuevas oportunidades para el intercambio internacional de información.

La localización del centro de producción no afecta a la venta de los productos y servicios. En la actualidad, se localizan los centros de producción atendiendo a la reducción que esta deslocalización puede producir. De este modo, se busca la reducción en costes de mano de obra y las multinacionales se dirigen a países con salarios muy bajos y una legislación laboral no estricta. Esta búsqueda de reducción de costes, localizando los centros productivos en otros continentes, ha tenido éxito por la asombrosa disminución de los costes de los transportes y la rapidez de los mismos. Este último fenómeno

propiciado por la introducción de las nuevas tecnologías que permiten tener un control absoluto de los pedidos, inventarios y de la mercancía en cada momento.

Son muchas las empresas españolas, que han situado sus centros productivos en países con salarios inferiores a los españoles. Aprovechándose, por un lado de los bajos salarios y por otro, de la mejora en los transportes.

Este fenómeno de deslocalización, se extiende también a los servicios. Las Nuevas Tecnologías han permitido que un servicio, como la compra de un viaje, se realice desde cualquier lugar del mundo en un tiempo muy reducido.

Internet

Internet ha pasado de ser una herramienta tecnológica para intercomunicarse a un instrumento para desarrollar negocios. Ha introducido la posibilidad de incorporar al comercio internacional muchos servicios antes asociados a un espacio físico.

Internet es una red de comunicación que ha puesto más información a disposición de los individuos y que ha impulsado el intercambio comercial. Es el agente más poderoso para propagar la creatividad tecnológica y el progreso económico.

La red ha propiciado la convergencia de todos los sectores. Así nos encontramos con individuos que, a través de la red y en un tiempo record, pueden reservar sus vacaciones, comprar el billete de avión, realizar gestiones con distintos hoteles, comprar la entrada de la ópera y hasta el billete de metro de la ciudad de destino.

Según De Pablo (2006), las características más relevantes de Internet para las empresas son:

- La Globalización, Internet ha potenciado las oportunidades de la globalización. Hoy en día, cualquier consumidor puede adquirir prácticamente todo lo que necesita por Internet.
- Un mercado en continuo crecimiento, 800 millones de potenciales clientes circulan por Internet, tanto para comprar como para obtener información.
- Globalización del conocimiento: la red es un "Sistema Global de Conocimiento", las empresas han de tener presencia en la red, sino podrán perder su posición en el mercado.
- Presencia Global, Internet permite que las empresas puedan estar presentes en todo el mundo.
- Avance en logística y en materia de transporte, a través de la red las ventas se han incrementado de forma exponencial. A la vez de que se ha experimentado una fuerte mejora en los métodos de distribución y logística.

1.6 Definición y componentes de las tecnologías de la información y la comunicación

1.6.1 Definición

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son un conjunto de avances tecnológicos que nos proporcionan la informática, la telecomunicación y las tecnologías audiovisuales, aportándonos información y herramientas para sus procesos y canales de comunicación.⁴

⁴ <http://ticmadrid.blogia.com/2005/042601-una-definicion-de-tic.php>

Según Mochón (2007) las TIC comprenden las tecnologías que procesan, almacenan y comunican la información.

Han contribuido a transformar la sociedad. Las empresas son cada vez más modulares y están más integradas. Ha mejorado las relaciones con proveedores y clientes, cada vez más rápidas y flexibles.

Las TIC otorgan una flexibilidad tal que ha permitido la descentralización de las multinacionales. De esta forma, encontramos las sedes o matrices en los países de la OCDE y los centros productivos en países, como los asiáticos, con las siguientes características:

- Mano de obra menos cualificada con un salario menor
- Bajo control gubernamental que restrinja las jornadas laborales
- Alto nivel tecnológico

Las TIC son un conjunto de tecnologías que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, registro, presentación y comunicación de información contenida en señales:

- De naturaleza acústica o *sonidos*
- De naturaleza óptica o *imágenes*
- De naturaleza electromagnética o *datos alfanuméricos*: incluyendo desde un texto simple hasta la información contenida en una base de datos.

1.6.2 Componentes

- Hardware: es la herramienta física con la que interactúa el usuario. Destacamos: pantalla, teclado, servidor, etc.

- **Memoria:** es un dispositivo que almacena y recupera la memoria. Existen tres tipos de memoria: memoria principal (RAM, Random Access Memory), memoria caché y memorias auxiliares.
- **Software:** conjunto de programas informáticos, su lenguaje es interpretado por el ordenador. El desarrollo de software ha sido espectacular en los últimos tres años, las aplicaciones aportan un gran valor añadido tanto a organizaciones como usuarios particulares. Las empresas desarrolladoras han de acometer una fuerte inversión inicial que se amortiza dado que los costes de distribución son prácticamente nulos. Actualmente, es habitual descargar una licencia en el PC a través de un link, ya casi no se utilizan CDs.
- **Infraestructuras de telecomunicaciones:** son las encargadas de transmitir la información, en la actualidad casi todas las infraestructuras convergen en una sola Red: Internet. Dentro de estas infraestructuras encontramos:
- **Banda ancha:** estas transmisiones garantizan un mínimo de banda con capacidades de transmisión de millones de bits por segundos, estas conexiones suelen ser ofrecidas a través de cable de fibra óptica (de mayor capacidad y con mejores tiempos de respuesta) o radio.
- **ISP:** son los proveedores de servicios de Internet para particulares, pequeñas y medianas empresas. Poseen servidores conectados a la Red Internet a través de una dirección IP pública y ofrecen servicios de conexión.
- **RDSI:** son las siglas de la Red Digital de Servicios Integrados, permite contar con líneas para voz y datos gracias al uso de vías separadas para la señalización y la transferencia de información.

- ADSL: son las siglas de Línea de Suscripción Asimétrica Digital. Es de gran rapidez y permite a los hilos telefónicos de cobre transportar 16 megabits por segundo.⁵

1.7 Aportaciones de las TIC a la sociedad

Las TIC están transformando la sociedad, pues su eclosión se está produciendo en un contexto de liberalización y creciente competencia, lo que ha estimulado la globalización.

Algunas de las ventajas que han aportado las TIC a la Sociedad son las siguientes:

- *Fácil acceso a todo tipo de información*, sobre cualquier tema, ya sea en forma de texto, imagen o sonido. Las TICs han experimentado un importante crecimiento gracias a Internet pero también por distintos soportes tipo CD-ROM y DVD. La información es necesaria para crear conocimientos que nos ayuden a desarrollarnos y a enfrentarnos a la problemática diaria.
- *Instrumentos para procesar todo tipo de datos*, gracias a los sistemas informáticos integrados por ordenadores y programas podemos procesar datos de una forma rápida y fiable. Llevamos a cabo esta actividad mediante los procesadores de textos, editores gráficos, gestores de bases de datos y otros programas especializados.
- *Los canales de comunicación*, posibilitan una difusión de la información de forma simultánea con cualquier persona u organización del mundo, mediante la web, el correo electrónico, los chats, etc.

⁵ <http://www.transformando.com/minisites/tecnologia/escritorio/Paginas/Cont3D.htm#>

- *Almacenamiento de información*, la información se puede almacenar en pequeños soportes fáciles de transportar, como los CD-ROM y el pen-drive.
- *Automatización de tareas*, mediante la programación de actividades que realizan los ordenadores, elemento esencial de las TIC.
- *Interactividad*, podemos establecer diálogos con programas de gestión a través de los ordenadores, debido a que, al ser máquinas programables, se pueden determinar las respuestas que deben dar.
- *Homogeneización de los códigos*, se realiza el registro de la información mediante la digitalización de todo tipo de información que es procesada y convertida a cualquier formato para ser almacenada.
- *Instrumento cognitivo*, ya que potencia nuestras capacidades mentales y desarrolla nuevas maneras de pensar.

La Sociedad de la Información en Europa y España

Las TIC están contribuyendo a modificar los sistemas de producción y organización, las redes de comunicación y en general el modo de hacer los negocios, dando lugar a la Nueva Economía, Economía del Conocimiento y configurando la Sociedad de la Información. La primera fase de la Sociedad de la Información en Europa empezó en Ginebra.

Internet ha revolucionado el mundo en que vivimos, las relaciones interpersonales e interempresariales. El comercio exterior ha sufrido un cambio espectacular, proliferando las empresas Business to Consumer, pudiendo comprar productos producidos en China a un vendedor de Estados Unidos en España. Este movimiento

revolucionario se ha comparado al de las revoluciones industriales producidas en los S. XVIII y XIX.

Esta revolución se ha trasladado al plano de la Educación, la cantidad de información disponible en un tiempo record ha facilitado las investigaciones y los métodos de aprendizaje. Así como los métodos de investigación de los científicos.

Estas nuevas tecnologías constituyen el motor de crecimiento económico. Este fenómeno de la Información se originó en la década de 1990 en Estados Unidos y es denominado "la revolución digital". Esto ocasionó que las empresas americanas fueran mucho más competitivas, dado que fueron las primeras en beneficiarse de esta revolución digital.

En materia de tecnología, Europa está todavía por detrás de Estados Unidos, la economía europea está mucho menos informatizada, así en el Consejo Europeo de Lisboa de marzo de 2000 se fijó un nuevo objetivo para la Unión Europea con el fin de llegar a convertirse en la sociedad más competitiva del mundo en 2010 basada en el conocimiento, en el 2011 todavía no se ha conseguido; pero los avances han sido notables; sobre todo en el norte de Europa.

De este modo se pretende mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, la competitividad a nivel mundial de los servicios y la industria europea, así como mejorar las condiciones de vida de los profesionales.

Las tecnologías de la información y la comunicación han impulsado el crecimiento económico, no sólo europeo, sino de todo el mundo. Han permitido la creación de nuevos puestos de trabajos y han producido un incremento del bienestar.

Es aquí donde reside la causa del especial interés de los gobiernos europeos en que todos los ciudadanos europeos aprovechen la ventajas que puede proporcionarles Internet.

Su propósito es crear una sociedad basada en el conocimiento y en las nuevas tecnologías, una sociedad fundada en la integración en la que Internet debe ser considerada como instrumento necesario para favorecer esa integración, a través de la red todos podemos estar conectados y todos podemos acceder a la misma información.

Este proceso de integración tiene una importancia cada vez mayor a medida que se van incorporando nuevos países a la Unión Europea. En 2004, 10 nuevos países fueron incorporados: Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia y República Checa. Esta incorporación hizo que Europa pasara de ser la Europa de los 15 a la Europa de los 25 y que la población europea se incrementara en 75 millones pasando Europa a tener una población de 450 millones de ciudadanos. Todos ellos han de formar una sociedad europea integrada, destacando la "integración digital" que se llevará a cabo a través de las tecnologías de la información y comunicación.

El modelo de la sociedad de la información europeo es diferente al del resto del mundo. Es cierto que Estados Unidos, como descubridor de Internet ha sacado una ventaja competitiva derivada de esta temprana introducción. Pero Europa ha sabido reaccionar a tiempo e introducir Internet en esta sociedad integrada. Logrando la interacción a todos los niveles tanto regional, nacional como europeo, garantizando una economía digital que sea beneficiosa para todos los ciudadanos europeos.

La tecnología de la información en la sociedad europea ha sido utilizada para fortalecer el modelo social europeo. También se pretende reforzar e integrar la diversidad lingüística y cultural, la Unión Europea se ha comprometido a que esta integración no limite el desempeño de las lenguas y culturas a nivel local.

En la actualidad las tecnologías de la información y comunicación son imprescindibles para poder operar competitivamente en el mercado global actual, son utilizadas para contactar a clientes y proveedores, llevar al día un inventario, realizar la contabilidad, dirigir los distintos departamentos y coordinarlos entre sí, archivar documentos y declaraciones fiscales, entre otras actividades.

Las tecnologías de la comunicación e información son denominadas también energías generadoras por su propio potencial, producen trabajo, fomentan competitividad, colaboran en el buen funcionamiento de la economía. En resumen, aumentan el crecimiento económico y la competitividad.

La UE es consciente de la relevancia de la sociedad de la información. Este sector de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) suponen 643 000 millones de euros y el 7,5% del PIB. Su crecimiento se incrementa progresivamente, en 2001 éste fue de un 5,1% gracias a la inversión llevada a cabo.

La Sociedad de la Información se caracteriza por la capacidad que tienen los miembros que componen la misma para obtener y compartir la información, desde cualquier lugar.

Para estudiar el estado en el que se encuentra la Sociedad de la Información en España analizaremos una serie de indicadores. Los

elementos que componen el modelo de estudio sobre el que nos vamos a basar son cuatro:

- Participantes, son los agentes que utilizan los contenidos y servicios proporcionados en las infraestructuras de comunicación. Existen tres tipos de agentes: los ciudadanos, las empresas y las administraciones públicas.
- Universo multimedia de servicios y contenidos, compuesto por informaciones, bienes y servicios a los que se puede acceder desde las infraestructuras de comunicación. En las transacciones comerciales en los que los productos que se comercializan son objetos convertibles en bits y la transacción comercial se completará en el momento. Así ocurre con los billetes electrónicos de avión, la transacción es momentánea. Sin embargo, en los casos en los que el cliente decide adquirir una camisa, por ejemplo, el proceso comercial quedará terminado una vez que el individuo reciba el elemento en su casa. Componen este universo multimedia la comunicación entre agentes, la búsqueda y descarga de información, los servicios en red y el comercio electrónico.
- Infraestructuras, son un conjunto de medios técnicos y físicos que facilitan a los usuarios el acceso a la oferta de contenidos. De esta forma, las infraestructuras unen la oferta de contenidos y la demanda de los usuarios. Las infraestructuras están constituidas por: terminales y redes (redes locales, redes de acceso y redes de transporte).
- Entorno, la sociedad de la información se encuentra inserta en un medio económico y social, que le influencia y propicia el desarrollo de esta Sociedad del Conocimiento.

Utilizaremos los siguientes indicadores para estudiar la situación de las nuevas tecnologías en España:

- Indicadores sintéticos, a través de ellos se pretende reflejar el grado de desarrollo de la Sociedad de la Información (SI). La unidad de medida es un país, pudiendo llegar a abarcar 178 países. Este índice permite la comparación del grado de desarrollo de la SI entre distintos países. Existen cinco tipos de SI sintéticos:
 - *Índice de acceso digital*, abarca 187 países, considera variables como la educación y es fácil de calcular.
 - *Knowledge Economic Index del World Bank*, calculado para 128 países se basa en la media de cada país de la economía del conocimiento (régimen de incentivo económico, educación, innovación y etnologías de la información y comunicaciones). Si este índice no se encuentra ponderado por la masa de la población puede ser una herramienta fiable para considerar las fuertes economías de escala que se pueden alcanzar en la producción del conocimiento. De esta forma se puede reflejar la capacidad de innovación que tiene un país con independencia de su población.
 - *Network Readiness Index del World Economic Forum*, mide el grado de preparación de una nación para participar y beneficiarse de los desarrollos de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Está compuesto por tres subíndices.
 - *E-Readiness Index de la Economist Intelligence Unit*, a través de este índice se mide el grado de susceptibilidad de un mercado para la puesta en marcha de iniciativas que tengan que ver con Internet. Con este índice se pretende valorar las infraestructuras tecnológicas, el grado de adopción de ebusiness por clientes y organizaciones, el entorno en el que se crean los

negocios, las condiciones sociales y culturales y la disponibilidad de servicios de soporte.

- *Information Society Index del IDC-Wold Times*, se utiliza para medir el grado de desarrollo de la SI en cada país, estimulando la disponibilidad de ordenadores, SW y redes de comunicación, el uso de Internet y del comercio electrónico y la educación y disponibilidad de información.

Con los datos proporcionados por estos indicadores dentro de la UE, se refleja que son los países nórdicos los que poseen una SI más desarrollada, les siguen Reino Unido, Holanda y Alemania. España se encuentra entre los menos desarrollados de los 15 y por encima de los 10 recientemente incorporados.

La Sociedad de la Información en España debe conseguir el uso habitual por sus ciudadanos de las Nuevas Tecnologías. Se deben realizar análisis que investiguen el nivel tan bajo de utilización de las TIC en los españoles y subsanarlo, adoptando medidas como programas de formación, instalación de las TIC en la aulas, acercamiento de las TIC a los ciudadanos, etc. El programa AVANZA se orienta a compensar estos déficit, del Ministerio de Industria, entre otros.

1.8 Adaptarse o morir: Vida de las empresas

Son muchas las empresas que han tenido que cerrar por no saber adaptarse y aprovechar las nuevas oportunidades brindadas por la globalización y las Nuevas Tecnologías.

Estudios recientes muestran que en Estados Unidos el 24% de las empresas dura menos de dos años y 53% muere antes de los 4 años de edad.

Cada año son muchas empresas las que inician sus actividades económicas pero también son muchas las que las terminan. Según datos del INE (2007), 426.000 empresas (el 11,8% del total) iniciaron sus actividades económicas durante el ejercicio 2006, mientras que 260.122 (el 7,3% del total) cesaron sus actividades. Esto refleja el crecimiento experimentado en España del 2007 al 2006 y que se ha visto ralentizado en los últimos años.

1.8.1 Las TIC en la empresa

Las organizaciones son cada vez más virtuales, se dan intercambios entre socios, lanzamientos de nuevos productos, nuevos servicios, todo ello en un tiempo cada vez menor. Las innovaciones se suceden simultáneamente.

Las TIC le han permitido a la empresa reducir costes, agilizar las transacciones comerciales, expansión en otros mercados, etc. Para que los profesionales sean capaces de poder utilizar la herramienta indispensable, que suponen las TIC, deberán formarse y comprender cuál es su funcionamiento y cuáles las posibilidades que ofrecen.

Las TIC otorgan una mayor libertad de actuación de los individuos. Éstos podrán operar en distintos mercados, con distintos productos, relacionarse con proveedores y clientes de todo el mundo. La empresa debe hacer un gran esfuerzo económico para acometer la inversión necesaria en programas de formación continuos para conferir a los profesionales flexibilidad de forma que puedan

adaptarse a los continuos cambios del mercado actual. A su vez, la empresa deberá aumentar su grado de confianza en los profesionales y permitirles un mayor ámbito de actuación, consecuencia de la utilización misma de las TIC. Está claro que las TIC han supuesto una nueva forma de trabajar, aportan flexibilidad, libertad, agilidad, etc. la gestión de la empresa debe ir alineada con el nuevo paradigma empresarial.

Con el fin de darles la mejor formación a sus profesionales es necesario el desarrollo y la proliferación de un departamento dentro de la empresa que gestione los Recursos Humanos y la Formación. Es necesario que estos departamentos trabajen intensamente en programas que no sólo formen a profesionales para desempeñar un puesto de trabajo específico, sino que fomenten el trabajo en equipo y promuevan la satisfacción laboral de tales profesionales.

Técnicas como los incentivos, la rotación de puestos de trabajo dentro de la empresa y actividades conjuntas son cada vez más empleadas a la vista de los buenos resultados. La rotación de puesto de trabajo le permite al empleado conocer mejor la empresa a la vez que le confiere una mayor flexibilidad para adaptarse a los continuos cambios del entorno.

Para las empresas la introducción de las TIC ha derivado en programas de formación para los profesionales con la finalidad de hacerlos capaces de utilizar estas nuevas herramientas. De cualquier modo es el autoaprendizaje el más común en las empresas españolas, llevado a cabo por los propios profesionales para utilizar las TIC en su trabajo.

Según datos del INEM, en el 59,8% de las empresas españolas sus profesionales han aprendido el funcionamiento de las nuevas

tecnologías al realizar el propio uso de las mismas. Los profesionales de un 16,1% de empresas han utilizado manuales para comprender el manejo de las nuevas herramientas.

Sólo un tercio de las empresas españolas han realizado cursos de formación para adaptar a sus profesionales a las TIC, siendo esta formación más extendida en el sector I+D y Turismo.

1.8.2 Impacto de las TIC en la productividad de la empresa

España es el único país de la UE que ha perdido productividad desde 1995, situándose por detrás de la media europea y la de Estados Unidos. Esta pérdida de la productividad le lleva a un retroceso, sin remedio, de la competitividad a nivel mundial.

Otro parámetro a considerar para estudiar la posición de España a nivel mundial puede ser el crecimiento del PIB por hora realizada, en España el PIB decrece por cada hora trabajada, lo que ha generado empleo en sectores más intensivos en mano de obra como la construcción.

El aumento de productividad permite mantener la competitividad en los mercados mundiales, siendo la productividad, por tanto, un indicador de progreso económico.

Las TIC son uno de los instrumentos más eficaces para incrementar la productividad, además este incremento se realiza en una mayor proporción que la de otros factores que afectan en la productividad. En Europa las inversiones en TIC del año 1995 al 2001 constituyeron un 22% de las inversiones y produjeron un aumento de productividad del 58%.

No obstante, esta relación Inversión en TIC-incremento de productividad es difícil de cuantificar. El uso adecuado de las TIC es complicado y son necesarias importantes inversiones en formación para que los profesionales de las empresas y los alumnos y profesores de los centros educativos sean capaces de utilizar las TIC.

Todos los sectores se benefician de la incorporación de las TIC, las telecomunicaciones contribuyen a incrementar el rendimiento del sistema económico, el buen comportamiento de las telecomunicaciones se ha extendido al resto de los sectores. Destacamos esta contribución en los sectores de intermediación financiera y las manufactureras.

Las TIC han producido un impacto muy favorable tanto en el aumento de la productividad como en la reducción de costes. Sin esta revolución tecnológica los precios del sector de telecomunicación serían un 84,9% más elevados, en los del transporte un 12,1% y el resto de la economía un 16,4% mayor.

Así mismo la inversión en infraestructuras de telecomunicaciones también ha producido un incremento de la productividad y de costes, gracias a las telecomunicaciones se reducen notablemente los costes de adquisición de información. Todos los sectores se benefician de esta inversión pero el que más lo hace es el sector servicios.

1.8.3 Beneficios de la incorporación de las TIC a la empresa

Las TIC facilitan a la empresa la adquisición de la información a un menor coste, este elemento es de gran utilidad en sectores como el de servicios empresariales y electrónica.

Las TIC pueden ayudar y coordinar las relaciones de la empresa con terceros, por lo tanto, mejorándolas. Las TIC permiten gestionar grandes proyectos y varios proyectos a la vez. Esta ventaja es de especial interés para las PYMES que podrán utilizar las TIC para formar parte de redes de negocios que no podrían hacer de otra forma. Los sectores que más se benefician de esta ventaja son los intensivos en conocimiento o los de servicios empresariales.

A su vez, las TIC ayudan a reducir el coste de procesamiento de órdenes y documentos en las transacciones habituales de la empresa. Esta herramienta tiene una mayor utilidad para aquellas empresas con una compleja cadena de producción. Además, proporcionan una reducción del tiempo de ejecución de tareas y permiten llevar a cabo aquellas otras de mayor valor añadido, se benefician de esta medida sectores como la química, servicios sanitarios, comercio minorista, etc.

Las TIC permiten aprovechar el desarrollo en el mercado del software. Son cada vez mayores las soluciones proporcionadas por los suministradores de software para empresas más pequeñas, adaptados a sus necesidades.

Una de las estrategias adoptadas por las PYMES para poder sobrevivir a las amenazas de las empresas más grandes es la de establecer relaciones con ellas, creándose cooperaciones en los marketplaces, las PYMES, gracias a las TIC pueden intercambiar datos a través de plataformas online de una forma rápida. Se benefician de esta medida las empresas del sector textil, de la artesanía y del turismo.

Las TIC facilitan la ampliación de mercado a todas las empresas ya sea en forma de extensión de sus ventas por volumen (al

incrementar la publicidad por Internet, por ejemplo.) o por llegar a zonas geográficas a las que antes no podía acceder. Las PYMEs pueden utilizar Internet para poder expandirse a otros mercados sin necesidad de abrir un establecimiento en la zona geográfica elegida y vendiendo sus productos a través de Internet. También beneficia a aquellos proveedores que se han especializado en un segmento muy determinado y a través de Internet pueden difundir sus productos a otras zonas.

Además, las TIC permiten mejorar los servicios de atención al cliente, esta herramienta será muy útil en aquellos sectores que traten con el cliente final. Cada vez son más los clientes que externalizan sus servicios de Help Desk a proveedores tecnológicos.

Según estudios realizados a distintas empresas un 64% de ellas afirmaba que las TIC habían contribuido a ahorrarles costes y un 55% resaltaba las mejoras producidas en la comunicación interna de la empresa y el ahorro de costes de la misma. También se produce una reducción de costes en los estudios de mercados, no sólo porque Internet proporciona información suficiente para hacer el estudio sin desplazarse sino porque también se pueden comprar en Internet. El Instituto de Comercio Exterior tiene a disposición de las empresas estudios de mercado gratuitos.

Las empresas virtuales han nacido de las TIC. Las empresas virtuales son estructuras organizativas que surgen como consecuencia de la necesidad de responder a la demanda del mercado actual. Atienden estas necesidades de una forma fácil, dinámica y rápida gracias a su facilidad de adaptación adquirida por la utilización de las TIC. Es en 1993 cuando se establece de forma definitiva el concepto de Empresa Virtual tal y como lo conocemos ahora.

Podemos decir que una empresa virtual es una red temporal de empresas que deciden aliarse para explotar una oportunidad específica del mercado utilizando para ello las propias capacidades tecnológicas de la red. Esta colaboración de empresas puede adoptar cualquier forma; puede ser una Unión Temporal de Empresas (UTE's), una joint venture, puede darse un Outsourcing de este servicio virtual concreto, etc. Cada una de las empresas que componen esta alianza aporta lo mejor que sabe a hacer.⁶

1.8.4 Pérdidas producidas por la no incorporación de las TIC a la empresa

Como hemos visto en el apartado anterior el comercio electrónico facilita a las empresas expandirse a nuevos mercados. Aquellas empresas que no introduzcan las TIC cuando sus competidores sí lo hagan, se encontraran desplazadas por aquellas otras que sí lo hagan perdiendo cuota de mercado. Se verán especialmente afectadas las pequeñas empresas de manufacturas.

Los agentes de ventas on-line pueden ofrecer servicios a precios muy competitivos al no tener costes fijos, como el alquiler del local. Es muy habitual que los clientes acudan a las tiendas para informarse y que luego realicen la compra por Internet a un precio menor.

El margen de beneficio de los proveedores es cada vez menor dado que es fácil conocer los precios de los distintos proveedores. Este hecho afecta más a los sectores de fabricación de equipo e industria química.

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa_Virtual

El software empresarial beneficia, sobre todo, a las empresas de mayor tamaño, con mayor poder adquisitivo además de poder desarrollar proyectos más complejos y emplear menos staff que las PYME, beneficiándose las grandes de las economías de escala propias de una mayor demanda de equipos. Para ayudar a las PYME, las Administraciones Públicas y asociaciones empresariales se encuentran desarrollando aplicaciones más sencillas para ellas y con un coste proporcional a su capacidad financiera.

1.8.5 Las TIC y la Empresa Española

En España el porcentaje de PYMES es mayor que la media de la UE y el 94% de ellas son consideradas microempresas. Un alto porcentaje de profesionales son contratados por empresas medianas y pequeñas. El valor añadido por persona ocupada y la productividad son menores a la media europea.

La incorporación de las TIC a las empresas tendrá un mayor efecto cuanto mayor sea el desarrollo de la economía. En aquellas economías en las que predominen sectores menos intensivos en tecnologías el impacto de las TIC será menor.

En España nos encontramos en una posición de cierto retraso en cuanto la introducción de las TIC; siendo el sector predominante el sector servicios, destacando los de las actividades inmobiliarias, el comercio minorista y el turismo.

La tendencia anual de crecimiento de las TIC es parecida a la del resto de los países europeos. La especialización española en estructuras y manufacturas tradicionales, poco intensivas en capital, suponen un obstáculo.

El uso de las TIC depende del tamaño de la empresa y del sector en el que se encuentre ésta. Podemos realizar la siguiente clasificación atendiendo al grado en el que se encuentran integradas las TIC en las empresas españolas:

- Utilizamos el término *desconectada* para referirnos a aquellas empresas que no tienen Internet, en España esta categoría de empresas componen el 7% de las PYMES.
- Las empresas *conectadas* son las que tienen Internet pero no página web y no se anuncian en directorios on-line, a esta categoría pertenecen el 23% de las PYME. Las empresas presentes son aquellas que tienen web y la actualizan en un periodo superior al mes, 23% de las PYMEs.
- Las empresas *activas* actualizan su web al menos una vez al mes, constituyen el 16% de las PYMES.
- Empresas *integradas* a esta categoría pertenecen un 19% de las PYMES.

Estos datos se corrigen dependiendo del sector en el que nos encontremos. El hecho de que los sectores menos intensivos en tecnologías sean los que componen la mayor parte del tejido empresarial español explica el retraso en materia de las nuevas tecnologías que experimenta España con respecto al resto de los países de la OCDE.

En cuanto a la utilización de la banda ancha no existen grandes diferencias en cuanto a los sectores, quedándose un poco por detrás el de la hostelería y siendo los sectores financiero, mobiliario y empresarial los que más lo utilizan.

En el tejido empresarial español existe un mayor uso de las TIC en aquellos sectores más intensivos en tecnologías. El conjunto de

empresas pertenecientes a este sector ha tenido una contribución mayor que el resto al crecimiento de la economía española, una mayor contribución al PIB y una mayor productividad.

La productividad será menor durante el periodo de aprendizaje y adaptación a las TIC. Esta productividad irá aumentando según aumente el grado de aprendizaje y se incorpore su uso al día a día. La utilización eficiente de las TIC exige un cambio que se desarrolla a un ritmo menor de la necesidad inherente de este cambio. A medida que estos cambios se vayan introduciendo en el tejido empresarial, recogerán sus frutos y el ritmo incrementará.

Cuando los profesionales utilizan mayores dotaciones de capital en el proceso de producción, éste podrá ser más productivo, al generar un mayor output.

El sector productor de activos TIC contagiará a los otros que utilizan la tecnología de forma intensiva y obtendrán ganancias de productividad.

1. 9 Posición de España en Tecnología

Este dato va ligado al nivel de inversión en Tecnologías, siendo España la tercera en la cola en Inversión en tecnologías de la información en la UE.

Según el estudio "Los Medios para competir: comparación entre las industrias de TI", elaborado por "Economist Intelligence Unit" y patrocinado por la "Business Software Alliance (BSA)", España ocupa el lugar 24 en el ranking mundial de competitividad tecnológica.

A nivel europeo, España se encuentra detrás de Italia y antes de Estonia y Portugal, con una puntuación de 46,1 sobre una escala de 100 (estudio que incluye 64 países de 7 regiones del mundo). Una posición muy distante de países como Estados Unidos, con un 77.4 sobre 100, Japón con un 72,7, Corea del Sur con un 67,2 o Reino unido con un 67,1.

Pese al crecimiento del 8% en el mercado de tecnologías de la información en el 2005. Llegando a sobrepasar los 15.500 millones de euros, España continúa a la cola de Europa en relación al porcentaje del PIB invertido en nuevas tecnologías, siendo este de un 1,6% frente al 3% de la media.

Según el estudio "Las tecnologías de la información en España" elaborado por AETIC (Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Comunicaciones en España" y el Ministerio de Industria en el 2005. El gasto medio en las TIC por habitante era de 1.044 euros al año, siendo la media europea de 1.376 euros. Este informe también resalta los desequilibrios en materia de Desarrollo e Implantación de las Nuevas Tecnologías entre los países del norte y del sur de Europa.

El retraso en España en Tecnologías de la Información es notable con respecto a Europa, sin embargo no ocurre lo mismo en telecomunicaciones.

Son grandes las diferencias entre los países que invierten en tecnología. En general, pocos países disponen de todos los factores necesarios para fomentar un próspero sector de las tecnologías de la información. Estos factores son, según el estudio antes mencionado de la Economist Intelligence Unit, seis:

- Contar con un entorno de negocio adecuado.
- Estar dotado de una buena infraestructura tecnológica.

- El nivel del capital humano.
- El marco legal que regula la industria.
- Contar con un entorno favorable y propicio para la investigación y el desarrollo.
- El papel que las Administraciones juegan para favorecer el desarrollo de la industria tecnológica.

En relación a estos factores, España se sitúa entre los primeros países en entorno propicio de negocio en un lugar 80, en Capital Humano en el puesto 16, y en entorno legal en el 19. En otros factores, obtiene resultados negativos, como en la creación de un entorno propicio para la Investigación y el Desarrollo que obtiene un 6,6; y en Infraestructura Tecnológica 29,6. En este último aspecto ocupa una posición muy por detrás de países de Europa Occidental y del Norte y se sitúa en posiciones similares a países de Europa Central y del Este, como la República Checa o Hungría.

1.10 La globalización y las TIC aumentan las desigualdades

La globalización está propiciando que aumente la interacción entre los países menos desarrollados. Los países en vías de desarrollo han adquirido una gran importancia en el comercio internacional. Así está ganando importancia relativa a la vez que la pierden Estados Unidos y la Unión Europea.

El crecimiento económico mundial ha hecho que aumenten los recursos y las posibilidades de gasto, sobre todo, de los países más desarrollados. Las políticas destinadas a la reducción de la pobreza y la regulación de las jornadas laborales, así como las inversiones en educación y en sanidad pública son cada vez mayores.

La globalización ha contribuido a desarrollar una mayor conciencia social, generando movimientos políticos que han llevado a la condenación de la deuda de los países con mayores dificultades y a la disminución de la explotación laboral de niños. Los Gobiernos de los países más desarrollados diseñan ayudas para resarcir a aquellos países perjudicados por la globalización.

Sin embargo, el aumento de la productividad y la rápida difusión de los avances tecnológicos han incrementado la competencia de este mundo global. Acentuándose las transformaciones en los métodos de producción y las innovaciones. Así como las mejoras en los procesos producidas por la introducción de las Nuevas Tecnologías, disminuyéndose los costes y reduciéndose los precios.

Los países que no disponen de los medios necesarios para desarrollar e introducir las TIC en sus procesos productivos, se ven limitados y no pueden reducir sus costes en la misma medida acelerándose cada ve más las desigualdades. Estos países ven aumentar las diferencias exponencialmente con los más desarrollados que sí pueden introducir las TIC.

La globalización no beneficia a todos los países por igual, a algunos les beneficia y a otros les perjudica. Los países en los que sus gobiernos no son capaces de proveer un entorno jurídico e institucional apropiado que favorezca el crecimiento, se verán en condiciones de desigualdad.

Esto ocurre en los países del África Subsahariana, países en los que reina un clima de inestabilidad, con conflictos latentes, desigualdades sociales y un déficit democrático. Estos factores

repelen el capital extranjero. Es por este motivo que los países más pobres, en los que se dan estas circunstancias, deberían recibir medidas especiales por parte de los países más desarrollados para salir de esta situación.

Mientras los países en vías de desarrollo se convierten en centros productivos de bienes con menor valor añadido, las multinacionales, con sede social en los países desarrollados acaparan el control de los mercados y acumulan beneficios.

La globalización debe ser controlada en la medida de lo posible así como la velocidad de la liberalización debe estar acorde con el ritmo de crecimiento de un país. De este modo se facilita la asimilación de la liberación evitándose los posibles efectos negativos de una introducción descontrolada de la liberalización de los mercados.

En Rusia, la rápida transición y la velocidad de la liberalización manejada por las instituciones multinacionales conllevó a un aumento inédito de los índices de pobreza. Sin embargo, en China, la liberalización controlada de los mercados por las instituciones del país tuvo un impacto muy positivo, reduciéndose los niveles de pobreza de forma sostenida.

El gobierno de cada país debe controlar la entrada de multinacionales y desarrollar políticas que minimicen el impacto social de la globalización y maximizar los beneficios de la misma. Tratando de evitar las inestabilidades e impidiendo la sobreexplotación de recursos no renovables.

La globalización aumenta la demanda agregada y el crecimiento de la economía pero aumenta la productividad y competitividad y con

ello la búsqueda de reducción de costes. Las plantas industriales se trasladan a países con costes salariales muy bajos, proceso conocido como: deslocalización. Los riesgos aumentan y sus impactos son cada vez mayores.

Sin embargo, son muchos los que defienden la globalización como antídoto de la pobreza. La clave según Mochón (2007) radica en alcanzar un desarrollo sostenido y respetuoso con el medio ambiente.

Algunos países, como India, han sabido aprovechar la oportunidad de la globalización y las Nuevas Tecnologías. Uniendo los avances en Telecomunicaciones y su abaratamiento, los bajos costes laborales, la formación de sus profesionales y su conocimiento del inglés; han sabido ser uno de los principales países que proporcionan servicios de Outsourcing Offshores, siendo uno de los mayores generadores de tecnología. En la actualidad India es uno de los motores de las economías emergentes.

1.11 Inversión del movimiento de las multinacionales

Son las multinacionales las grandes beneficiarias de la globalización. Ellas han sido las generadoras e impulsoras de las nuevas tecnologías y las que han recogido los primeros beneficios. Acelerando las diferencias entre Norte y Sur. En los últimos años se ha producido un cambio y cada vez son más las multinacionales con sedes en los países del Sur.

Si antes era común el establecimiento de los centros productivos de las grandes multinacionales en los países asiáticos, ahora presenciamos el movimiento contrario. Cada vez es mayor la importancia de multinacionales Chinas, Indias o Brasileñas que

persiguen acaparar los sectores de las comunicaciones, de la electrónica, del automóvil y de los bienes de consumo.

En la última década han surgido empresas como:

- En el sector de las telecomunicaciones: Huawei, China Mobile, América Móvil.
- En el sector de la informática y de las tecnologías de la información: Lenovo (que compró la división de PCs a IBM en 2004), Wipro e Infosys.
- En el sector de automoción: Shanghai Automotive y Tata Motors.
- En el sector de bienes de consumo: Brasil Metrobrás, CVRD, Cemex y Gazprom.

La importancia de estas y otras multinacionales de estos países es cada vez más creciente. Ya se están produciendo traslados importantes de puestos de trabajo de Oriente a Occidente, invirtiendo la tendencia.

1.12 Deslocalización de servicios

Otro fenómeno de la globalización ha sido la deslocalización de los puestos de trabajo. Consiste en la externalización a otros países, en los que los salarios son menores, de servicios impersonales.

Es un fenómeno cada vez más importante que ha ido creciendo gracias a las mejoras en las comunicaciones y en tecnología. Lo que ha hecho que se trasladen servicios países como India o China, donde los salarios son bajos y la educación alta. Estos servicios, también denominados offshore, pueden ser prestados a distancia y transmitidos electrónicamente sin pérdida de calidad.

Sólo se desplazan aquellos servicios que pueden ser transmitidos electrónicamente sin que ello afecte a su calidad. No se desplazarán los servicios en los se de pérdida de calidad o aquellos que requieran una presencia personal, como los de contacto cara a cara. De esta manera se hará offshoring atendiendo a la cualificación necesaria para desempeñar el empleo y al grado de personalidad del servicio.

La deslocalización de puestos de trabajo, permite a los países menos desarrollados, conseguir que sus profesionales puedan optar a puestos de trabajo mejores en grandes empresas exportando sus servicios a países más ricos.

En este proceso son los países ricos los que pierden al ver cómo sus profesionales no encuentran sus puestos de trabajo al ser estos servicios offshored.

Según un estudio de Forrester, en ESTADOS Unidos una media de 300.000 puestos de trabajo al año son desplazados a otros continentes. Según la consultora McKinsey, un 11% de los puestos de trabajo en Estados Unidos se encuentran en peligro de ser desplazados.

Al informatizar los procesos de producción y servicios, agilizando su correcta ejecución serán necesarios profesionales cualificados para dirigir estos nuevos y complejos sistemas y así lograr una economía fuerte y competitiva a nivel global. Es por este motivo que no se realizará offshore en todos los países, sólo en aquellos, como en India cuyos profesionales estén cualificados o tengan las aptitudes necesarias para desarrollar servicios tecnológicos.

CAPÍTULO 2. NUEVA ESTRATEGIA EMPRESARIAL: INTERNACIONALIZACIÓN Y EXTERNALIZACIÓN

Cuanto más abierta es una economía, mayor es su crecimiento potencial. Las economías que participan en el proceso de globalización son las que poseen unas tasas de crecimiento más elevadas.

Existe una estrecha relación entre la política económica internacional de un país y su tasa de crecimiento. Los países con mayores tasas de crecimiento son aquellos que tienen asociado un mayor grado de apertura.

Mochón (2007) expone los siguientes factores que corroboran la existencia de una relación positiva entre libre comercio y crecimiento:

- El comercio permite la especialización y la eficiencia.
- Se favorece la aparición de economías de escala en la producción al ampliarse los mercados.
- El aumento de la competencia hace más difícil la supremacía de monopolios locales.
- La apertura contribuye a la estabilidad macroeconómica al propiciar la lucha contra la inflación.
- El libre comercio estimula las inversiones directas extranjeras.

No existe una fórmula de crecimiento única que se pueda aplicar a todos los países. Existen distintas formas de crecimiento y cada una de ellas afectará de una manera u otra según el grado de desarrollo

de un país. De ahí la importancia del correcto diseño de la política económica en el éxito o fracaso del crecimiento de un país.

Los países asiáticos, después de la Guerra Mundial, consiguieron reducir la pobreza y crear empleo al crecer sus exportaciones de bienes y potenciar su industria ligera. Sin embargo en India, que partía de tasas de crecimiento similares a las de estos países, el impacto en el crecimiento de la economía y empleo a través de proyectos de capital intensivo fue más reducido.

Culminada Segunda Guerra Mundial, tras los acuerdos de Bretón Woods y las sucesivas Rondas del GATT, ahora denominada OMC (Organización Mundial del Comercio), las altas y sostenidas tasas de crecimiento económico de los países occidentales, estuvieron acompañadas de unas intensas relaciones comerciales. Por lo general, los países prefieren equilibrar sus relaciones comerciales mediante acuerdos y evitar guerras comerciales.

La globalización ha beneficiado a aquellos países que han sabido aprovechar las oportunidades, abriendo nuevos mercados para sus exportaciones y propiciando la entrada de inversiones extranjeras. Además coincidió que estos países contaban con instituciones preparadas para afrontar las potenciales consecuencias negativas de este proceso, en el caso en el que llegaran a materializarse.

2.1 La Demanda Agregada y el sector exterior

Veremos ahora, desde un punto de vista económico, la Demanda Agregada de un país abierto al exterior. De esta manera, la Demanda Agregada (DA) estará compuesta por: Consumo (C),

Inversión (I), Gasto Público (G) y Saldo Exterior (Exportaciones -X- menos Importaciones -M-), que marca el déficit y el superávit de las relaciones comerciales de un país con el exterior. Siendo déficit cuando las importaciones sean mayores que las exportaciones y superávit en el caso contrario.

$$DA=C+I+G+(X-M)$$

Las Exportaciones (X) son los bienes y servicios valorados en moneda nacional vendidos al resto del mundo. Su volumen depende de las siguientes variables:

- Renta del resto del mundo (Y^*): si los países perciben unos ingresos mayores, el poder adquisitivo de sus habitantes será mayor y tendrán una mejor capacidad para demandar productos extranjeros. En el caso en el que sus ingresos fueran menores, en el que se produjera una recesión mundial, el efecto sería el contrario.
- Precios Nacionales (P): precios de nuestros productos. Cuanto mayor sea su precio, menos competitivos serán en el resto del mundo y, por lo tanto, la demanda exterior será menor, es decir, se reducirán las exportaciones. Las exportaciones aumentarán en el caso en el que bajen los precios nacionales. En ocasiones nos encontramos que los gobiernos conceden subvenciones que abaratan el bien para empujar las exportaciones. Este caso se da en países como Corea, el fabricante de coches KIA, que recibe subvenciones que le permiten bajar sus precios y ser muy competitivos en el extranjero.
- Precios del resto del mundo (P^*): si los precios de un país suben, se demandarán productos extranjeros, más baratos.
- Tipo de cambio (tc): si el tipo de cambio euro-dólar sube, es decir si pagamos más euros por 1 dólar, nuestros productos se

encarecerán en el exterior, disminuyendo nuestras exportaciones. Por el contrario, si el tipo de cambio bajara, nuestros productos serían más baratos y se incrementarían las exportaciones.

En resumen, nuestras exportaciones aumentarán si se produce: un aumento de Y^* , una disminución de P , un aumento de P^* y/o un aumento del tc €/\\$.

Las Importaciones (M) son las compras de bienes y servicios extranjeros de los residentes nacionales, valoradas en moneda nacional. Las Importaciones dependen de los siguientes factores:

- Renta Nacional (Y): si sube la renta española, los españoles tenderán a comprar más productos de todos países y aumentarán las importaciones españolas. Por este motivo en recesión (disminución de la renta) se reducen las importaciones, las cuales aumentan en la parte alta del ciclo económico (cuando la renta es mayor).
- Los Precios Nacionales (P): en la medida en que suben los precios, los productos españoles serán más caros y los consumidores optarán por demandar productos extranjeros, de menor precio, aumentando las importaciones. Esto ocurre en España con las importaciones de productos chinos que aumentan cada día. En este caso se dan dos elementos, que los P^* son más baratos y que los P han aumentado considerablemente. IPC subió en enero de 2007 un 2,7%. Según el INE, el índice general de precios de consumo armonizado en Julio de 2007 era de 2,3%.
- Los Precios del resto del mundo (P^*): si disminuyen estos precios, serán más baratos y aumentarán las importaciones nacionales ya que con el mismo dinero podrán comprar más productos extranjeros. En las relaciones comerciales, en

ocasiones suelen gravarse los productos importados con un impuesto en forma de arancel que encarece el producto y como consecuencia, al ser más caro, disminuirá su demanda.

- El tipo de Cambio (tc): una subida del tipo de cambio (euro/dólar) encarecerá el dólar y por lo tanto, todos los productos que se compren en dólares y, como consecuencia, se reducirán las importaciones. Si el tipo de cambio bajara, o si subiera el tipo de cambio (dólar/euro) se produciría el efecto contrario, es decir, los productos serían más baratos y aumentarían las importaciones.

En resumen, un aumento de la Renta Nacional y de los Precios Nacionales, incrementarían las importaciones. Efecto que también se produciría por una disminución de los precios del resto del mundo y del tipo de cambio.

Como hemos visto, la relación entre los precios nacionales y extranjeros, junto al tipo de cambio, constituyen los factores comunes a las exportaciones e importaciones. Sin embargo, la Renta Nacional no influye en las exportaciones, el aumento o la disminución de la Renta Nacional no afectará a las exportaciones.

Teniendo en cuenta la no correlación entre Renta Nacional y Exportaciones, consideraremos a esta variable como exógena al modelo.

Por otro lado, las Importaciones (M) son función de la Renta Nacional (Y), los Precios Nacionales y Exteriores (P, P*) y el Tipo de Cambio (tc). Podemos considerar que parte de las importaciones dependen de la Renta Nacional, y que será el resultado de multiplicar (Y) por la propensión marginal (m), y una parte exógena (Mo) que depende del tipo de cambio y de las variaciones de precios

extranjeros y españoles. Con estas consideraciones obtendríamos la siguiente fórmula:

$$M = M_o + mY$$

La diferencia entre las exportaciones y las importaciones se denomina Balanza Comercial, que arrojará un déficit en el caso en el que las importaciones sean mayores que las exportaciones y un superávit o saldo positivo en el caso contrario. A niveles de renta bajos, las importaciones serán bajas y el saldo exterior presentará superávit si éstas son menores que las exportaciones. A medida que aumente la renta, aumentarán las exportaciones y el saldo exterior será deficitario en el caso en el que las exportaciones superen a las importaciones.

La Política Comercial de un país está basada en la utilización de instrumentos económicos que influyan en el Sector Exterior cuya finalidad es conseguir el equilibrio de las relaciones comerciales o la estabilización del ciclo económico de un país.

Una de las variables sobre las que más se suele actuar es el tipo de cambio. Los Bancos Centrales pueden forzar alteraciones del tipo de cambio buscando una mejora en la balanza comercial y un aumento en la demanda agregada. Como vemos en la fórmula si el saldo comercial es positivo: $X > M$, la demanda agregada aumentará:

$$DA = C + I + G + (X - M)$$

Otro instrumento muy utilizado en Política Comercial son los aranceles o impuestos a las importaciones. Los productos extranjeros se encarecen con el arancel, con este impuesto se persigue reducir las importaciones. De esta forma se conseguirá un saldo positivo de la balanza comercial, aumentando, de nuevo, la demanda agregada.

Otro factor utilizado son las subvenciones a la exportación. En este caso se otorgan subvenciones que abaraten los productos nacionales frente a los extranjeros persiguiendo un aumento de las exportaciones.

Finalmente, pueden limitarse las operaciones comerciales exteriores mediante contingencias, es decir, restricciones en las cantidades intercambiadas fijando unas cuotas.

Estos elementos de política comercial benefician a la economía nacional pero pueden perjudicar las relaciones comerciales con el resto del mundo. Un país A que a la hora de exportar encuentra que sus productos son gravados con altos aranceles en el país destino B, impondrá los mismos aranceles a las importaciones del país B.

2.2 Indicadores del Comercio Internacional

2.2.1 Tasa de Cobertura

Este indicador refleja el equilibrio de la situación comercial bilateral de un país. Expresa en porcentaje, la relación entre las Exportaciones e Importaciones de un país A con otro B, o con un área comercial C. Una tasa superior al 100% indica que A exporta más a B o C de lo que importa de él:

$$\text{Tasa de Cobertura} = \frac{\text{Exportaciones}}{\text{Importaciones}} \%$$

2.2.2 Tasa de Apertura

Otro indicador relevante de las relaciones comerciales de un país con el exterior es la Tasa de Apertura de una economía. Relaciona, en porcentaje, la suma total de las exportaciones y las importaciones y el PIB de un país.

$$\text{Tasa de Apertura} = \frac{\text{Exportaciones} + \text{Importaciones}}{\text{PIB}} \%$$

Los acuerdos entre países para facilitar el comercio internacional han dado como fruto la configuración de áreas comerciales compuestas por distintos países, adoptando patrones monetarios que procuran la estabilidad de los tipos de cambio y una política arancelaria justa entre ellos. Un área comercial puede llegar a consolidarse en una Unión Económica, como ha sido el caso de la Unión Europea y puede pasar a ser una Unión Monetaria, con una moneda común, en nuestro caso el Euro, que minimiza riesgos y alteraciones de tipos de cambio entre los países componentes de la Unión Monetaria. Además, esta moneda común a varias economías comerciales, fortalece el valor de la moneda y su competitividad en el resto del mundo.

En general, las buenas relaciones comerciales tienen consecuencias muy positivas. Gracias al comercio internacional, los países han podido especializarse en producir aquellos bienes o servicios que mejor sabían hacer o para los que estaban mejor dotados y necesitaban una menor cantidad de recursos; e intercambiarlos por otros que hubieran producido otros países más competitivos que los primeros.

La economía global en la que vivimos, se caracteriza por una gran competitividad internacional. Existen economías que son capaces de producir bienes o servicios dotándoles de un gran valor a un menor coste. Lo que les proporciona una ventaja competitiva frente a los otros competidores, siendo capaces de ofertar productos de mayor valor a un precio más bajo, los consumidores preferirán estos productos por ser mejores y más baratos o no tan baratos pero de gran calidad. El efecto en la balanza comercial será positivo para el país que tenga esta ventaja competitiva, ya que venderá más productos a estos países de los que compra de ellos.

Lejos de la especialización de cada país en la producción de un determinado tipo de bien. Cada vez está más extendido el fenómeno del *intracomercio* que consiste en, exportar e importar el mismo tipo de bienes. Este fenómeno es fruto de la diversificación de productos y de las grandes compañías internacionales que tienen plantas de producción del mismo bien o de sus componentes en distintos países por todo el mundo.

Los conflictos comerciales se suelen solventar en las reuniones semestrales del grupo de los 8 países del Mundo (G8) compuesto por Estados Unidos, Japón, Rusia, Reino Unido, Francia, Italia, Alemania y Canadá. Y en las Rondas de la Organización Mundial del Comercio (OMC), institución cuya función es la liberación del comercio internacional. Además contamos con el G20, grupo compuesto por 19 países más la Unión Europea, el G8 estaría englobado dentro de éste, constituido en 1999 y que persigue finalidades parecidas al G8. Su objetivo es mantener la estabilidad financiera internacional.

Como hemos visto, en el análisis la Política Comercial de un país puede impulsar la demanda agregada de un país. Los instrumentos de política comercial son, los aranceles, los

contingentes y el tipo de cambio que facilitará o impedirá el intercambio. En la actualidad, los países occidentales tienen una política comercial ligada a sus acuerdos comerciales con el extranjero y a sus relaciones comerciales y económicas.

En el comercio internacional resulta difícil alterar aranceles y contingentes sin que ello impacte en las relaciones comerciales entre países. El instrumento más utilizado es el tipo de cambio. Una apreciación o devaluación de la moneda puede ser una política muy efectiva para mejorar el saldo de la Balanza Comercial pero no hay que olvidar los efectos negativos que ello pueda ocasionar. Esta medida puede implicar una subida en los precios, si los precios nacionales suben más que los extranjeros, disminuirán las exportaciones pudiendo aumentar también las importaciones. Otra de las consecuencias es la inflación ocasionada por esta subida de los precios, las devaluaciones de la moneda suelen ser inflacionistas. A veces con devaluaciones competitivas se origina una fuerte inflación que vuelve a originar el deterioro del déficit comercial.

Un problema adicional de las políticas comerciales expansivas mediante devaluaciones del tipo de cambio es que los efectos sobre las operaciones comerciales no son inmediatos. El primer efecto que provoca es un mayor déficit en la balanza comercial porque las exportaciones son ahora más caras. Este efecto se mantiene durante un tiempo hasta que las exportaciones logran ganar nuevos mercados.

El efecto psicológico de la devaluación de la moneda es que países con un tipo de cambio alto son considerados como países más fuertes. Si la moneda de un país está apreciada, se refleja la buena marcha de la economía del país y su competitividad en el exterior, dado que las altas exportaciones presionan la moneda al alza por el

deseo de importar los bienes de este país por los consumidores del resto del mundo. El tipo de cambio se asocia a la competitividad de la economía del país, pero si el saldo de la balanza comercial es muy negativo habría que considerar “perder reputación” a cambio de una mayor estabilidad comercial.

Los mercados de divisas no están dominados por movimientos destinados a cubrir las necesidades de estabilización de la balanza comercial sino que son los movimientos de capitales los que originan flujos financieros que dominan los mercados de divisas. Es difícil mantener durante mucho tiempo una moneda si los mercados entienden que debe depreciarse. Su duración podrá mantenerse sólo en el caso en el que no se permita negociar esta moneda en el mercado de divisas, en cuyo caso será difícil obtener la financiación extranjera. Una devaluación de la moneda atraerá la inversión extranjera. Un factor que, como hemos visto, impulsa el crecimiento económico de un país.

En la economía global actual es difícil provocar alteraciones duraderas en el tipo de cambio. Los mercados financieros son los que suelen imponer las paridades, sin embargo, es posible mantener la moneda voluntariamente depreciada acumulando una enorme cantidad de divisas extranjeras y con una regulación muy proteccionista de sus mercados interiores y de sus precios internos, como ocurre en el caso de China.

2.2.3 Producción y Balanza comercial de las TIC en España

En 2005, la producción en Tecnologías de la Información en España alcanzó los 12.759 millones de euros, un 8% más que en el 2004. Este indicador se situó entonces a los mismos niveles que el conjunto de la actividad del país.

Pese a que las exportaciones de bienes y servicios de tecnologías crecieron en el 2005 hasta los 1.107 millones de euros, la balanza comercial española en el sector sigue siendo negativa y arroja un déficit de 4.651 millones de euros, un 9,6% más que en el 2004.

2.3 Estrategia de Crecimiento

Una empresa puede optar por distintos tipos de crecimiento, orgánico, inorgánico, por incremento de recursos, expansión a nuevos mercados (nacionales y/o internacionales), cuota de mercado, etc.

En este capítulo resumiremos los distintos tipos y nos centraremos en profundidad en la expansión internacional y las distintas formas de expansión y de acceso al mercado.

2.3.1 Matriz de crecimiento y participación

También conocida como la matriz de Boston Consulting Group (BCG), determina la asignación más idónea de recursos identificando aquellos que son generadores de ingresos y aquellos otros que necesitan una inversión para llegar a generar ingresos.

De esta forma se dibuja una matriz de dos dimensiones, una representa la tasa de crecimiento de mercado y la otra la cuota que tiene, de ese mercado, la empresa en cuestión. Cada cuadrante corresponde a un producto o unidad de la empresa, así tenemos:

- Estrella: productos con un fuerte potencial de crecimiento. Requieren una fuerte inversión inicial que dará frutos muy provechosos en el futuro, su siguiente paso sería convertirse en vaca lechera.
- Vaca lechera: son productos que poseen una posición privilegiada y aportan altos rendimientos.
- Interrogación: baja participación en mercados con alto rendimientos, es una incógnita si funcionarán o no.
- Perros: están en una zona de baja participación y, además, generan pocos fondos. No es conveniente destinar muchos fondos a ellos. Su tendencia suele ser desaparecer.

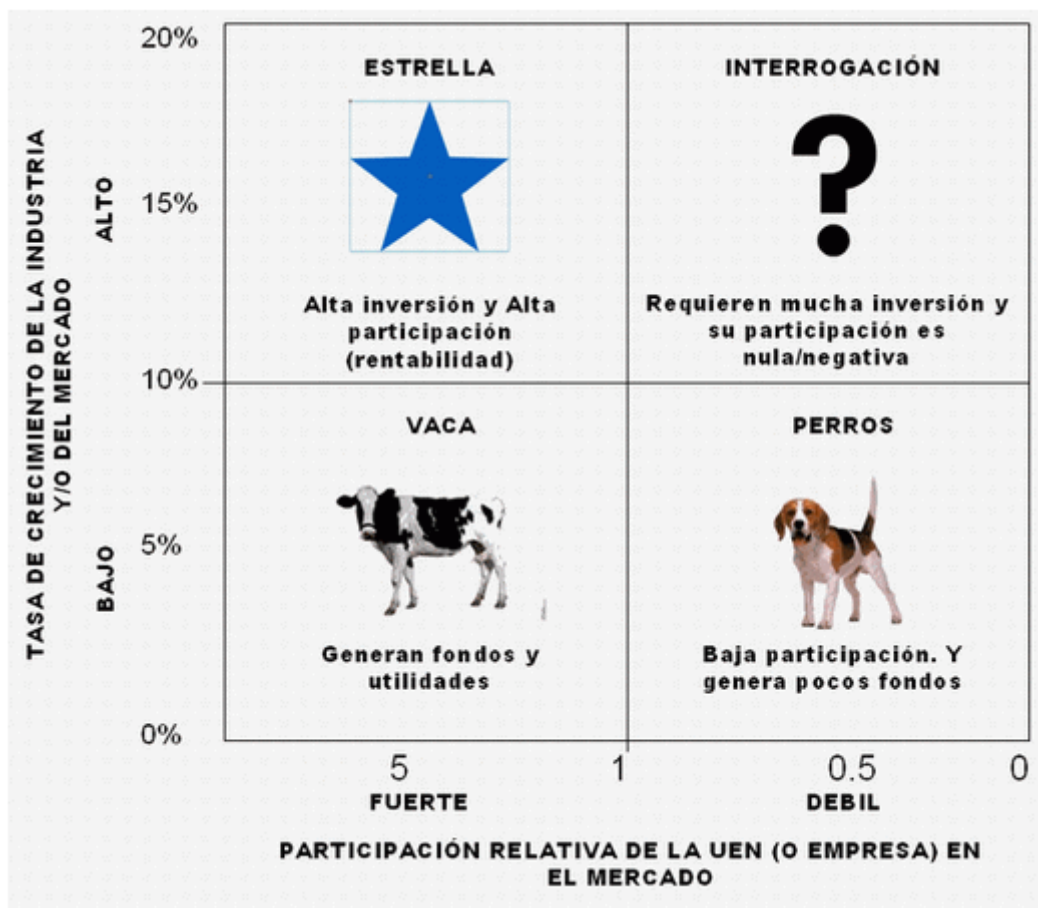


Figura 1. Matriz BCG

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos61/matriz-crecimiento-participacion/matriz-crecimiento-participacion.shtml>

2.3.2 Planificación Estratégica

Tradicionalmente el proceso de planificación estratégica se ha dividido en cinco pasos:

1. Definición de Objetivos.
2. Análisis del Entorno.
3. Reconsideración de Objetivos.
4. Análisis de alternativas.
5. Puesta en marcha de la Estrategia elegida.

Este proceso de planificación o Plan Estratégico está compuesto por las acciones que se consideran necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

Es parte de la planificación empresarial la definición de otras estrategias como:

- Estrategia Financiera.
- Estrategia de Marketing.
- Estrategia de Sistemas de Información, para planificar la tecnología de la información.
- Etc.

Para definir cualquiera de estas estrategias que conforman la estrategia general o empresarial es necesario conocer bien el Entorno de la empresa. Existen distintos métodos que facilitan el conocimiento de dicho Entorno.

2.3.3 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

- De acuerdo con este Modelo, el éxito de una empresa radica en su conocimiento de 5 fuerzas, que describiremos a

continuación. Y como gestiona la empresa las posibles amenazas que representan estas fuerzas.

- Amenaza de Nuevos Competidores: estos nuevos competidores podrían reducir la cuota de mercado de la empresa. La utilización de los Sistemas de la Información, en este caso podría agilizar la reacción de la empresa ante esta incipiente amenaza. Por ejemplo, podría ayudarla a una mejora en la gestión de los canales de distribución, un mejor posicionamiento en el mercado, la explotación de economías de escala así como propiciar una inversión y el lanzamiento de nuevos productos anticipándose a sus competidores.
- Amenaza de Productos o Servicios Sustitutivos: en este caso la empresa podrá perder a un cliente porque éste decida adquirir otro, producto de un competidor, sustitutivo. La empresa puede utilizar las tecnologías de la información para lanzar también productos sustitutivos, para cambiar su estrategia y redefinir los segmentos del mercado y su posicionamiento y/o para mejorar el grado de innovación de sus productos.
- Competidores Actuales: a través de las Tecnologías de la Información, un competidor puede adoptar una estrategia de liderazgo en costes, o bien de diferenciación. La empresa puede lanzar productos con nuevas características, incorporando factores tecnológico-innovadores que le posibilitarán una clara diferenciación de sus competidores. Una empresa tiene la posibilidad de incrementar sus ventas con respecto a los competidores, habilitando otro canal de distribución, por ejemplo, la venta por Internet.
- Poder de Negociación de los Proveedores: si el proveedor es más grande que la empresa podrá ejercer un mayor

control. Además de las estrategias tradicionales para combatir esta amenaza, una empresa podrá acortar tiempos de respuesta mediante una mejora en las comunicaciones proveedor-empresa. Reducción de papeleo y trámites administrativos mediante la e-factura. Mantener un inventario actualizado, que mande una orden al proveedor cuando llegue al mínimo de existencias establecido...

- Amenaza de los Clientes: el poder de los clientes es mayor cuanto menor es su número y mayor el número de empresas. Una estrategia para combatir la fuerza de los clientes e impedir que cambien de proveedor es aumentar los costes de este cambio. Una opción puede ser la venta de una maquinaria muy especializada y costosa que el cliente deberá cambiar si se modifica el proveedor. Por ejemplo. el cliente, una compañía aérea, dispone de terminales (Hardware) para la realización del auto check-in; en este caso, la compañía aérea además del Hardware, tiene contratado un servicio de Gestión de Incidencias con el proveedor tecnológico. Si la compañía aérea decidiera que otro proveedor le proporcionara los servicios de Gestión de Incidencias es probable que también tuviera que comprarle a éste el Hardware, lo que supondría un coste adicional que la compañía no podría acometer.

2.3.4 Entorno de la empresa: Análisis PEST

El análisis PEST se centra en el entorno externo de la empresa. Es el análisis de los factores externos que influyen en la estrategia de la empresa. Son factores: políticos/legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos.

- Factores Políticos/legales: en algunos países los monopolios están prohibidos en determinados sectores. La legislación puede impedir la comercialización de un producto, como ocurre en Francia con Red Bull. Leyes de protección del medio ambiente, de emisión de CO2. Regulaciones en materia de comercio internacional.
- Económicos: son aquellos como la inflación, el desempleo, oferta monetaria, coste de producción, energías, crecimiento económico, ciclo de negocios.
- Socio-culturales: cambios en la población, distribución de la población, distribución geográfica, cambios en los estilos de vida, nivel educativo, distribución de la renta, del trabajo, etc.
- Tecnológicos: innovaciones continuas, investigaciones, desarrollo, inversiones, transferencia tecnológica.

2.3.5 Análisis DAFO

Mediante este análisis se estudian las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) que tiene una empresa según el mercado en el que se encuentra. Este estudio también es denominado SWOT, en inglés: strengths, weaknesses, opportunities and threats. Este análisis dependerá de la empresa y el sector en el que se encuentre, a modo de ejemplo exponemos un análisis DAFO que podría tener una empresa tecnológica que comercializa servicios de outsourcing:

Tabla 1. Análisis DAFO

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Factores políticos: regularización del sector creciente, siendo cada vez mayores los requerimientos de seguridad. • Factores sociales: incremento de renta. • Productos sustitutivos: • Rivalidad competitiva creciente 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores económicos: incremento del nivel de renta. • Factores Sociales: incremento de la tendencia social por el uso de las TIC • Poder de negociación ante proveedores: limitada en Outsourcing
Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> • Producción reducida. • Escaso nombre de las TIC españolas. • Recursos financieros. Inversión inicial muy elevada 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios de calidad. • Experiencia internacional. • Servicios de Outsourcing a medida

2.3.6 Evolución de la Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial ha ido evolucionando y adaptándose a los cambios en el entorno. Así, durante la segunda mitad del S.XX, en un entorno que ahora consideramos favorable, en el que el número de variables que afectaban a la economía era menor y evolucionaban de una forma más lenta; nos encontramos con empresas cuyas estrategias de crecimiento estaban enfocadas en la búsqueda de negocios relacionados con la actividad principal de la organización.

Este tipo de estrategias daban lugar a grandes burocracias cuyo objetivo era minimizar los costes productivos con una estructura de poder claramente jerarquizada de control total de la organización y del proceso productivo. Esta estructura organizativa dio lugar a altos costes de organización y gestión, a la vez de otorgar a la empresa una excesiva rigidez que no podría perdurar en el tiempo con los cambios en el entorno. Este tipo de gestión tuvo éxito por el entorno favorable en el que se encontraba la industria en ese momento.

Tras la crisis del petróleo y con la globalización de la economía, se produce una reestructuración empresarial, cambiando las formas de gestión, siendo ahora más flexibles y capaces de adaptarse a los cambios de la industria. En este momento se empieza la división de actividades dentro de la empresa, surgen nuevos departamentos y desaparecen otros que no eran críticos para la empresa. Este es el escenario empresarial de empresas japonesas, cuyos métodos de gestión y producción son seguidos por el resto de los países.

En esta época surgen autores como Hamel y Prahalad (1994) que aconsejan a las empresas dedicarse a aquellas actividades en las que tienen ventaja competitiva. De este modo se defiende una especialización de las compañías como medio para alcanzar altos rendimientos de un número reducido de actividades en vez de pequeños rendimientos de muchas actividades.

Hemos experimentado un periodo de hiperespecialización, fruto de la búsqueda de aquella en las actividades en las que la empresa tiene una clara ventaja competitiva. El entorno actual está caracterizado por una inestabilidad y rivalidad, lo que ha impulsado también este alto grado de especialización. Este cambio de entorno lleva asociado un cambio en la gestión. Nos encontramos con nuevos métodos operativos y formas organizativas. Ahora las empresas

escogen modelos más dinámicos, flexibles, autonomía de gestión de cada actividad de la empresa.

Actualmente se introduce la estrategia de las tecnologías de la información en la estrategia general de la empresa. Su puesta en marcha implica una serie de cambios organizativos y una serie de importantes inversiones. Además de la adecuada formación de los profesionales para ser capaces de hacer frente al cambio producido por las continuas introducciones e innovaciones en materia tecnológica. De esta forma se conseguirá planificar, presupuestar controlar y corregir desviaciones a tiempo.

2.4 Externalización

Existen diversas formas de externalización. Según De Pablos et al (2001) la externalización puede ser de carácter operativo o trabajo a distancia y de carácter táctico u Outsourcing. Ambas formas de externalización otorgan flexibilidad a la organización y le permiten ajustar su tamaño con facilidad adaptándose a sus necesidades. En este sentido, los Sistemas de la Información adoptan un rol esencial. El teletrabajo ha sido posible por las nuevas técnicas operativas y nuevos sistemas. Además los Sistemas de la Información facilitan la coordinación de diversas organizaciones y la utilización del Outsourcing, dándose el caso de ser externalizado el propio sistema de información empresarial.

Las primeras externalizaciones fueron de carácter operativo, que implicaban la separación geográfica de los profesionales. Las formas de externalización han ido evolucionando y ahora nos encontramos con externalización de actividades del área de

producción, de procesos, de ventas, de administración, no obstante, no se suelen externalizar procesos de negocio completos ni de departamentos funcionales.

Al cambiar el entorno, no sólo cambiaron las formas de Gestión, como ya comentamos antes, sino que también cambiaron las formas de externalizar al aumentar las necesidades de flexibilidad y de segregar actividades no críticas del negocio (para incrementar la especialización). Hoy en día es muy frecuente ver a empresas cuyas actividades y servicios propios de Staff, como la cafetería, limpieza y seguridad, son subcontratadas a empresas especializadas.

Según Handy (1993) en su modelo de "organización trébol" el modo de externalizar actividades atiende al grado de contenido estratégico de las mismas. De manera que se externalizarán aquellas actividades no estratégicas para la empresa y que no formen parte de las competencias esenciales de la misma.

La **organización virtual** se basa en sistemas de comunicación que permiten el funcionamiento coordinado de redes amplias de empresa, esta coordinación es posible por las Tecnologías de la Información y Comunicación.

2.4.1 Definición de externalización-outsourcing

Según Lacity y Hirschheim (1995) Outsourcing es aquel proceso en el que una empresa puede comprar un bien o, generalmente, un servicio a un tercero, transfiriendo la responsabilidad del mismo al tercero. La empresa que contrata el Outsourcing persigue encontrar a un proveedor que le proporcione este servicio de una forma más eficiente a si lo hiciera ella misma.

La principal ventaja del Outsourcing es la reducción de costes vía disminución de los costes de transacción y eliminación de aquellas actividades que no forman parte de las competencias esenciales de la empresa. Además los costes pasan de ser fijos a variables.

Al reducirse el número de actividades en las que la empresa no es eficiente con respecto a otros competidores disminuye el riesgo por este lado y aumentan otros por incumplimientos contractuales, pérdida de información, etc.

Antes de decidir qué tipo de Outsourcing realizar, la empresa debe determinar qué actividades debe externalizar. Si estas actividades forman parte de sus competencias esenciales y si la empresa proveedora de estas actividades es capaz de hacerlo mejor que ella misma.

2.4.2. Outsourcing Tecnológico

En este apartado se tratará el Outsourcing relacionado con los Sistemas de Información y/o tecnológico. En este caso es crítica la coordinación entre la empresa que externaliza la actividad y el proveedor de la misma. Cada vez es mayor el número de empresas que recurren al Outsourcing de parte o del conjunto de actividades tecnológicas.

De acuerdo con la "Harvard Business Review" el Outsourcing tecnológico, implica la delegación de alguna de las actividades IT de la empresa a su socio tecnológico. La responsabilidad de las áreas externalizadas es asumida por el socio, quien adopta el rol de gestionarlas, de este modo el Outsourcing permite a las empresas

gestionar de una forma más eficiente sus recursos, centrándose en las actividades críticas de su negocio, reduciendo costes de gestión.

Los Sistemas de Información de la empresa son cada vez uno de los elementos más externalizados, debido, en gran parte por la proliferación de los proveedores de Outsourcing Tecnológico que desempeñan estas actividades de forma eficaz y eficiente.

Otro factor influyente en este Outsourcing Tecnológico es el incremento de la complejidad de las actividades relativas a la tecnología así como su rápida evolución y la elevada inversión que necesitan. En ocasiones nos encontramos con empresas sin la capacidad necesaria para el cumplimiento de sus necesidades de información.

Actualmente, tanto las empresas pequeñas como grandes, realizan actividades de Outsourcing, si bien esta práctica está más extendida en las cadenas de distribución. Kodak es un ejemplo de una empresa que hace Outsourcing de sus sistemas de información desde hace 10 años y por un importe superior a 10 millones de dólares. Kodak está centrada en sus actividades críticas de negocio: imagen y fotografía y ha decidido externalizar las actividades relativas a la tecnología. Esta empresa comparte la filosofía de que es mejor contratar a especialistas en las áreas donde ellos no lo son.

2.4.3. Ventajas e Inconvenientes del Outsourcing:

A) Ventajas

- Reducción de costes, esta reducción dependerá de cada compañía. La disminución de costes tecnológicos podrá ser mayor o menor dependiendo de cómo la compañía

estructura sus costes y del impacto del Outsourcing en esta estructura de costes.

- Mayor flexibilidad mediante la externacionalización de las actividades de negocio no críticas. De este modo, la empresa puede centrarse en sus clientes y los productos que desarrolla para ellos y evitar invertir en actividades no estratégicas para su negocio. Esto puede favorecer, por ejemplo, el lanzamiento de nuevos productos.
- Mejor cash flow y mejoras del ratio de retorno de la inversión (ROI), las inversiones serán realizadas por el proveedor tecnológico. La empresa podrá destinar sus inversiones a las actividades críticas de su negocio.
- Permite a la empresa tener un mejor control de las actividades críticas de su negocio. Este control se extiende a control de costes, fechas de entrega, calidad y gestión.
- Ayuda a reducir el tiempo de llegada al mercado, es decir. El Outsourcing otorga agilidad a la empresa al poder reaccionar con rapidez a las emergentes y cambiantes oportunidades de mercado.
- Mejora el servicio al usuario final.

B) Inconvenientes:

Según Gartner (2006) los principales inhibidores del Outsourcing son los siguientes:

- Confianza: las empresas temen por la seguridad de sus Sistemas de Información, la propiedad intelectual y la pérdida de control de las actividades que externalizan.
- Incertidumbre de los proveedores de Outsourcing, debido a la inestabilidad en el sector tecnológico que afecta el presupuesto de muchas empresas europeas que buscan reducir costes operativos.
- Regulaciones laborales.

Si el Outsourcing es gestionado de forma eficiente puede dar ahorros, según Gartner (2006), del 25% al 30%. Sin embargo, si esta gestión no es eficiente puede llevar a la pérdida de valores de la compañía, reducir los estándares de calidad además de dañar su imagen.

2.4.4 Formas de Outsourcing

Las formas principales de Outsourcing son las siguientes y pueden darse de forma individual o conjunta:

A) Servicios de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones

En la actualidad, además de las soluciones estandarizadas existen multitud de proveedores que ofrecen soluciones a medida perfectamente adaptadas a las necesidades del cliente, con un coste asociado mayor debido a las particularidades específicas que engloban estas soluciones a medida.

Estos servicios ayudan a la gestión de las organizaciones y de de proyectos, análisis de negocios, requerimientos, arquitectura, diseño, desarrollo, codificación, revisión, mantenimiento y soporte. Lo que permite a la empresa que contrata estos servicios un ahorro de costes, dado que le exime de la necesidad de nuevos profesionales especializados como analistas, arquitectos, desarrolladores o programadores.

Estas soluciones pueden ser:

- Estandarización del portfolio de aplicaciones eliminando aquellas que estén duplicadas.
- Reducción de costes por una gestión eficaz del mantenimiento y puesta al día de la legislación.

- Creación de un plan estratégico alineando las inversiones en Tecnologías de la Información con los objetivos de negocio.
- Consolidación, migración y reestructuración del portfolio de aplicaciones haciéndolo más sencillo y reconfigurando las capacidades existentes para satisfacer los nuevos requerimientos.
- Soluciones a medida que mantienen la estabilidad de los sistemas, reducen costes de mantenimiento, alertan de posibles amenazas y mantienen la productividad reduciendo costes de consumo.

B) Servicio de Procesamiento de datos:

Todo o parte de del proceso de datos relativo a la organización se externaliza a un proveedor con una fuerte capacidad de procesamiento. Este proveedor podrá atender satisfactoriamente y cubrir picos de procesamiento que la empresa no puede hacer. En este caso la empresa vende toda su infraestructura de procesamiento de datos y contrata a sus profesionales con una empresa externa o directamente asigna toda la infraestructura a un tercero. Este proveedor, además de proporcionar estos servicios de una forma eficaz dado que es su negocio, puede obtener reducción de costes por economías de escala al poder compartir un CPD con distintos clientes.

El proveedor tecnológico puede ofrecer soluciones que ayuden al cliente a la gestión de su información, permitiéndole a la vez centrarse en sus actividades de negocio.

Estos servicios, de gran flexibilidad, se adaptan a las necesidades de información y su proceso de la empresa, según ciclos económicos o épocas del año. Además se pueden introducir novedades tecnológicas, migraciones a nuevas plataformas y un

rápido desarrollo y chequeo de su correcto funcionamiento. Lo que facilita el control absoluto y dinámico de todos los flujos de información y permite la reingeniería de las aplicaciones, su desarrollo y revisión sin afectar a los servicios actuales.

C) Outsourcing de redes y comunicaciones:

La empresa puede externalizar la gestión completa de las comunicaciones empresariales o comercio electrónico.

Existen empresas que no deseen poseer o gestionar su propia red de comunicaciones. Este tipo de Outsourcing permite a estas empresas disponer de profesionales especializados, las últimas tecnologías en redes y transferir el riesgo que conllevaría desarrollarlo por ellas mismas. Estos servicios aportan a las empresas una gran calidad de integración, gestión de proyectos y proveedores, así como un soporte continuo: gestión de incidencias, resolución de problemas y mantenimiento de la red interna.

D) Outsourcing de Hardware:

La principal ventaja de este tipo de Outsourcing es que permite evitar la rápida obsolescencia de los equipos, el mantenimiento y la renovación periódica de los mismos. Libera a la empresa de realizar la fuerte inversión inicial asociada a estos equipos al poder "alquilar" el hardware.

Este tipo de Outsourcing está siendo sustituido en la actualidad por el "Leasing de Hardware". Algunos proveedores proporcionan este tipo de "producto" que permite a los clientes además de beneficiarse de las ventajas fiscales asociadas al Leasing, un mantenimiento durante toda la vida del mismo y destinar los fondos de adquirir el hardware a otras adquisiciones además de evitar la inversión periódica para hacer frente a la obsolescencia del equipo. Al finalizar

el leasing el cliente tiene la opción de comprar el equipo por un importe que suele ser equivalente al precio de una cuota de leasing.

E) Servicios de gestión de seguridad:

Las preocupaciones en materia de seguridad son cada vez mayores. Cada año aparecen 2.000.000 Virus, hasta 2006 se habían descubierto más de 7.000.000 y este número crece exponencialmente cada año.

En materia de seguridad existen soluciones que engloban el Software, el Hardware y las aplicaciones necesarias para asegurar un entorno seguro y adaptado a las necesidades de cada empresa. Una protección 24 x 7 horas, además de una respuesta proactiva, detectando posibles intrusiones y amenazas potenciales.

F) Servicios de gestión de almacenamiento:

Estos servicios ofrecen una capacidad de almacenamiento a medida según las necesidades de la empresa. Además permite introducir nuevas aplicaciones, el manejo del almacenaje y de las aplicaciones existentes sin afectar la operabilidad del sistema.

G) Servicios de auditoría informática:

Con el fin de evitar la pérdida de objetividad propia de las auditorías realizadas por los propios profesionales, la organización tiene la posibilidad de contratar estos servicios a un proveedor de auditoría informática de reconocido prestigio.

G) Servicios de consultoría tecnológica:

La demanda de estos servicios aumenta paulatinamente. Aportan grandes beneficios, ayudando a la organización a reducir costes y optimizar procesos.

2.4.5. Elementos a externalizar según Gartner

De acuerdo con Gartner (2006), es conveniente externalizar los siguientes servicios:

- Servicios de recuperación de desastres: la demanda de estos servicios está creciendo y está previsto que continúe con esta tendencia en el futuro. El coste asociado de estos servicios es su mayor inhibidor para contratarlo.
- Servicios de Seguridad: en el pasado este era un aspecto crítico que era "reservado" dentro de la empresa. Hoy en día, estos servicios son demandados por el 42.6% de las empresas debido a las dificultades encontradas por las empresas para atraer y retener los recursos necesarios para desempeñar estos servicios.
- Aplicaciones: estos proyectos están madurando y cada vez se realizan más aplicaciones de gestión que proporcionan y aseguran una alta escalabilidad, flexibilidad y herramientas críticas a la vez que se reducen costes.
- Servicios relacionados con puestos de usuarios: estos servicios serán menos externalizados en el futuro dado que cada día es más difícil para los proveedores obtener una óptima reducción de costes y satisfacer plenamente las necesidades del usuario final a la vez.

Introducimos otra modalidad de servicio, que cada vez tiene una mayor presencia en el mercado **Cloud Computing**, en español sería la computación en la nube (Internet). Cloud Computing es un servicio enteramente on demand clave de la estrategia actual empresarial. La información, contenidos, etc. se almacena en servidores a los cuales puede acceder el usuario a través de Internet, de tal manera que éste

puede acceder a un catálogo de servicios estandarizados según sean sus necesidades, de forma flexible y adaptativa, pagando únicamente por el consumo efectuado.

El cambio del paradigma que ofrece el cloud computing es que permite aumentar el número de servicios basados en la red, generando beneficios tanto a proveedores, que pueden atender las demandas de sus clientes de forma rápida y eficiente como a los clientes, que se benefician de esta flexibilidad y acceden de manera inmediata. Este tipo de servicios aportan innumerables ventajas, al apoyarse en una infraestructura tecnológica dinámica caracterizada por un alto grado de automatización, una rápida movilización de los recursos, una elevada capacidad de adaptación para atender a una demanda variable, así como virtualización avanzada y un precio flexible según el consumo realizado.

Destacan dos tipos de cloud: público y privado; siendo el primero más estandarizado, de menor coste y enfocado al gran público y el segundo, más particularizado, con un coste mayor y recomendado para grandes corporaciones.

2.4.6 Factores que influyen en la decisión de Outsourcing

La decisión de Outsourcing es una importante decisión estratégica de la empresa. Es por este motivo que la empresa, antes de externalizar actividades debe tener en cuenta los siguientes factores:

- El primer paso que debe tomar la empresa es plantearse las siguientes preguntas y reflexionar sobre sus respuestas: ¿Es esta decisión clave y estratégica para la empresa? ¿Qué busca la empresa como consecuencia de esta decisión? ¿Quién es el mejor proveedor de los

servicios y el que mejor nos ayudará a alcanzar nuestros objetivos? La empresa debe centrarse no sólo en el corto plazo sino en el largo plazo.

- Una de los factores relevantes en esta decisión de externalizar el proveedor de los servicios de Outsourcing. Dependiendo del tamaño de la compañía, de los mercados en los que opera, de los productos/servicios que venda y de la calidad requerida se deberá escoger a uno u otro proveedor.
- Duración del contrato de Outsourcing: 3, 5 años. La estrategia de la compañía debe estar perfectamente definida y alineada con los servicios que quiere externalizar y con el proveedor que le va a proporcionar estos servicios. Esta definición y coordinación de las estrategias entre ambos debe ser mayor cuanto mas amplio sea el plazo de duración del contrato. Es frecuente la extensión y renegociación de este tipo de contratos.
- La empresa debe pensar cuáles son los procesos claves de su negocio, cuáles serán los costes y la rentabilidad de estos procesos, si la organización tiene ventaja competitiva en ellos o no, cuál es la estructura de costes de producir cada unidad de negocio, los procesos asociados, etc.; dado que es relevante para el negocio de la empresa abarcar todas estas actividades. Estas preguntas le ayudarán a la empresa a decidir qué tipo de actividades externalizar.
- Es necesario tener en cuenta cuáles son las posibles oportunidades y amenazas que la empresa puede obtener como consecuencia de externalizar actividades. Es conveniente que la empresa realice un análisis DAFO de su situación y la posición que ocupan estas actividades en su negocio.

- Analizar específicamente si es más rentable desarrollar las actividades dentro de la empresa o externalizarlas. Para realizar este análisis la empresa deberá tener en cuenta si posee el personal especializado, el conocimiento y experiencia que ha de tener, los recursos necesarios y cuánto costaría tenerlos. Una vez estimados los costes, la empresa deberá tener en cuenta el impacto de los mismos en sus estructura de costes y si es capaz de hacerles frente.

En la mayoría de los casos, es más conveniente externalizar las actividades que desarrollarlas a no ser que los costes asociados a la pérdida de información confidencial y de gestión el Outsourcing, sean muy elevados.

Habitualmente el Outsourcing es una buena opción, pero un análisis específico de la situación de la empresa, considerando las variables antes descritas, debe llevarse a cabo. A menudo, esta decisión implica transferencia de activos y de personal.

2.4.7. Intereses de los clientes en el Outsourcing

Una de las principales razones por las que los clientes buscan externalizar es la reducción de los costes y la mejora de la calidad. Según un estudio de IDC al respecto, una empresa puede reducir hasta el 50% de sus costes.

Son muchas las empresas que se están decantando por externalizar sus actividades tecnológicas, se estima que para el final del 2007, el 23% de las actividades de la información en USA serán transferidas a proveedores que las desempeñarán en la India, China, Rusia, Israel, Irlanda, Hungría, Polonia, República Checa, este tipo de

Outsourcing es conocido como Offshore, lo veremos con detalle más adelante. La transferencia de competencias a estos países permite a los proveedores proporcionar un servicio de alta calidad a un menor coste.

Las empresas tienen un presupuesto de inversión que debe repartir entre todas sus actividades. En ocasiones este presupuesto no es suficiente, lo que repercute a las actividades no esenciales de negocio que, muy a menudo, ven recortado su presupuesto. Este es el caso de los servicios de IT, sin la inversión necesaria en estos servicios la productividad no podrá incrementarse ni mantenerse.

Suele ser una gran preocupación de las organizaciones el buscar métodos para mejorar sus beneficios, otorgar una mayor flexibilidad a sus unidades de negocio, incrementar el ROI (Return on Investment) y el ROA (Return on Assets). El Outsourcing es un medio que les va a permitir alcanzar estos objetivos.

Como hemos visto no hay un sólo tipo de Outsourcing., es más suele ser hecho a medida para cada compañía según elementos como los siguientes: industria, estándares de calidad, procesos, costes, nuevas tecnologías, Internet, recursos humanos, estrategia.

La compañía debe considerar su especialización en un número limitado de actividades, normalmente aquellas en las que obtiene una ventaja competitiva con respecto a sus competidores. En este punto es cuando aparece el Outsourcing, compañías externas se encargan de desarrollar aquellas actividades de una forma más eficaz y eficiente. Lo que le permite a la organización centrar sus recursos y estrategia en sus actividades críticas y dejar a los proveedores estas actividades en las que ellos sí están especializados y, por tanto, lo vana hacer mejor y a un coste menor.

El término Outsourcing ha ido evolucionando hacia la Transformación de Procesos de Negocio, ayudando a la compañía a mejorar aquellos en los que ella no es capaz de hacerlo o no de la forma que demanda el mercado.

2.4.8. Cómo mejoran la eficiencia y reducen costes los proveedores

A) Economías de escala basadas en estándares: reducción de costes y mejora de la eficiencia

Según Información de Kennedy (2005), los estándares se dan en cada industria a lo largo el tiempo, para cada proceso y función organizativa.

En la última década, las Tecnologías de la Información se han convertido en commodity y han hecho de ello un gran negocio con la llegada del modelo maduro de desarrollo de software, sistemas de operaciones y aplicaciones, estandarizaciones de los componentes hardware y las arquitecturas de sistemas orientadas a servicios.

La facilidad con que las organizaciones pueden integrar cada una de estas partes a su conveniencia y crear estructuras que dan soporte a sus aplicaciones y Sistemas de Información. Llegando incluso a externalizar algunas o todas sus funciones tecnológicas. Lo que posibilita la redirección de los recursos de estas organizaciones a actividades de mayor valor para la empresa.

Lo mismo ocurre con otros procesos de negocio, tanto operativos como de gestión. De hecho, se han puesto en marcha actividades para crear estándares mediante los cuales los procesos

operativos pueden ser categorizados y comparados a lo largo de las industrias y aplicaciones.

Las innovaciones tecnológicas y la estandarización a gran escala podrán ayudar a las compañías a reorganizar los costes futuros y obtener beneficios por eficiencias.

La extensión del Outsourcing es cada vez mayor, como medio de mejorar eficiencias. El Outsourcing permite reducir costes y nos da acceso a múltiples opciones; por ejemplo, se pueden externalizar algunas actividades tecnológicas o todo el departamento tecnológico, dichas actividades pueden ser desempeñadas por el proveedor tecnológico y volver a la empresa al cabo de unos años, pueden ser desempeñadas por un proveedor y luego por otro, etc.

Los retos asociados al Outsourcing incluyen:

- Integrar datos y mejorar la seguridad de los mismos.
- Aumentar la transparencia de las relaciones con clientes.
- Cumplir con las regulaciones.
- Manejar equipos distintos y con integrantes de diversa procedencia.

Emplear bases estándares puede reducir el coste de determinados servicios y promover su rápida difusión y absorción por los clientes. Sin embargo, en servicios nuevos y muy customizados no será posible basarse en unos estándares y el coste será mayor.

Los estándares permiten a los proveedores reducir costes. La fuerza de trabajo, el hardware y el software tienen la posibilidad de especializarse en un campo particular. Este know-how puede aplicarse a otros clientes que requieran el mismo tipo de servicios.

Por otro lado, cuando se llevan a cabo actividades en las que la fuerza de trabajo no está correctamente formada y no tiene las capacidades necesarias, las inversiones que se requieren, es decir las inversiones en conocimiento para formar a estos profesionales y dotarles de las capacidades necesarias pueden ser muy altas. Este incremento será tanto mayor cuanto menor sea la cualificación de los profesionales y/o mayor sea la complejidad de la actividad a desarrollar.

Este es el mayor motivo por el que los recursos necesarios para desarrollar un proyecto de Outsourcing por parte del proveedor deben estar perfectamente estimados y los futuros costes deben ser previstos antes de fijar el precio por el que firmar este contrato de Outsourcing. De no ser así, el proveedor se encontrará con costes a los que no podrá hacer frente, y al ser los contratos de Outsourcing tan duraderos incurrirá en pérdidas que le podrán llevar a cerrar el negocio.

EDS fue el primer proveedor de servicios de Outsourcing. Como primer emprendedor acaparó toda la cuota de mercado de servicios de Outsourcing y, como desconocedor de los costes en ese momento, no supo predecir adecuadamente los costes que se derivarían del contrato e incurrió en pérdidas. Lo que le hizo perder el liderazgo que mantenía.

B) Nearshore, Onshore y Offshore

Onshore:

El Outsourcing Onshore consiste en externalizar servicios a otra compañía pero que éstos sean proporcionados en el propio país.

Nearshore:

En el Nearshore el trabajo es realizado y los servicios son proporcionados por gente en los países vecinos en vez de en el propio país donde está situada la empresa. En Alemania son muchas las empresas las que deciden externalizar sus actividades a países de la Europa del Este, donde la fuerza de trabajo es más barata.

La proximidad geográfica implica que los transportes y las comunicaciones sean más fáciles y menos costosos. Además suele haber algún rasgo cultural en común y con frecuencia se habla el mismo idioma en los dos países.

La finalidad del Nearshore es reducir costes en términos de mano de obra, impuestos, recursos, etc. Al mismo tiempo. Los dos países suelen estar cerca, habitualmente, en el mismo continente.

Offshore:

El Offshore es una modalidad de Outsourcing que implica la exportación del Outsourcing tecnológico a otro continente. Suele producirse que en países desarrollados busquen otras áreas, habitualmente países menos desarrollados, en las que se reúnan los siguientes factores: estabilidad política, mano de obra más barata y ahorros procedentes de impuestos menores. Lo que podría conseguirse, en Argentina, si una empresa española decidiera externalizar ahí ciertos servicios.

Internet y las conexiones de alta velocidad hacen posible que los servicios de Outsourcing puedan ser proporcionados desde otra parte del mundo. En general, las compañías domésticas están

interesadas en realizar Outsourcing en la modalidad de offshore, no solo por ahorrar costes sino para obtener un precio más competitivo.

Esta modalidad de Outsourcing es muy interesante para aquellos proveedores internacionales con clientes internacionales. Ya que los clientes internacionales decidirán externalizar sus actividades con dichos proveedores y mediante al modalidad Offshore se aseguran un servicio 24horas al día 7 días a la semana en todo el mundo.

Además el Offshore proporciona una gran ventaja, como es la cobertura total del horario. Volviendo al caso de Argentina, un cliente podría externalizar sus servicios de atención al cliente y que por la mañana estos fueran proporcionados desde España y por la noche dese Argentina.

Además de las ventajas de horario, se aseguran un servicio en todo el mundo y un alto nivel de disponibilidad. En el caso de incidencias críticas en las que su rápida resolución es relevante, el disponer de un alto conocimiento técnico en cualquier lugar del mundo a cualquier hora puede impedir pérdidas irreparables, tanto económicas, como referentes a pérdidas de información.

De acuerdo con los análisis de Gartner (2006) para el mercado de IT en el 2004, más de un 40% de los proveedores de Tecnologías de la Información comenzaron a proporcionar servicios Offshore o consideraron la posibilidad de hacerlo. Este fenómeno se ha incrementado en los últimos años.

2.4.9 Outsourcing On Demand

On Demand es un término cada vez más extendido en el ámbito de las Nuevas Tecnologías. Se refiere a un servicio que se adapta perfectamente a las necesidades del cliente de cada momento. El cliente paga sólo por la cantidad que consume, parecido a la electricidad. De esta forma las Nuevas Tecnologías se convierten en una commodity, pero además el cliente tiene a su disposición la capacidad potencial, por ejemplo, de almacenamiento en disco si así lo requiriera.

La mayor ventaja para el cliente de los servicios On Demand es que no tendrá que acometer una fuerte inversión inicial y pagará sólo por los servicios consumidos. Además la modalidad On Demand crece con el cliente permitiendo que éste tenga siempre a disposición las capacidades que requiera según los momentos que atraviese.

La modalidad On Demand no puede ser proporcionada por todos los proveedores tecnológicos. Solamente aquellos que sean lo suficientemente grandes y con la capacidad adecuada para invertir en máquinas y poderlas tener a disposición del cliente si así las necesitara; lo que requiere una fuerte inversión. En este caso, el retorno de la inversión, no llegará hasta que el cliente consuma una determinada capacidad.

El caso de los servicios sería el mismo, el proveedor contará con los profesionales necesarios y formados en un determinado aspecto que podrán aumentar sus servicios si así lo requiriera el cliente A y, mientras tanto, proporcionar los servicios a un cliente B, aprovechando sinergias. Lo ideal en este caso para el proveedor es que los servicios sean lo más estandarizados posible.

Beneficios del Outsourcing On Demand:

- Reducir costes de Tecnologías de la Información, al pagar sólo por lo que se consume.
- Mejoras en eficiencias y estimaciones de desempeño futuras, al disponer en todo momento de la cantidad necesaria y no tener que esperar a que se firmen y aprueben más servicios.
- Incremento de la responsabilidad con el medio ambiente de la tecnología de la información, no habrá un mal gasto de recursos.
- Estandarización, cuanto mayor sea la estandarización, menores serán los costes para el proveedor tecnológico y mayor el tiempo de respuesta.

Los beneficios se producen por:

- Reducción de costes.
- Mejora en la rapidez y calidad del despliegue de recursos.
- Nuevas Tecnologías que pueden ser incorporadas tan pronto salen al mercado.

Beneficios medioambientales del Outsourcing On Demand:

Estos beneficios se derivan de la estandarización de los entornos, la automatización de los procesos manuales y repetitivos y de la virtualización de los sistemas operativos.

La virtualización consiste en crear un interfaz (interconexión de dos o más procesos) externo en el que se realiza al combinación de recursos e implementan mediante la simplificación del sistema de control; de manera que en un servidor pueden estar contenidos varios PCs, por ejemplo, el usuario del PC, encenderá su ordenador y se conectará al virtualizado y contenido en el servidor. La virtualización permite que sean necesarios menos ordenadores o menos servidores, en el caso de que uno mayor englobe varios más

pequeños. Con ello se consigue simplificar la gestión y su utilización, así como la agilidad y fiabilidad de la red. Lo que se produce como consecuencia de la consolidación de varias aplicaciones en un número menor de servidores y esto es posible dado que no todas las aplicaciones utilizan la capacidad del servidor, la capacidad que no esté utilizando una aplicación podrá ser utilizada por otra; a lo que se añade la reducción del número de licencias con su mantenimiento asociado.

Ventajas de la virtualización:

- Rápido despliegue de las aplicaciones debido a que los entornos virtuales pueden ser creados con rapidez.
- Los recursos informáticos como la CPU, disco, o memoria, pueden ser recolocados con facilidad y en un tiempo reducido.
- Gestión y utilización dinámica de los recursos.

La virtualización produce una reducción de costes, un mayor compromiso con el entorno, flexibilidad, confianza, mejoras en la utilización de las aplicaciones y superior aprovechamiento de las capacidades.

Beneficios de la estandarización del entorno de las Tecnologías de la Información:

- Simplifica la gestión del entorno.
- Permite la optimización y facilita el despliegue de recursos.
- Crea grandes consolidaciones de flujos de la información.

Lo que tiene como resultado una mayor utilización, mejor flexibilidad de los recursos de la tecnología de la información y una mayor receptividad.

La automatización permite a los entornos de Outsourcing On Demand:

- Reducir el tiempo de error.
- Incrementar la velocidad y la eficiencia de las competencias de las Tecnologías de la Información.
- Disminución del tiempo de despliegue y recogida de aplicaciones.
- Una respuesta rápida para acontecimientos tanto esperados como inesperados.

Todo ello produce una reducción de costes, un mayor tiempo de funcionamiento y una infraestructura más receptiva y flexible.

2.5 Expansión Internacional

A la hora de abordar un plan de expansión internacional son numerosas las variables que debemos tener en cuenta; siendo de especial relevancia en los estudios de mercado la selección del país destino de nuestras exportaciones, es decir la búsqueda de un nuevo mercado, y la forma de entrada a este nuevo mercado.

Plan de Internacionalización

Realizaremos un estudio de expansión internacional, para el cual nos basaremos en el marco del Plan de Internacionalización que propuesto en AAVV (2006a).

PRIMERA FASE: Análisis de la situación de la organización y del mercado:

- *Estudio de la organización y producto o servicio a exportar,* en esta etapa se estudia la empresa en términos de

localización, instalaciones, número de empleados, etc. y las ventajas competitivas que presenta así como su experiencia internacional. Además analizaremos los bienes y servicios que produce la empresa y la posible exportación de los mismos, priorizando su exportación según los que consideremos tengan una mayor acogida en el mercado destino.

- *Análisis financiero de la organización*, para poder acometer una expansión internacional es preciso conocer la situación económica de la empresa y sus posibilidades en otro país; así como las necesidades de financiación y las posibilidades de acceder a la misma.
- *Recavar información sobre el sector y la competencia*, este análisis del mercado en el que se encuentra la empresa nos ayudará a discernir las tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas. Es importante que la empresa las conozca y las tenga en cuenta a la hora de diseñar su estrategia empresarial. En esta etapa además, analizaremos a la competencia y su situación dentro del mercado, identificando aquellos que destaquen.
- *Zona geográfica a la que queremos expandirnos*, se aconseja realizar una selección de tres países que tengan rasgos parecidos. Dentro de esta zona nuestro producto o servicio podría tener una acogida parecida dado que la población tiene gustos parecidos, la regulación es similar, etc.

SEGUNDA FASE: Selección del mercado en el que pretendemos la expansión:

- *Pautas de selección*, una vez determinada la zona geográfica, deberemos establecer una serie de criterios que

nos ayudarán a elegir el país hacia el que enfocar la expansión. Los que se proponen en el estudio son:

- *Evolución de las exportaciones de España hacia ese país*, estudio del volumen de exportaciones a ese país. Será conveniente distinguir entre aquellas cuyo producto o servicio sea parecido al nuestro. Así podremos obtener información de cómo ha recibido el mercado objetivo productos similares.
- *Evolución de las exportaciones de nuestro principal competidor de otro país a ese mercado*, por ejemplo, si queremos exportar vino, podríamos considerar la evolución de las exportaciones italianas al país destino.
- *Volumen de importación del país destino del bien o servicios que deseamos exportar*, a través de este estudio podremos determinar la posible demanda que tendremos en este país.
- *Barreras de acceso*, observaremos e identificaremos posibles barreras arancelarias, técnicas, administrativas, etc. China, por ejemplo, es un país que impone altas barreras a las importaciones.
- *Potencial de crecimiento*, valoraremos la situación económica del país.
- *Situación financiera*, deberemos conocer la valoración crediticia del país y adoptar las medidas de cobertura necesaria. Por lo tanto, si el país tiene un alto riesgo de impago, sería conveniente contratar un seguro aunque esto encarecerá la exportación.
- *Comparación de los tres países de la zona*, realizar un análisis sesudo y determinar qué país es el más idóneo para realizar nuestra expansión; para ello consideraremos todos los aspectos y positivos de cada uno de ellos.

- *Estudio del mercado*, se expone información tanto del país elegido como el producto a exportar; analizando la demanda, los canales de comercialización, la regulación, principales competidores, precios, etc. Este estudio ayudará a diseñar la política de comercialización posterior.

TERCERA FASE: Selección del mercado en el que pretendemos la expansión:

Otro de los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de expandirse a nuevos mercados es la elección de la forma de entrada a ese mercado, es decir el canal mediante el cual comercializaremos nuestro producto en el país destino. En el siguiente cuadro resumimos las principales características, ventajas e inconvenientes de las distintas formas de entrar al mercado:

- Exportación directa al cliente final.
- Agente-representante.
- Importador-Distribuidor.
- Compañías de trading.
- Acuerdos de Piggyback.
- Filial comercial.
- Joint ventures internacionales.

Tabla 2. Formas de Entrada al país destino.

	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	INCONVENIENTES	IDÓNEO PARA
<p>EXPORTACIÓN DIRECTA A CLIENTE FINAL</p> <p>La empresa posee un equipo comercial propio que realiza la gestión de ventas y negocia directamente con los clientes del país extranjero.</p>	<p>Los fabricantes desarrollan la actividad exportadora en lugar de delegarla en otros.</p> <p>Todas las tareas relacionadas con la exportación se llevan a cabo por el departamento de la empresa.</p>	<p>Suele reportar mayores ventas que la indirecta.</p> <p>Se tiene mayor control, información más directa, conocimiento más profundo y una experiencia adquirida en el marketing internacional.</p>	<p>El proceso tiene mayores costes.</p>	<p>Productos industriales.</p> <p>Número de clientes potenciales limitado.</p>
<p>AGENTE REPRESENTANTE</p> <p>Empresa o persona física que presenta y negocia la oferta con clientes finales y/o distribuidores. Actúa en representación de la empresa, pero no adquiere la mercancía ni, generalmente, ofrece servicios logísticos.</p>	<p>El agente no es un cliente sino que actúa en nombre de la empresa.</p> <p>Transmite los pedidos de los clientes de su mercado a la firma que representa, situada en otro mercado.</p> <p>Cobra comisión sobre las ventas conseguidas.</p>	<p>No es muy costosa.</p>	<p>Se incrementa el precio final del producto.</p> <p>Es fundamental que sea el agente más adecuado según el producto o servicio.</p> <p>Dependencia total de él para informar sobre el mercado.</p>	<p>Empresas que se introducen por primera vez en un mercado.</p> <p>Productos industriales.</p>
<p>IMPORTADOR/DISTRIBUIDOR</p> <p>Es un cliente, ya que compra en firme la mercancía. Cuenta con su propia red de</p>	<p>El distribuidor es un cliente para la empresa.</p> <p>La retribución del distribuidor se determina por un margen comercial.</p>	<p>No es muy costosa.</p>	<p>Se incrementa el precio final del producto en mayor medida que con el agente, dado que el distribuidor ha de ser resarcido por el riesgo que asume</p>	<p>Empresas que se introducen por primera vez en un mercado.</p> <p>Empresas pequeñas.</p> <p>Empresas de</p>

<p>distribución y ofrece servicios como el transporte, almacenaje y postventa.</p>			<p>de no vender la mercancía. Es fundamental que sea el más adecuado según el producto o servicio. Debe conocer bien nuestro producto para comprarlo.</p>	<p>productos industriales.</p>
<p>COMPAÑÍAS DE TRADING Son empresas de importación-exportación, especializadas en mercados exteriores de difícil acceso, que conocen las necesidades y capacidad de compra de los potenciales clientes. También suelen asesorar e intervenir en el montaje financiero de las operaciones.</p>	<p>Suplen las carencias que tienen las Pymes en comercio internacional. Ejercen como agencias de compra más que como representantes de ventas. Identifican suministradores y acuerdan con ellos comisiones sobre ventas.</p>	<p>Emplean fórmulas eficaces de aproximación, el modo más adecuado de presentar el producto y el marketing más adecuado para cada caso concreto.</p>	<p>Se incrementa el precio final del producto.</p>	<p>Pymes. Mercados de difícil acceso.</p>
<p>ACUERDOS DE PIGGYBACK Un fabricante utiliza sus canales de distribución o subsidiarias de distribución en otros mercados para vender los productos de otros fabricantes conjuntamente con los suyos.</p>	<p>Productos complementarios con canales de distribución similares. Fijación de precios. Distribución física Selección de distribuidores en mercados exteriores Obtención de informes de solvencia y cobro de deudas.</p>	<p><u>Exportador:</u> Transacciones domésticas.</p>	<p><u>Exportador:</u> No se tiene control sobre el Marketing Internacional. Cancelación del suministro.</p>	<p>Pymes. Empresas que no pueden hacer inversiones importantes.</p>

<p>FILIAL COMERCIAL</p> <p>Se trata de crear una sociedad para realizar tareas comerciales logísticas y de servicio al cliente en un mercado en el que la empresa ya ha alcanzado un cierto volumen de ventas o bien existe un elevado potencial</p>	<p>Es preferible que la gestionen gerentes de la nacionalidad del mercado o extranjeros con mucha experiencia</p>	<p>Mejora las relaciones con el medio profesional y la Administración local. Disminución de los costes logísticos y administrativos.</p>	<p>Elevados costes de implantación.</p>	<p>Empresas con experiencia. Elevadas ventas. Motivos fiscales.</p>
<p>JOINT-VENTURES INTERNACIONALES</p> <p>Empresas creadas por varias compañías de distintos países para el desarrollo conjunto de una actividad.</p>	<p>Mismo sector. Ventajas comparativas distintas. El exportador participa del capital de la joint-venture (influencia) pero sin control total. Formado por personas jurídicas.</p>	<p>Aprendizaje del Marketing local. Acceso rápido a canales y contactos con socios locales. Mayor beneficio a largo plazo, mayor control sobre la producción y mayor acercamiento y conocimiento del mercado. Menores recursos de capital y gestión, mayor número de mercados para la misma inversión que con la opción de establecimientos propios:</p>	<p>Mayor inversión (capital y recursos de gestión) mayor riesgo potencial, posibilidad de discrepancias entre socios. Mayor control sobre la compañía y mercado que con creación de establecimientos propios.</p>	<p>Mercados sin espacio para nuevos competidores.</p>

Fuente: AAVV (2006c)

La elección de la forma de acceso es una de las decisiones de mayor trascendencia en la expansión internacional de una empresa, ya que tendrá unos efectos directos sobre los resultados que se

obtendrán. Los recursos, el control, las ventas y los riesgos serán distintos según elijamos una alternativa u otra.

Determinaremos algunas variables: internas y externas de la empresa que deberemos tener en cuenta a la hora de seleccionar la alternativa más adecuada para entrar a un mercado. Comenzaremos por los *factores internos*:

- **Tipo de producto o servicio:** según el tipo de producto o servicio a proporcionar en el extranjero se seleccionará una u otra forma de entrada en el mercado. Productos agroalimentarios de alta gama suelen distribuirse en el mercado destino mediante distribuidores debido al específico conocimiento de la red de minoristas que se requiere, por la necesidad de promociones así como otras formas de dar a conocer el producto.
- **Los recursos disponibles:** para acometer una expansión internacional son necesarios cuantiosos recursos financieros. Existen créditos a la exportación, proporcionados por CESCE y otras ayudas económicas del ICEX.
- **La experiencia internacional:** dependiendo de la experiencia internacional de la empresa será mejor una forma u otra de entrada. En las primeras etapas de internacionalización, en las que el conocimiento del mercado es aún escaso, suele ser aconsejable acuerdos de agente y distribuidor.

En segundo lugar, tendremos en cuenta *elementos externos* que también influyen en la toma de decisiones.

- **La competencia en el sector:** dependiendo de si el sector está muy fragmentado o atomizado, utilizaremos una u otra estrategia.

- Las **barreras de entrada** y **los incentivos**: las barreras de entrada son aquellos factores que dificultan la entrada en un mercado, hemos visto los aranceles, cuyo uso es extensivo en países asiáticos para evitar las importaciones y equilibrar su balanza comercial. Otras barreras de entradas son los altos costes de acceder a un mercado. Incentivos de exportación son aquellos otorgados por un país a las empresas nacionales para favorecer las exportaciones, la internacionalización de la empresa nacional y la mayor presencia de las mismas en otros países. El Estado español da incentivos a través de las ayudas económicas del ICEX, como la bolsa de viaje, que financia el primer viaje del Director Comercial a un nuevo mercado.

Además existen **Planes de Desarrollo** específicos para fomentar las relaciones económicas y comerciales entre España y otros países. De esta forma se persigue reforzar la imagen de los productos y las empresas nacionales. En este aspecto podemos destacar los planes de desarrollo centrados en los productos agroalimentarios españoles: vino y aceite, son los productos estrella en este sector. Como Plan de Desarrollo destacar el Plan Integral de Desarrollo del Mercado Estadounidense.

En según el país y el tipo de producto existen trámites obligatorios de importación. Lo que reduce las posibilidades de elegir forma de entrada en el país, ya que será necesario contratar a alguien que conozca el mercado y pueda cumplir con los trámites, eliminando la posibilidad de exportación directa.

- Las **tendencias del mercado**: según que la demanda del bien a exportar sea alta o baja las tendencias del mercado serán favorables o no. Cuanto mayor sea la demanda de un bien

determinado, mayores serán las cuotas potenciales de mercado a alcanzar en el país destino. En este aspecto también influyen las características religiosas y culturales de un país. No tendría mucho sentido exportar vino a países musulmanes, cuya ley prohíbe tomar bebidas alcohólicas en lugares públicos y durante el mes de Ramadán. Lo mismo ocurriría con el Jamón. Es por ello importantísimo el número de clientes potenciales en el país destino y, sobre todo, las perspectivas que existen.

- **Riesgo político:** a mayor riesgo, la rentabilidad de la inversión debería ser mayor. En este caso, lo trasladaremos a los beneficios que deberemos obtener, para que nos compense asumir el riesgo y los costes de intentar paliarlo mediante seguros. Si el riesgo es alto, será más difícil conseguir financiación y los tipos de interés serán mayores. Exigiremos al proyecto unos mayores beneficios para obtener un retorno de la inversión lo más pronto posible. De esta forma podremos pedir nuevos créditos y continuar la expansión internacional. Cuanto más apalancada esté una empresa menores serán sus posibilidades para encontrar nuevas financiaciones.

CUARTA FASE: Política de comercialización

- *Política del bien o servicio*, dentro del portfolio de productos o servicios de la organización, seleccionaremos aquellos que nos aportan una mayor rentabilidad y/o tienen un mayor potencial de ventas en el país elegido. Se establecerán los atributos de los productos más relevantes a destacar que facilitarán su comercialización en el mercado destino, como la calidad, composición, envase, garantías, etc. así como las adaptaciones del producto o servicio que requiera su venta en el país elegido.

- *Política de precios*, estudiar el precio del mercado de productos similares y determinar nuestra política de diferenciación, si es vía precios, quizás debamos escoger un precio más bajo. Para evitar futuras pérdidas, deberemos realizar un escandallo de todos los costes del producto: producción, transporte, seguros, empaquetado, etiquetado, publicidad, etc. y asegurarnos que este precio está por encima de los costes.
- *Política de comunicación*, según el entorno del país, la población y las campañas de otros competidores; estableceremos nuestro plan de comunicación en el que deberemos considerar el idioma, los aspectos culturales, la imagen de este producto o servicio en el país, etc. Es aconsejable elegir un mensaje corto promocional que comunique las virtudes de nuestro producto o servicio de forma inmediata y así sea percibido por el receptor del mercado elegido. Además deberemos determinar si queremos publicitar nuestros productos y la forma de hacerlo: ferias, revistas, carteles, Internet, promociones, etc.

QUINTA FASE: Plan económico

- *Objetivos y plazo*, en esta etapa nos fijaremos un plazo 3, 5, años; dependiendo de la inversión inicial realizada y de las perspectivas del proyecto. Deberemos marcarnos unos objetivos, que suelen ser de ventas y de crecimiento en el país destino. Se fijarán objetivos en términos de facturación y de rentabilidad.
- *Inversión y financiación*: estableceremos la inversión inicial y recurrente durante el plazo que nos hemos marcado en la etapa anterior. Estudiaremos nuestras necesidades y

posibilidades de financiación. Existen créditos a la exportación y diversas ayudas del ICEX y Cámaras de Comercio de cada Comunidad.

- *Análisis de rentabilidad del proyecto*, se establecerán tres escenarios: realista, optimista y pesimista. En cada uno de ellos se tratarán los resultados posibles a obtener a través del proyecto considerando los ingresos y realizando un estudio del VAN (valor actual neto, calcula el valor actual de un número de flujos que se esperan recibir a lo largo del tiempo fruto de nuestra inversión, descontados a un tipo de interés) y el TIR (tasa interna de rendimiento, tasa de interés que hace que el VAN sea cero).

En este análisis, hemos considerado la expansión inicial, pero es un estudio que se repetirá cada vez que decidamos realizar una nueva expansión internacional, tanto para introducir un nuevo producto o servicio, como para decidir exportar el producto y/o servicio a otro país.

SEGUNDA PARTE: La Formación en la Empresa

CAPÍTULO 3. LA FORMACIÓN, ELEMENTO CLAVE DE LA EXCELENCIA EN LA EMPRESA

A lo largo de este capítulo estudiaremos el impacto de la Formación en la empresa. Destacaremos su papel relevante dentro de la estrategia empresarial siendo clave para que la organización consiga ventajas competitivas duraderas para competir en este mercado cambiante.

3.1 La Formación

Hace unos años, la formación no era una actividad principal dentro de la empresa. Hoy en día esta visión ha cambiado, son muchas las empresas que cuentan con un departamento de formación o ésta se encuentra englobada dentro del departamento de Recursos Humanos. La formación es, por tanto, un qué hacer diario de las empresas. El continuo cambio en el que estamos inmersos nos lleva a plantearnos cómo desarrollar los conocimientos y las competencias para generar una mejor cultura y rendimiento empresarial, además de generar ventaja competitiva. La formación nos va a permitir adaptarnos al cambio y poder preveer los cambios futuros, incluso la propia empresa podría ser la que produzca el cambio.

A través de la formación y desarrollo de capacidades, las empresas consiguen alcanzar sus objetivos en menos tiempo. El capital humano es el activo más importante de una empresa, si la empresa es capaz de formarlo de manera adecuada, verá incrementar su productividad. La formación es una fuente de ventaja competitiva, es la que nos va a permitir desarrollar estas competencias.

La formación juega un papel claro dentro de la cultura de la empresa dado que incrementa el compromiso de los trabajadores, fomenta el desarrollo del trabajo en equipo, nos permite influir en el clima de la empresa, al poder incrementar la satisfacción de los clientes, de los trabajadores, etc. La formación representa un 5.7% del PIB de EEUU y un 4,5% del PIB en España⁷.

Concebimos la formación como herramienta que ayuda a la empresa a conseguir sus objetivos. Pero la formación, en sí misma, también puede ser un objetivo estratégico, ya que la necesitamos para destacar y además podemos obtener rentabilidad de la formación en sí misma, al considerarla como una inversión y estudiar el retorno de ésta.

Numerosos estudios demuestran que aquellos empleados que siguen un plan de formación son más productivos que los que realizan formación aislada y no conectada en el proyecto estratégico de la organización. Forman (1994) establece que aquellos empleados que reciben formación continua y ordenada en un plan son más efectivos que sus compañeros que no lo hacen. Entre sus resultados obtenidos en estudios realizados sobre trabajadores que siguieron su formación, destacamos:

- El ciclo productivo se reduce de manera significativa.
- Las ventas se incrementan.
- Reducción del absentismo laboral.
- Notable incremento de la calidad con una reducción del número de errores.
- Reducción de accidentes y de las pérdidas de tiempo que conllevan los mismos.

⁷ http://www.nationmaster.com/graph/edu_edu_spe-education-spending-of-gdp

La formación persigue:

- Ayudar a la organización a desarrollar sus capacidades y, por tanto, conseguir resultados.
- Facilitar la comunicación entre organizaciones de todo tipo (en USA).
- Servir como herramienta de trabajo para entender y dirigir el desarrollo, así como guiar a la organización aprovechando las oportunidades para aprender.

Aspectos importantes sobre los que se basa este criterio:

- Visión de liderazgo.
- El aprendizaje centrado en la educación.
- Aprendizaje a nivel de organización y personal.
- Evaluar al personal de la empresa.
- Agilidad.
- Perspectiva de futuro.
- Incorporación de la innovación.
- Tomar decisiones a partir de hechos concretos.
- Responsabilidad socio-corporativa.
- Análisis del entorno.

El líder es el que tiene las capacidades y debe encargarse de crear en los profesionales una predisposición por el estudio y el aprendizaje. La formación nos va a conferir una mayor flexibilidad que nos permitirá adaptarnos a los cambios constantes del entorno.

Es importante que el líder sea capaz de crear estrategias, sistemas y métodos para:

- Lograr la excelencia en la empresa.
- Estimular a la innovación.
- Desarrollar un conocimiento y capacidades.

- En definitiva, asegurar la existencia y crecimiento de la empresa a lo largo del tiempo.

Waterman (1987) establece qué cultura y estrategias son indispensables para poder relacionarnos con el entorno y adaptarnos a sus continuos cambios, si lo conseguimos de tal forma que nuestro comportamiento sea superior al de la media y lo mantenemos a largo plazo, podremos decir que nuestra empresa es excelente.

Estamos tomando conciencia de la necesidad de potenciar no sólo la experiencia, sino además la formación; la formación en capacidades que nos confieran flexibilidad y nos permitan adaptarnos a la realidad empresarial que vivimos. Vivimos en una realidad caracterizada por una gran complejidad, globalización y el continuo cambio. Los años en un mismo puesto de trabajo no garantizan el conocimiento y la habilidad para dar respuesta a las diferentes demandas, especialmente a las novedosas.

En buena parte, esta necesidad de formación constante de conocimiento y habilidades es debida a la naturaleza de los propios trabajos, cada vez más técnicos y en transformación continua. El desempeño dentro del ámbito profesional es precedido, mantenido y desarrollado por programas de formación y desarrollo que nos permiten acceder al nuevo puesto y desarrollarlo manteniéndonos al día a la vez que nos preparamos para nuevos retos profesionales.

El tradicional gap o espacio entre las competencias actuales de un profesional y las requeridas en un determinado puesto de trabajo presente o futuro es cubierto por un programa formativo que tenga en cuenta las características específicas del mismo. En el estudio de La Caixa (2008) "La Formación en España" nº 25 de la Colección de

Estudios Sociales, (12-23) por Oriol Homs se establece una diferencia entre: Educación y Formación.

- Educación: desarrollo que tiene como objetivo prioritario que las personas adquieran las capacidades de aprendizaje y conocimiento generales del individuo, dar respuesta al los "porqués" que se le presentan al individuo.
- Formación: desarrollo más específico destinado a adquirir competencias necesarias para el ámbito profesional, daría respuesta al "cómo"

La educación está destinada, prioritariamente al ser y al saber y la formación al saber hacer y al compromiso profesional.

3.2 La Cultura Organizativa

La Cultura Organizativa puede ayudar a implantar la estrategia organizativa si existe coherencia entre ambas, si no puede producir todo lo contrario. De este modo la cultura adopta un papel relevante, e influye en la obtención de resultados de la empresa.

Pumpin y García Echevarría (1988) definen la **cultura empresarial** como el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento en todos los niveles de la organización, así como en la proyección de la imagen de la empresa, externa e internamente. De este modo comprendemos que, a pesar de que no la podamos ver ni tocar, la cultura desempeña un papel fundamental dentro de la empresa. De ahí la importancia en que sea clara para todos los profesionales y sean los distintos líderes los encargados de inculcarla.

Dentro de la cultura empresarial podemos encontrarnos con distintas subculturas propias del cada uno de los departamentos. El

líder deberá desempeñar la función de integrar todas ellas en la cultura global de la empresa. Esta cultura propia de cada departamento ayudará a conseguir los objetivos de cada uno de ellos, pero estando siempre alineada con la misión de la empresa. Para desarrollar la misión de la empresa hace falta que se cumplan los objetivos de cada departamento en los que se haya dividido ésta.

Si, dadas determinadas circunstancias, hubiera que cambiar la cultura empresarial, la existencia de muchas subculturas sin integrar en la cultura organizativa sería un problema y dificultaría, todavía más, el cambio. Cada uno velará por sus propios intereses intentando que la nueva cultura se aproxime más a su subcultura aunque con ello perjudique los intereses de otro departamento y de la empresa en general. De aquí la importancia de la integración de culturas de la que hablábamos antes así como el papel fundamental del líder como integrador de las mismas

Factores que pueden influir en el cambio de cultura empresarial Navas y Guerra (2002: 582-583):

- Una profunda crisis, suele ser el motivo fundamental del cambio de la cultura empresarial. Si esta crisis es reconocida y comprendida por todos los miembros de la organización será más fácil la instauración de la nueva crisis. La formación a la que hace referencia Baldrige (2005) es imprescindible en este aspecto. El líder debe informar a los demás profesionales de lo que está sucediendo y los motivos que han provocado al cambio de cultura. Si ellos lo comprenden, será más fácil llevarlo a cabo.
- Cambios en los altos mandos o puestos directivos, como ya hemos dicho el líder desempeña un papel fundamental en la transmisión de la cultura, cambios en este tipo de cargos,

sobre todo a nivel de organización pueden provocar un cambio de cultura.

- Ciclo de vida del producto, si nuestro producto se encuentra en la madurez o declive habrá que reinventarlo para situarlo de nuevo en una etapa de crecimiento que nos reporte mayores beneficios, de lo contrario el producto desaparecerá y con ello la empresa. Esto puede ocasionar cambios en la cultura, cuanto más avanzados estemos en la curva de ciclo de vida del producto más difícil será el cambio de cultura.

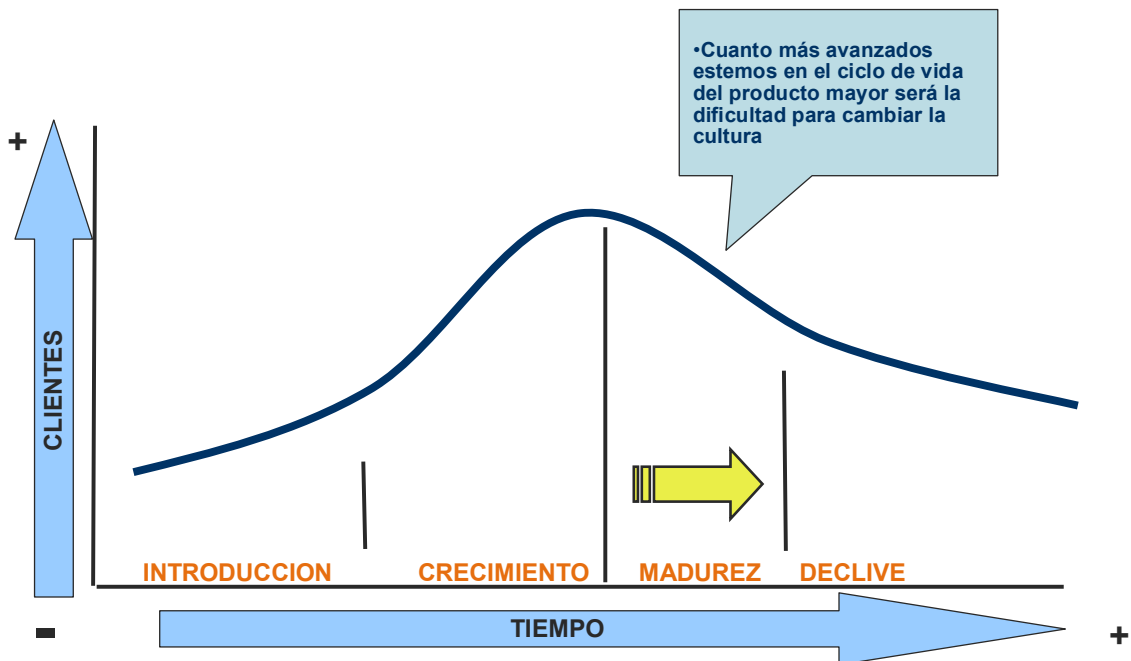


Figura 2. Ciclo de Vida del Producto

- Madurez de la organización, cuanto más antigua sea la organización mayor dificultad tendremos para realizar el cambio de cultura. En empresas jóvenes, es más fácil realizar este cambio porque los valores están menos arraigados.
- Tamaño de la organización, cuanto más pequeña sea la organización mayor facilidad tendremos para realizar el cambio, no sólo en términos de tiempo sino también de

coste. Cuanto mayor sea el número de profesionales mayor será la inversión en formación que tendremos que hacer para inculcar estos valores y que los adopten como propios.

- Grado de instauración de la cultura actual, si la cultura está muy arraigada y es aceptada por todos, mayor será el grado de dificultad para realizar este cambio.

Los valores propios de la cultura y las estrategias deben ayudar a la empresa a alcanzar la excelencia. Son los líderes de la organización los que deben trasladar a los líderes de cada departamento estos elementos para que ellos, a su vez, sean capaces de transmitirlos a los otros compañeros. De este modo se persigue que todos contribuyan a:

- Desarrollar la excelencia y aprender la nueva cultura.
- Innovar.
- Ser creativo.

Peters y Austin (1985) destacan también la importancia de la Innovación como medio para posibilitar esa adaptación al entorno cambiante. Ellos mantienen que para conseguir la excelencia es necesario un atento cuidado al cliente, a la innovación, a las personas que trabajan en la organización así como al liderazgo que sepa llevarlas a la consecución de objetivos.

Es relevante el papel que desempeña el **liderazgo** en la implantación de la estrategia. Son cuatro las actividades esenciales que debe desempeñar el líder Navas y Guerra (2002: 565-568):

- Fijar la orientación de la empresa.
- Diseño de la organización.
- Inculcar la cultura corporativa.
- Gestión de las presiones políticas.

Los líderes de la organización servirán como ejemplo para los demás, su comportamiento, su implicación personal con los subordinados, su apoyo, etc. serán necesarios para el buen desarrollo de la organización así como para crear nuevos líderes.

3.3 Historia de la Formación según la Organización:

A lo largo de la historia los modelos de Organización han ido evolucionando, en general se ha tendido a un aumento de la delegación de responsabilidades lo que ha llevado a estructuras más planas de organización y menos verticales, eliminando los puestos de dirección intermedios. A continuación vamos a destacar distintos tipos de organización correspondientes a una época del S.XX, cada una de estas épocas se ha caracterizado por un modelo de organización al que ha acompañado una formación. No obstante, todavía coexisten modelos de organización más característicos de otras épocas, suelen ser empresas familiares que han sido más reacias a evolucionar.

Es interesante considerar los distintos modelos de organización para entender cómo hemos pasado de que el empleado no fuera más que una parte de la cadena de producción a una organización centrada en el empleado, en su talento y en la necesidad de desarrollarlo mediante la formación para incrementar el talento de la propia organización. La formación ha estado presente durante estas épocas y ha ido evolucionando a la vez que lo han hecho los modelos. La participación del individuo se ha visto incrementada a lo largo de los años, destacar la importancia que tiene la participación de todo el colectivo de la empresa para conseguir la eficacia empresarial. Durante años ha aumentado la delegación de responsabilidades, se ha dotado a los escalones inferiores de la organización de una mayor

autoridad y se les da más autonomía para que puedan resolver problemas.

Pineda (2002) en su capítulo 1 hace un resumen de las teorías de gestión desarrolladas a lo largo del S. XX:

- *1900-1920 Taylorismo – Organización científica del trabajo*, a través de su estudio, Frederick W. Taylor, expone que el trabajo manual puede ser descompuesto en unidades elementales estandarizadas. Cada trabajador se especializa en una de estas unidades elementales, recibe instrucciones precisas de cómo trabajar y se convierte en una parte más de la cadena de producción. Los trabajadores especializados tienen el mismo rango y sólo hay autoridad en los escalones superiores. El taylorismo supuso un método de revolución industrial que consiguió aumentar la productividad. Una derivación del taylorismo fue el fordismo.
- *1910-1915 Gantt – Cooperación Armónica, la empresa como sistema* es la armonía de la relación entre todos los componentes de la empresa es lo que proporciona la eficacia a la misma. Todo ha de estar descrito. La formación es imprescindible para que la empresa funcione de forma armoniosa, todo el personal ha de tener conocimiento de los sistemas, se enfatiza la relevancia de las habilidades de formación. Por primera vez destaca la necesidad de capacitar a los empleados.
- *1910-1920 Fayol – División en Funciones*, extendió el enfoque de Taylor de la división a las unidades funcionales. Cada trabajador pertenece a un grupo funcional, no hay delegación de la responsabilidad y son necesarias habilidades de relación dentro del grupo. Fayol es el primero que establece la gestión como secuencia de

Planificación, Organización, Mando, Coordinación y Control presente hoy en día en los procesos de dirección, en aquellos más avanzados se sustituyen las labores de Mandar y Coordinar por la de Liderar.

- *1920 Weber – La burocracia*, según Max Weber todo ha de estar descrito, escrito y ser conocido. Insiste en la necesidad de alcanzar un alto grado de coherencia en la empresa mediante reglas escritas y procedimientos formalizados. Weber posee una visión orgánica de toda la empresa llevada al extremo.
- *1930-1950 Mayo - Movimiento caracterizado porque el empleado opina*, Elton Mayo es pionero en destacar la importancia de valorar la opinión del empleado. Demuestra que si se escucha al empleado y se le motiva, se producirán mejoras. La autoridad sigue proviniendo de los altos cargos.
- *1940 Herzberg – Los factores higiénicos - La Motivación*, mediante su estudio describe los factores que influyen en la motivación, así como los efectos que tiene en los esquemas organizativos y los modelos de gestión.
- *1950 Druker*, Peter Drucker publica el libro *The Practice of management*, sus teorías son todavía válidas. Sienta las bases de los aspectos a tener en cuenta para conseguir que la empresa tenga una gestión eficaz.
- *1950-1960 Maslow*, establece una jerarquía de factores motivadores en su pirámide (la desarrollaremos más adelante), aspectos que se engloban en la pirámide: biológicos, seguridad, socialización, autoestima, autorrealización. Cada escalón debe ser satisfecho para poder subir al siguiente.
- *Otros pensadores como Porter, Peters, Demming Haley, etc se unen al pensamiento de Drucker*, podemos decir que sus

planteamientos se mantienen en la actualidad. Se caracterizan por la descentralización, el modelo de empowerment (que veremos más adelante) y la gestión del conocimiento. Es típico de sus teorías la delegación de la autoridad a niveles más bajos, la formación pasa a tener una posición relevante y la eficacia se consigue mediante la mezcla de actitudes, habilidades y conocimientos de todos los individuos de la organización.

Según el grado de involucración de los individuos en la empresa y su libertad para tomar decisiones, Cañizares, P. en Pineda et al (2002) establece que existen los siguientes modelos de gestión que describen la estructura organizativa de una empresa:

- *Modelo autoritario:* este modelo es el más restrictivo desde el punto de vista de libertad de los empleados. Al empleado se le impone lo que ha de hacer y cómo hacerlo. Sólo recibe formación sobre la tarea o actividad que va a desempeñar, es una formación centrada en conocimientos y en desarrollo de habilidades para ejercer una función concreta. Aún en día se mantiene, predominando en las empresas antiguas de cadenas de montaje.
- *Modelo participativo con flujo de ideas:* este modelo es típico de aquellas empresas que escuchan a los empleados pero no se les permite decidir. Poniendo en práctica las ideas de Elton Mayo, se le pregunta al trabajador no sólo porque es el que mejor conoce las tareas que realiza sino también para motivarle. Los empleados de menor cargo, transmiten sus conocimientos a los de mayor rango, fluyendo las ideas de abajo a arriba.
- *Modelo participativo con delegación de autoridad:* característico de los años 80 en los que se buscaba la mejora de la Calidad Total a través de una actualización

continua medida mediante los círculos de calidad. Las personas que participan en este proceso, midiendo la calidad, son las que proponen y en ocasiones deciden cómo mejorarla. Este tipo de organización, favorece las actitudes abiertas, igualitarias y participativas. Para que este modelo funcione es necesario que los conocimientos de los especialistas fluyan y lleguen a aquellas personas que opinarán sobre el tema. Toman un papel relevante las habilidades sociales y de relación, por el propio fomento de la participación y la interacción. La acción formativa de este tipo de empresas es muy compleja pero de grandes resultados.

- *Modelo de empowerment:* este modelo consiste en asignar recursos, poder de decisión, autoridad y responsabilidad a personas o grupos dentro de la empresa. El empowerment permite que llegue esta cesión de autoridad y los individuos sean autónomos. En este modelo la formación adquiere toda la importancia como transmisor de cultura de la organización.

3.4 La Educación centrada en el Aprendizaje: “Learning-Centered Education”

Es en los centros educativos donde debe mostrarse a los alumnos los caminos del éxito. En la actualidad, debido a los continuos cambios del entorno son necesarios los profesionales flexibles. Deben ser profesionales del conocimiento y resolver problemas adaptándose a dichos cambios. Por ello es necesario que en estos centros se les enseñe a desarrollar estas habilidades.

Este proceso de educación requiere anticiparse a los cambios en el mercado de educación. Son necesarios programas avanzados, tecnología, etc.

Se distinguen tres características de la Educación en torno al Aprendizaje:

- Desarrollar altas expectativas en los estudiantes.
- Las universidades y centros de estudios, entienden que los estudiantes pueden aprender de distintos modos y a distinto nivel. Dependiendo de la asignatura también tendrán distintas formas de aprender. Por ello los centros educativos deben buscar alternativas para impulsar el conocimiento.
- Énfasis en activar el conocimiento, serán necesarias distintas técnicas y materiales así como experiencias que susciten el interés de los alumnos. Desarrolla actividades en empresas, servicios a la comunidad, sociales o a las organizaciones.
- Un asesoramiento formativo es utilizado para medir el aprendizaje y para diseñar experiencias de aprendizaje.
- Medir el progreso obtenido, comparándolo con lo que los estudiantes deberían saber y deberían hacer.
- Los estudiantes se valoran a sí mismos y son ayudados para aclarar sus dudas y deficiencias.

Se presta atención a los cambios de la universidad al trabajo.

3.5 El aprendizaje personal en la organización

Para desarrollar un buen trabajo dentro de la organización es necesario un perfecto desempeño y el aprendizaje personal. El

aprendizaje en la organización incluye una continua mejora de los enfoques existentes y un cambio significativo guiado por la misión y los objetivos.

El aprendizaje de la organización debe seguir el estilo de la misma. Es decir, el aprendizaje es una tarea más del día a día, debe ser una práctica de cada individuo en su puesto de trabajo, tiene como resultado resolver problemas, está centrado en construir y compartir el conocimiento dentro de la organización y ha de ser guiado por para conseguir cambios y generar oportunidades.

Para mejorar la educación son necesarios efectivos programas de educación y ambientes de aprendizaje. Teniendo en cuenta las necesidades individuales. Seremos más efectivos si introducimos una fuente de asesoramiento que nos ayude a aprender a valorar nuestros resultados, a analizar las desviaciones, a desarrollar medidas para resolver nuestras deficiencias, etc.

Las organizaciones invierten en la educación individual de cada uno de sus profesionales. Para desarrollar un puesto específico serán necesarios unos conocimientos y una formación que no tienen por qué ser los mismos que para otro puesto dentro de la misma organización.

La rotación de puesto es una herramienta muy útil para conocer a fondo toda la organización y una manera para que los profesionales no se encuentren anquilosados en su puesto de trabajo y tengan una visión de conjunto.

Por ejemplo, en diversas cadenas de distribución, los profesionales más cualificados que aspiren a los puestos más altos de la organización deben pasar periodos en cada una de las secciones de

la tienda; de esta forma y teniendo contacto directo con el cliente, pueden saber mejor cuáles son sus demandas y adaptar los bienes y servicios para satisfacer sus necesidades.

Esta rotación también confiere a los profesionales una mayor flexibilidad, no sólo necesaria para adaptarse al cambio, sino a la hora de comprender las necesidades de los distintos departamentos. Esto reducirá los conflictos intraempresa, por ejemplo, a la hora de distribuir el presupuesto cada departamento piensa que desempeña una labor muy importante y se pelearán por una mayor parte del presupuesto (si no han visto otros departamentos no pueden comparar). Además contribuye al enriquecimiento de cada sección, un trabajador que venga de otro aportará ideas nuevas y distintos enfoques.

El incremento del salario también es una herramienta que premia el esfuerzo y el conocimiento alcanzado. Así como un modo de motivar a los profesionales. Aunque está demostrado que no es el más efectivo, dado que tiene un fuerte impacto inicial pero se diluye en el tiempo.

La educación personal de cada trabajador se verá repercutida en toda la empresa. La educación personal puede dar como resultado: una mayor satisfacción y versatilidad de los profesionales, un aprendizaje intraempresa, el desarrollo de los activos intangibles de la empresa (conocimiento) y un mejorado ambiente para la innovación.

3.6 Factores que influyen en el éxito de la Organización

El éxito de la organización depende cada vez más de los diversos antecedentes, del conocimiento, de las habilidades, de la creatividad y de la motivación de sus profesionales y sus socios.

Los mayores retos en el área de valorar las aptitudes y los profesionales son: demostrar la importancia del cometido de los líderes para alcanzar el éxito de la empresa, el reconocimiento del sistema de compensación (salarios, especies, etc.), asegurar el crecimiento y el progreso dentro de la organización, compartir el conocimiento de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos, crear un ambiente que favorezca la creatividad y la innovación, así como un entorno en el que se pueda apoyar la diversa fuerza de trabajo.

La formación y mejora de la organización ha de construir lazos internos y externos para alcanzar de forma eficaz sus metas. Las **relaciones internas** deben incluir la cooperación entre los líderes y los profesionales, para ello será necesario enseñar a los profesionales su trabajo, nuevas estructuras organizativas, trabajo en equipo, crear una relación de colaboración entre las distintas unidades de negocio que faciliten alcanzar la flexibilidad, el sentido de responsabilidad de los profesionales y compartir el conocimiento.

Las **relaciones externas** deberán llevarse a cabo con universidades, escuelas de negocio, empresas, asociaciones de empresas, organizaciones, comunidad. Así como estrechar las relaciones con los demás interesados en la empresa (stakeholders), accionistas, acreedores, clientes, proveedores, etc. Alianzas estratégicas y otros acuerdos son cada vez más relevantes, pueden

suponer una oportunidad para acceder a nuevos mercados, desarrollar programas innovadores o servicios. Además del conocimiento que podemos adquirir de estas otras empresas.

Una conocida empresa cárnica, gracias a la alianza con otra, (empresa de productos cárnicos elaborados, americana) y de los conocimientos que ésta le transfiere como: incorporar grandes avances en su proceso productivo, la creación del departamento de Marketing (en España todavía se hablaba de propaganda), desarrollar el área comercial, el área de recursos humanos y el departamento de I+D; experimentó un gran crecimiento. Como consecuencia de estos nuevos conocimientos adquiridos, se produjo el gran salto de la primera, adoptando la posición de liderazgo en el mercado de productos cárnicos elaborados batiendo a sus dos competidores: Pamplonica y Revilla.

El éxito de las relaciones internas y externas desarrollan los objetivos a largo plazo.

La **agilidad** es una medida cada vez más importante en la efectividad de la organización. Requiere la capacidad de dar respuestas más rápidas y flexibles a nuestras necesidades. Es vital que los profesionales actúen de forma ágil ante los cambios. Los aspectos de la gestión del tiempo toman relevancia. La eficacia lleva a simultáneas mejoras en la organización, en cuanto a calidad y costes.

Para crear una organización sostenible debemos entender los factores que afectan a nuestra organización en el mercado de la educación tanto a corto como a largo plazo. Para adquirir la excelencia en la educación es necesario una fuerte orientación sobre lo que queremos alcanzar a largo plazo, ¿dónde queremos llegar?

Todas las personas relacionadas con la empresa deben conocer este objetivo al que nos dirigimos y seguirlo.

El plan de la organización debe anticiparse a varios factores, como los cambios en los requerimientos de educación, fuentes disponibles, las expectativas de los interesados en la empresa, nuevas oportunidades de alianzas, desarrollo y necesidades de los profesionales, avances tecnológicos, cambios demográficos, las expectativas de nuestra comunidad, cambios estratégicos de nuestros competidores. Nuestra misión debe estar enfocada en aprender que:

“La misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro [...] la razón de ser de la empresa, lo que implica una declaración de principios mediante los cuales la empresa se presenta ante la sociedad.” Navas y Guerra (2002:91).

Muchos creen que la misión de la empresa es obtener beneficios pero son sólo el medio para conseguir el propósito básico de la empresa. Este beneficio va a permitir a los empresarios formular propuestas de reasignación de recursos de forma continuada.

“La misión es la respuesta de la organización a los intereses de los individuos o grupos – externos e internos – cuyos objetivos dependen de los resultados de la organización y de los que, a su vez, depende el resultado de la organización.” Navas y Guerra (2002:91).

Los intereses de todos los relacionados con la empresa pueden ser contrapuestos. De esta forma nos encontraremos con los clientes que querrán el producto de mayor calidad al menor precio. Los deseos de los consumidores suelen ser incompatibles con los de los proveedores, que esperan recibir el mayor precio posible por sus suministros. Los accionistas estarán interesados en obtener los

mayores márgenes y, por tanto, rentabilizar al máximo su inversión. Los profesionales querrán un salario mayor o mejores condiciones de trabajo y así sucesivamente con todos los agentes de la empresa. Vemos, por tanto, que son numerosos los intereses contrapuestos y es necesaria una gestión eficaz para conciliarlos.

La empresa deberá coordinar sus atenciones a todos ellos, y dependerá de las decisiones que tomen y las estrategias que sigan. Al hablar de la misión hablaremos indirectamente de los intereses de cada uno de los relacionados con la empresa. Debemos tener en cuenta quiénes son los grupos de interés que verdaderamente influyen en la actividad de la empresa que quizás sean a los que más nos beneficie dar una respuesta adecuada. Esta respuesta debe estar implícita en la misión.

La misión es distinta para cada empresa, define a la empresa genéricamente y la diferencia de las demás. Es el proyecto vital de la empresa. De esta forma no será algo que podamos cambiar cada año, sino que debe permanecer a largo plazo. Antes se establecía que debería durar 10 años, en la actualidad, con los continuos cambios del entorno tiene una vida de 3 a 5 años, según el sector en el que se encuentre la empresa. Una vez establecida la misión de la empresa se desarrollarán unos objetivos para llevarla a cabo.

La **innovación** implicar realizar cambios para transformar y adaptar los programas de la organización, los servicios, procesos operacionales y crear un nuevo valor para los interesados en esta organización. La innovación debe guiar la empresa a nuevas dimensiones de desarrollo del negocio. Es importante la innovación en la educación y los procesos operativos. Las organizaciones deberían estar dirigidas de tal forma que la innovación fuera una parte más de la cultura del aprendizaje; estando integrada en el

trabajo diario para desarrollar una mejora continua del desempeño de la organización.

La innovación construye un conocimiento acumulado en la organización para los profesionales. Así como para desarrollar la capacidad de aprendizaje de los mismos.

Bankinter se ha posicionado como un banco líder en tecnología e innovación. Pasó de ser un banco industrial al más avanzado en tecnología al incorporar la Banca Telefónica e Internet cuando era toda una novedad en España. Continuamente ha ido innovando para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado. Así mismo, sus sistemas informáticos son los más avanzados. Todos los manuales de los productos que ofrecen se encuentran en la intranet, de tal forma que en cualquier momento los profesionales pueden consultar cualquier duda que tengan. Además hay un teléfono directo con el responsable de cada producto en caso de que el empleado no pueda solucionar sus dudas a través de los manuales. Estos manuales se renuevan periódicamente adaptándose a los cambios en el mercado: subidas o bajadas del tipo de cambio, distintos sistemas de coberturas, multilíneas, paraguas de productos, etc.

El departamento de I+D+i está muy desarrollado, investigando las necesidades de los clientes y lanzando nuevos productos para que sean atendidas. El proceso de innovación es continuo y es, sin duda, el elemento que le ha llevado a su rápido crecimiento en los últimos años.

Las organizaciones dependen de la evaluación y el análisis de su desempeño. El desempeño que se ha llevado a cabo como consecuencia de las necesidades de la organización y de sus estrategias. Esta evaluación y análisis debe proveer información

crítica sobre el proceso y los resultados obtenidos del desempeño. Muchos tipos de información son necesarios para evaluar el desempeño de la dirección.

Una vez evaluados los resultados realizaremos un análisis de las desviaciones y tomaremos medidas correctoras para mejorar nuestras faltas. La información obtenida del análisis será utilizada para determinar tendencias, proyecciones y ver las relaciones causa-efecto. De este modo tomaremos decisiones que nos ayuden a alcanzar de forma eficiente y eficaz nuestros objetivos.

Realizaremos un plan, revisión de todo el desempeño empresarial, mejora de operaciones, cambios en la dirección y compararemos el desempeño de nuestra organización con aquellas líderes del sector.

Como vemos este proceso de evaluación de resultados y análisis es de vital importancia por lo que debemos asegurarnos que las técnicas utilizadas para realizarlo deben ser las correctas y las que mejor representen los factores que guían a mejorar el desarrollo.

3.7 La Responsabilidad Social de la Empresa

La Responsabilidad Social de la Empresa toma cada vez más relevancia en el ámbito empresarial.

Debemos encontrar la manera de integrar la Responsabilidad Social en la empresa de forma que encaje con los intereses de los distintos grupos relacionados con la empresa, que debemos atender.

Según Navas y Guerras (2002), podemos decir que el contenido de la Responsabilidad Social está integrado por tres áreas: área económico-funcional, área de calidad de vida y área de inversión social:

- Área económico-funcional, relacionada con la actividad de explotación de la empresa, creando empleo y generando riqueza, formación de los profesionales, aportación de fondos, pago de impuestos, etc.
- Área de calidad de vida, relacionada con la contribución de la empresa al desarrollo del nivel de vida de la sociedad. Bienes de alta calidad o socialmente aceptados, relacionarse correctamente con los profesionales, clientes, proveedores, medir el esfuerzo de la preservación del medio ambiente, etc.
- Área de inversión social, referida al grado en el cual la empresa utiliza sus recursos financieros como humanos para resolver problemas de la comunidad. Promoción de educación, cultura, deporte, arte... De esta forma la empresa pasaría a colaborar en la resolución de problemas del conjunto de la sociedad.

El área económico - funcional es la más desarrollada y la que tienen unos efectos inmediatos para la sociedad sin embargo puede suponer una restricción para la empresa. Puede ocurrir en algunos casos que la empresa desee cerrar por no obtener beneficios suficientes y no pueda hacerlo por la eliminación de puestos de trabajo: restricciones sociales (barrera de salida). Lo que da lugar a manifestaciones de los profesionales y paradas de la producción como ocurrió con la empresa de galletas *Fontaneda* de Aguilar de Campoo.

En el área de inversión social nos encontramos con las cajas de ahorros, parte del beneficio que obtienen va destinado a promover obras sociales, exposiciones de arte, etc.

Los líderes de la organización deben resaltar la importancia de las responsabilidades sociales, el comportamiento ético y la necesidad de ser un buen ciudadano. Estos líderes deben desempeñar un rol modélico para la organización, enfocado en la ética y la protección de la salud pública, la seguridad y el medio ambiente. Una buena opción puede ser desarrollar programas de formación en la comunidad.

Además puede prever problemas derivados de no tener en cuenta estos factores, por ejemplo en una Empresa Textil: contaminación de un río por no adoptar las medidas adecuadas, lo que tendría como consecuencia una multa de importe muy elevado (incluso cierre de la empresa por catástrofe natural) además del daño a su imagen y la posible pérdida de clientes.

Nike y Gap vieron su imagen gravemente dañada y como consecuencia un descenso de sus ventas, por contratar, supuestamente, a menores orientales para confeccionar prendas que luego vendían en el mercado occidental a precios significativamente mucho más elevados que sus costes. Hoy en día hemos experimentado la recuperación de la imagen de ambas marcas.

Un comportamiento ético debe estar presente en la cultura de la empresa y debe ser promovido dentro de la misma. Los líderes de la organización también pueden influir en otras organizaciones, tanto públicas como privadas.

Cada vez es mayor la importancia que se le da al Marketing Social, que engloba una serie de conceptos: "concepto humano",

“concepto de consumo inteligente” y “concepto de imperativo ecológico”. No debemos olvidar que la empresa debe tener en cuenta:

- Los beneficios.
- La satisfacción de los deseos de los consumidores.
- El interés público.

La empresa puede proporcionar servicios y productos que satisfagan los deseos de los consumidores y sus intereses a largo plazo así como los de la sociedad. El interés de los consumidores por productos que conserven el medio ambiente, que ayuden a causas humanitarias, etc. Como consecuencia son cada vez más las empresas que buscan obtener beneficios aprovechando este tirón de la demanda y para ello utilizan el marketing social.

Para desarrollar un buen trabajo dentro de la organización es necesario un adecuado desempeño y el aprendizaje personal, que mejore el proyecto humano integral.

3.8 Los Resultados

La organización debe tener muy en cuenta los resultados obtenidos, que pueden aportar valor para todos los interesados en la empresa. A raíz de ellos podremos evaluar el comportamiento de la empresa y ver si se cumplen las expectativas.

Como ya hemos dicho, la organización tiene que atender a los intereses de los accionistas. Los beneficios obtenidos se reparten entre los accionistas mediante el dividendo, pueden ser destinados a reservas o incrementarse el valor de la propia acción. Si no son

repartidos y permanecen en la empresa podrán ser utilizados para favorecer el crecimiento de la empresa.

Una vez obtenidos los resultados podremos decir qué proyectos llevar a cabo. Si en vez de beneficios hemos tenido pérdidas puede que ya no podamos emprender proyectos que sean necesarios para nuestro crecimiento. Realizaremos un plan sobre los proyectos que vamos a poner en marcha estableciendo las prioridades a corto y largo plazo.

3.9 El Criterio de Baldrige

Baldrige (2005) propone un sistema para dirigir la Organización y el proceso clave para alcanzar óptimos resultados. Este sistema está compuesto por las siete Categorías de Baldrige, los principales valores que deben sustentan la empresa para el correcto desarrollo del negocio. Es un criterio para el desempeño de la excelencia en la empresa.

El éxito de la dirección se verá reflejado en sus resultados y requiere una organización: que se exprese en la síntesis específica, alineación e integración.

- Síntesis, implica mirar a la organización en su conjunto y construir sobre las necesidades de educación claves, incluyendo los objetivos estratégicos y los planes de acción.
- Alineación, asegurar la consistencia de los planes, procesos, medidas y acciones utilizando los lazos claves a lo largo de las necesidades que aparecen dentro de las Categorías de Baldrige.

- Integración, de esta forma todos los componentes individuales quedan interconectados dentro de una misma dirección global de la empresa.

Estos conceptos son representados en la siguiente figura:

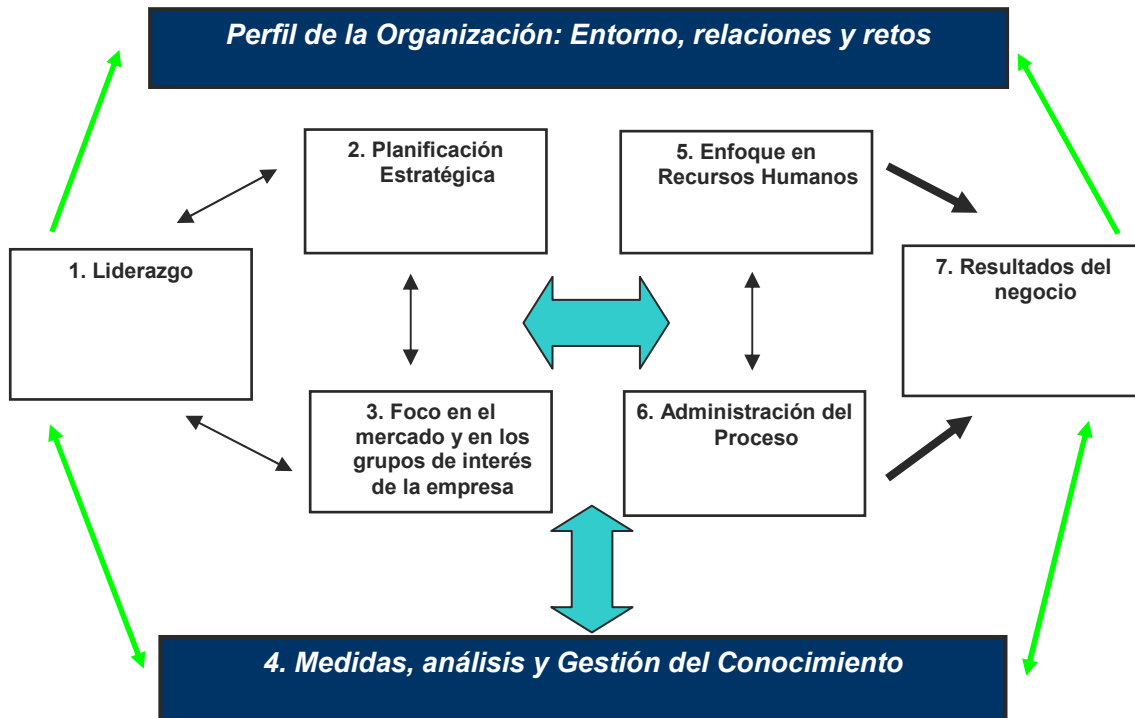


Figura 3: Cuadro de la Excelencia en el Trabajo. (Baldrige 2005).

Este sistema incluye a los líderes de los distintas unidades de negocio, que llevan a cabo instrucciones estratégicas y a los grupos interesados (profesionales, acreedores, accionistas, etc). Los líderes enseñan, controlan, responden y dirigen basándose en los resultados obtenidos.

Esta perspectiva del sistema también incluye utilizar medidas, indicadores y el conocimiento de la organización para crear las estrategias claves. Lo que significa conectar estas estrategias con los procesos fundamentales y distribuir los recursos disponibles para mejorar el desempeño de la organización y satisfacer a nuestros profesionales en constante proceso de aprendizaje. De este modo el

sistema implica la gestión de toda la organización así como de sus componentes para alcanzar el éxito.

3.10 El marco de Actuación del Criterio de Educación (“Education Criteria”)

El criterio de educación es una guía que propone Baldrige (2005) para gestionar la empresa con la finalidad de conseguir óptimos resultados a través de promover el conocimiento de la calidad. Es un modelo de los criterios del desempeño de la empresa. Se utiliza para identificar las áreas importantes de mejora y para determinar sistemas de gestión. Este criterio se centra en los valores principales de la empresa que están representados en Siete Categorías:

- Liderazgo.
- Planificación estratégica.
- Foco en el mercado y en los grupos de interés de la empresa.
- Medida, análisis y gestión del conocimiento
- Enfoque en recursos humanos (programas de formación, motivación, etc.).
- Administración del proceso.
- Los resultados del desempeño de la organización.

En la figura 3 vemos como se encuentran relacionadas estas categorías.

3.10.1 Perfil de la Organización

El perfil de la organización se encuentra situado en la parte superior del gráfico, establece el contexto a través del cual opera la

organización. El entorno, las relaciones claves para desempeñar el trabajo y los retos estratégicos que sirven como guía para llevar a cabo la gestión de la organización.

3.10.2 Operaciones del sistema

Las operaciones del sistema están compuestas de seis de las categorías de Baldrige representadas en el centro de la figura 3 y define las operaciones y los resultados a los que llegamos.

Las categorías de: liderazgo, planificación estratégica y foco en el mercado y en los grupos de interés de la empresa, representan el *trío del liderazgo*. Estas categorías son presentadas juntas para remarcar la importancia del liderazgo en la empresa, que debe centrarse en estos grupos de interés. Los altos líderes de la empresa establecen la dirección que debe seguir la organización y buscan futuras oportunidades para la misma.

Destacamos que los grupos de interés además de estar compuestos por los accionistas, acreedores, etc. son los propios profesionales en continuo proceso de aprendizaje y mejora y los estudiantes, futuros profesionales. Ya resaltamos en la primera parte la importancia que tenía la adecuada formación de los mismos como futuros miembros de la organización.

En las universidades extranjeras es habitual que los representantes de las grandes organizaciones del país, como los directores de cada uno de los departamentos, acudan a las universidades a dar conferencias. Esta práctica cada vez es más frecuente en las universidades españolas. Mediante ellas los alumnos obtienen una visión global de lo que se estudia, considerando casos

reales. Además tienen la posibilidad de exponer a los conferenciantes sus dudas e inquietudes.

Dentro de la Responsabilidad Social de la empresa se encuentran los programas de formación, que son, además, una manera de acercar la organización a los alumnos, futuros profesionales y/o clientes.

El enfoque en Recursos Humanos, la administración del proceso y los resultados del desempeño del negocio representan el *trío de resultados*.

Los programas de formación, actos de la empresa para una mayor vinculación de los profesionales con la organización, hacen que aumente el interés del empleado por su trabajo y la productividad. Un empleado contento con su empresa se sentirá más animado con su trabajo y con el resto de sus compañeros, un buen ambiente de equipo es siempre muy favorable y ayuda a que se cumplan los objetivos de forma eficiente y eficaz.

Los profesionales son para algunas empresas, como las de consultoría, el capital más valioso. Podemos considerar una inversión, los programas de formación y motivación de los profesionales ya que aumentarán su productividad y, por lo tanto, tendremos mejores resultados.

Los recursos humanos con los que dispone la empresa y el proceso clave diseñado son vitales para el buen desempeño de la organización, lo que conduce a obtener excelentes resultados. Todas las acciones han de dirigirse hacia el desempeño de la organización, que le permita obtener óptimos resultados.

La flecha horizontal situada en el centro del cuadro relaciona el trío del liderazgo con el de resultados, este es un lazo crítico para alcanzar el éxito de la organización. La flecha indica la relación central entre el liderazgo y los resultados del negocio. Las dos flechas que engloban el cuadro por arriba indican la importancia de la retroalimentación en un efectivo sistema de gestión

La medida, análisis y gestión del conocimiento son críticos para la efectividad de la gestión de la organización y es necesaria una guía de aprendizaje (gestión de conocimiento) basada en hechos reales para mejorar el desempeño de la empresa. Esta triada de acciones de la gestión del conocimiento son los cimientos para la administración de la organización.

3.10.3 Estructura del Criterio

Este criterio desarrollado por Baldrige (2005) está basado en las siete categorías que hemos visto en la figura, se puede dividir en dos áreas.

3.10.4 Elementos

Para aplicar este criterio que nos ayudará a mejorar la empresa utilizamos un sistema de análisis compuesto por 19 elementos, cada uno de ellos representa una necesidad relevante, Baldrige (2005). Estos elementos son valorados, y la puntuación dentro de la cual puede estar cada elemento viene representada según el siguiente esquema:

CATEGORÍAS Y ELEMENTOS	PUNTOS
1. Liderazgo.	120
Liderazgo superior.	
70	
Responsabilidad Social.	50
2. Planificación Estratégica.	
85	
Desarrollo Estratégico.	40
Despliegue estratégico.	45
3. Foco en el mercado y en los grupos de interés.	
85	
Estudiantes, interesados y conocimiento del mercado.	
40	
Relaciones y satisfacciones de estudiantes e interesados.	
45	
4. Medida, análisis y gestión del conocimiento.	
90	
Medida, análisis y resumen del desempeño organizacional.	
45	
Información y gestión del conocimiento.	
45	
5. Enfoque en recursos humanos.	
85	
Sistemas de trabajo .	
35	
Aprendizaje y motivación de los profesionales.	
25	
Buen comportamiento y satisfacción de los profesionales.	
25	

6. Administración del proceso.

85

Proceso centrado en el aprendizaje.

45

Procesos de apoyo y plan operativo.

40

7. Los resultados del desempeño de la organización

450

Los resultados del aprendizaje del estudiante.

100

Resultados centrados en estudiantes e interesados.

70

Resultados presupuestados, financieros y de mercado.

70

Resultados efectivos de la organización. 70

Resultados del liderazgo y de la Responsabilidad social.

70

SUMA TOTAL DE PUNTOS

1.000

3.10.5 Áreas a las que dirigirse

Cada elemento está compuesto por una o más áreas a las que dirigirse, éstas son áreas relevantes en las que tendremos que centrar nuestra atención para mejorar. La organización debería dirigir sus esfuerzos a las necesidades específicas de estas áreas.

3.11 Características claves del Criterio Educativo desarrollado por Malcom Baldrige

3.11.1 El criterio está enfocado a los resultados del desempeño de la organización

El criterio está centrado en las áreas claves del desempeño de la organización. Las áreas del desempeño de la organización son:

- Los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
- Los resultados enfocados en los estudiantes y los interesados de la empresa.
- Los resultados presupuestarios, financieros y del mercado.
- Los resultados eficaces de la organización, incluyendo las medidas internas del desempeño de la organización.
- Resultados del liderazgo y de la responsabilidad social.

El uso de esta serie de medidas tiene la finalidad de asegurar que las estrategias son equilibradas y su comportamiento es acorde con los objetivos de los interesados en la empresa, atendiendo a los objetivos a corto y largo plazo.

3.11.2 El criterio no prescribe y es adaptable

El criterio está orientado a resultados. De todas formas, el criterio no prescribe, es decir que no tiene caducidad y es válido todo el periodo. Es adaptable a las distintas circunstancias, ya resaltamos la importancia de la flexibilidad para adecuarse al cambiante entorno. Debemos preguntarnos:

- ¿Cómo debería estar estructurada la organización?

- ¿La organización debería o no tener departamentos de calidad, planificación o de otras funciones?
- ¿Qué unidades de la organización deberían ser gestionadas de la misma manera?

Estos factores difieren en las distintas organizaciones y tienen tendencia a cambiar a la vez que lo hacen las necesidades y las estrategias tomadas. Dependiendo del sector en el que nos encontremos, nuestra empresa tendrá unas necesidades u otras, atenderá a un tipo u otro de cliente y desarrollará distintas estrategias para dar respuestas a sus clientes.

El criterio no prescribe por las siguientes razones:

- Está centrado en resultados, no en procedimientos, herramientas o en la estructura de la organización. Las organizaciones son motivadas para desarrollar y aportar propuestas creativas, adaptables y flexibles; de este modo se cumplirán los requisitos. Los requisitos que no prescriben tiene la intención de fomentar e incrementar las mejoras así como un cambio básico a través de la innovación.
- Selección de herramientas, técnicas, sistemas y estructura organizativa que suele depender de factores como el tipo de organización, el tamaño, las relaciones de la organización, el grado de desarrollo de la organización y de la capacidad y responsabilidades de los recursos humanos con los que dispone.

El centro de atención está en los elementos comunes: fomentar la comprensión, la comunicación, compartir el conocimiento, la alineación y la integración. Respaldan este proceso la tecnología y la diversidad.

3.11.3 El criterio integra temas claves de educación

El criterio de Baldrige (2005) centrado en la educación ha sido adaptado para considerar importantes conceptos y las necesidades específicas de las organizaciones de formación. De esta forma:

- El criterio de educación se centra en primer lugar en la enseñanza y el aprendizaje, éstos son las principales metas de las organizaciones educativas.
- Este criterio de educación pone énfasis en el aprendizaje del estudiante dentro de todas las organizaciones educativas. Sin embargo, cada organización tiene misiones organizativas individuales, roles y programas que varían según el tipo de organización.
- Los estudiantes son los clientes clave de las organizaciones educativas pero puede haber diversidad en cuanto a los interesados en la empresa (formadores, profesionales, otros colegios, comunidades, proveedores, accionistas, acreedores, etc.).
- El concepto de excelencia incluye tres componentes:
 - Una buena concepción y ejecución de la evaluación de la estrategia.
 - Mejoras año tras año en las medidas claves y en los indicadores del desempeño.
 - Liderazgo demostrado en el desempeño y en la mejora del desempeño en comparación con otras organizaciones y establecer puntos de referencia claves.

3.11.4 El criterio apoya un sistema perspectivo para mantener la profunda alineación de objetivos de la organización

La perspectiva del sistema para alinear los objetivos está arraigada en la estructura de los valores y conceptos corporativos, en el perfil de la organización, en el criterio y en la orientación a resultados de la organización. Así se establecen relaciones de causa-efecto de los elementos del criterio.

La alineación en el criterio está construida alrededor de medidas que conectan y refuerzan. Estas medidas son producto de los procesos y las estrategias de la organización y están enlazadas directamente con los valores de los estudiantes y los interesados en la empresa.

Este uso de medidas permite que se puedan interrelacionar distintas actividades consistentes sin la necesidad de detallar procedimientos, decisión central o complejos procesos de gestión. De este modo las medidas sirven como herramienta de comunicación, como base para ir desmontando los complejos requisitos de gestión. Este alineamiento asegura consistencia del propósito a la vez que promueve la agilidad, la innovación y descentraliza el proceso de decisión.

Cada vez son menos las empresas que utilizan una estructura muy jerarquizada, ya que no confiere flexibilidad y no permite adaptarse a los cambios del mercado.

Para desarrollar este sistema son necesarios dinámicos enlaces a lo largo de los elementos del criterio, orientación activa de la organización a ciclos de aprendizaje. Estos ciclos se desarrollarán a través de la retroalimentación entre procesos y resultados.

Los ciclos de aprendizaje tienen cuatro etapas según Baldrige (2005):

- Planificación, incluyendo diseño de los procesos, selección de medidas y desarrollo de los requisitos.
- Planes de ejecución.
- Valoración de progresos y selección de nuevas formas de conocimiento; teniendo en cuenta los resultados tanto internos como externos obtenidos.
- Revisión de los planes, basándose en la valoración de conclusiones, aprendizaje, nuevas aportaciones, nuevos requisitos y las oportunidades para la innovación.

3.11.5 El criterio aporta un diagnóstico basado en resultados

El criterio y la directriz de puntuaciones dan lugar a un sistema de diagnóstico de dos partes. El criterio está basado en 19 requisitos orientados al desempeño de la organización. La directriz de puntuaciones nos indica la valoración de la dimensión de los procesos y resultados y los factores claves utilizados para calcular cada dimensión. De manera que una valoración nos provee de un perfil de fuerzas y oportunidades para mejorar los 19 requisitos y los procesos utilizados.

De este modo, la valoración lleva a acciones que contribuyen a la mejora de todas las áreas. Esta valoración es muy útil como herramienta de gestión, revisa el comportamiento y provee un abanico de estrategias que podremos utilizar para desarrollarnos

CAPÍTULO 4. LA FORMACIÓN Y LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

En este capítulo destacamos el papel de la formación dentro de la gestión de la empresa, más concretamente dentro de la gestión de sus recursos. Expondremos cómo la formación permite a la organización desarrollar el talento de sus trabajadores y, por ende, el suyo propio. Los empleados son el mayor activo de una compañía, cuanto más valgan éstos mayor será el valor de la empresa en su conjunto.

4.1 Los recursos: las personas

El mayor activo que tiene una empresa, sobre todo de servicios, es su plantilla de profesionales, las personas que la forman. Estos recursos son los que le otorgan a la empresa las capacidades para competir en un mercado cada día más complicado. A lo largo de este capítulo intentaremos explicar el motivo por el que dentro de un mismo sector y con un mismo entorno competitivo, en el que todas las empresas participantes deberían estar sujetas a los mismos factores de éxito, obtienen rentabilidades diferentes.

Para sacar el mayor potencial a sus recursos, toda empresa debe ser capaz de conocerlos, evaluar su potencial y “exprimirlos” para que la empresa pueda sacar lo máximo de ellos y generar ventajas competitivas. Es en este proceso de conocimiento, evaluación y optimización de los mismos donde juega un papel fundamental la gestión del talento.

Para conseguir con éxito esta misión la empresa debe alinear sus recursos y sus capacidades con los objetivos de negocio que

persigue. No se gana la guerra sin los soldados adecuados, bien entrenados y dirigidos por un extraordinario líder. La empresa debe evaluar lo que tiene, seleccionar nuevos candidatos a incorporar a su plantilla, evaluar las capacidades de los mismos y formarlos para que posean las habilidades necesarias para combatir en un mercado que la crisis ha hecho tremendamente hostil. Sólo las empresas muy fuertes, cohesionadas y con un equipo excelente, podrán sobrevivir.

Los candidatos que selecciona la empresa o que ya forman parte de ella deben encajar con la mentalidad de la empresa y hacer suyo el objetivo de la misma. RRHH debe hacer esta correcta selección de perfiles y formarlos para otorgarles las capacidades necesarias. La selección y formación debe realizarse por perfiles y continuar a lo largo de la vida de un empleado. Habrá profesionales que empiecen desempeñando un rol por debajo de su capacidad, sin embargo se hace imprescindible que pasen por estos puestos como un escalón más de su carrera profesional en la empresa. El aprendizaje que supone realizar este tipo de trabajo le servirá de base para poder desempeñar en un futuro otro tipo de trabajo.

Cuando una empresa incorpora nuevos miembros a su plantilla debe realizar programas de formación de acogida para que los mismos conozcan la empresa y puedan moverse dentro de ella; así como saber dónde dirigirse cuando tengan alguna necesidad. El nivel de detalle y el tiempo destinado a esta formación de acogida será tanto mayor cuanto más grande y compleja sea la empresa. Esto es lógico, una empresa con pocos profesionales y pocas unidades de negocio es más sencilla de manejar que una gran multinacional con miles de empleados y varias unidades de negocio con organización matricial.

Una formación personalizada por perfiles y por roles a desempeñar, nos va a permitir que la empresa saque el máximo partido de las capacidades de este empleado y un mayor desarrollo de las mismas. Además el empleado se encontrará motivado al ver que incrementa sus habilidades al tiempo que desempeña un trabajo que le gusta y para el que se ve capacitado.

Esta formación deberá ir acompañada de una evaluación continua. Esta evaluación será individual a modo test o prueba de concepto de los cursos realizados. Pero también, se realizarán evaluaciones continuas director-empleado, en la que el director evaluará si el empleado está poniendo en práctica los conocimientos adquiridos y los resultados de negocio producidos por los mismos. A su vez, implementaremos la evaluación 360º, o evaluación integral, herramienta cada día más extendida para evaluar el desempeño, sus capacidades y el desarrollo de cada empleado.

En el caso de ser un manager el que reciba formación, sus profesionales podrán evaluar sus mejoras en habilidades de dirección, motivación, ejecución, etc. en función del contenido del curso. Preguntar a los clientes su nivel de satisfacción en el caso de cursos cuya finalidad es el incremento o mejora de la satisfacción de los clientes, será otro tipo de test o medida del impacto de estos cursos de formación y el aprovechamiento de los mismos.

Otro tipo de formación de gran importancia y que, lamentablemente, se deja de lado en muchas organizaciones, es la formación para paliar el choque generacional. Muchas de las empresas que sufrieron la crisis del 92 se hicieron muy cautas a la hora de reincorporar nuevos miembros a su plantilla, realizaban contrataciones a cuenta gotas. Con la bonanza de los primeros 2000s empezaron a contratar de manera masiva, las empresas crecían, el

mercado español disponía de grandes profesionales y fue el boom de la selección de jóvenes talentos con alto potencial. Surgían así programas específicos de jóvenes graduados, empresas que tenían programas específicos para contratar a recién licenciados con una gran ilusión y tremendas capacidades.

Este efecto ha producido que las empresas tengan dos grupos de empleados: 1) un grupo de grandes profesionales con experiencia y estables y 2) un grupo de jóvenes con ambición, energía, ganas de trabajar y triunfar. Lo habitual es que el grupo 1) sea más grande que el grupo 2) y en la mayoría de los casos neutraliza al grupo 2). Esta neutralización es tanto mayor en cuanto la diferencia de tamaño entre ambos grupos sea más acusada. Este efecto de disolver el concepto de grupo 2) puede ser muy perjudicial para la empresa. Podemos destacar dos efectos: por un lado la *dilución de las capacidades de los nuevos profesionales*, en los cuales se ha invertido una gran cantidad de dinero y tiempo en contratarlos y en formarlos y, por otro lado, *la pérdida de estos recursos*. Estos jóvenes profesionales con grandes capacidades, que no se sientan aprovechados en la empresa, buscarán otros puestos de mayor proyección en los que además les pagarán más porque la formación proporcionada por la empresa inicial es de gran valor para la nueva empresa.

Hemos hablado del efecto en el grupo 1) sin embargo, el grupo 2) también se verá perjudicado, se puede sentir amenazado por estas nuevas incorporaciones, intentará taparlos para que no destaquen sobre ellos, surgirán peleas internas, desmotivaciones de ambos grupos y esto nos llevará a una pérdida de la productividad de la empresa inevitable. Por todo ello, es inevitable realizar formación específica con ambos grupos, para que se conozcan, se entiendan y se encuentren en una situación compartida para que la suma de los

dos sea extraordinaria. El grupo 2) debe entender que la contratación del grupo 1) es imprescindible para la supervivencia de la empresa, son los que se van a encargar de que la empresa siga viva y que incremente su ventaja competitiva. Para este tipo de formación serán muy apropiados cursos de rol play que desarrollen habilidades de trabajo en equipo y empatía. Como, por ejemplo, talleres de Inteligencia emocional, 6 sombreros para pensar y/o de trabajo en equipo.

La empresa está formada por muchas piedras, una sola no es extraordinaria en sí misma, lo que buscamos con la formación es que la cohesión de todas ellas sea lo más perfecta posible y formen una organización extraordinaria sólida y con todas las capacidades necesarias para sobrevivir en este mundo tan cambiante y tan competitivo.

4.2 Los recursos y sus capacidades: su papel estratégico en la empresa

Los recursos, como parte fundamental de la empresa y que le confiere su competitividad, forman parte indispensable de la estrategia de la empresa. Vamos a estudiar el papel que tienen los recursos y las capacidades de los mismos dentro de la estrategia de la empresa. Para ello seguiremos el esquema planteado por Navas y Guerras (2002) identificaron los siguientes aspectos:

- Análisis de los recursos y capacidades de la empresa.
- Identificación de estos recursos y capacidades.
- Evaluación de los mismos.
- Implicaciones estratégicas y organizativas.

4.2.1 Análisis de los recursos y capacidades de la empresa

Mediante este análisis pretendemos identificar el potencial de los profesionales de una empresa para poder establecer ventajas competitivas. En este análisis identificamos lo que tenemos, vemos lo que podemos mejorar y lo que necesitamos incorporar de fuera. Este análisis lo lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos.

En este paso pretendemos estudiar cómo, desde un punto de vista interno y con las capacidades que tenemos, podemos enfrentarlos al mercado externo. Las empresas son distintas entre sí por los profesionales que la forman y por ello, dentro del mismo mercado, una empresa tiene más éxito que otra incluso vendiendo el mismo tipo de servicios y/o productos.

Es por este motivo diferenciador por el que se considera que los recursos representan un papel relevante en la definición de la identidad de la empresa, Navas y Guerras (2002: 183). En un entorno tremendamente competitivo, continuamente cambiante, globalmente complejo, con clientes cuyos gustos varían cada día, y cuya incertidumbre se agrava en época de crisis; la empresa tiene dificultades para reinventarse y adaptarse según el mercado le pide. Necesita ver lo que tiene para poder llegar a este mercado con estas características y tener éxito en el mismo.

Es bueno que la empresa considere lo que hay fuera pero es imprescindible que conozca lo que tiene dentro para poder dar una respuesta favorable a las necesidades que se le plantean. Esta necesidad de análisis interno se hace mayor a medida que aumenta la complejidad y las dificultades del entorno. Es evidente que una empresa no puede abarcar todo el mercado, pero con este estudio interno podrá ver dónde puede atacar, en qué segmento es en el que

tiene una mayor ventaja competitiva y, por tanto, tendrá una mayor probabilidad de éxito.

De esta manera, somos conscientes de que el análisis de los recursos y las capacidades que posee una empresa por esos propios recursos son un instrumento fundamental que permite a la organización de la empresa realizar un estudio interno de la misma y diseñar una estrategia de empresa que le permita enfrentarse al mercado y proporcionar una solución competitiva en el mismo. Navas y Guerras (2002), abordan los recursos desde un punto de vista general y los clasifican como tangibles e intangibles. En nuestro estudio consideraremos a los recursos humanos como principal fuente de ventaja competitiva de la empresa. Seguiremos en parte su análisis pero lo particularizaremos a los RRHH. Navas y Guerras (2002: 184), consideran que para llevar a cabo este análisis con éxito es importante desarrollar las siguientes actividades:

- La empresa debe ser capaz de identificar sus recursos y capacidades para poder conocer su potencial intrínseco y empezar a diseñar una estrategia, fundamentada en este potencial.
- Es necesario que la empresa evalúe el valor que le aportan estos recursos para determinar en qué medida le son útiles para desarrollar una fuerte ventaja competitiva así como mantenerla a lo largo del tiempo. Es decir, una ventaja válida y duradera, que nos aporte valor y beneficios duraderos.
- Además, la empresa debe ser capaz de evaluar las distintas opciones estratégicas que le planean este análisis de recursos.

Al poner en práctica estas tres actividades seremos capaces de dilucidar cuál es la estrategia que le va a otorgar una mayor

competitividad. Esta estrategia estará basada en lo que la empresa sabe hacer, en lo que sus recursos le aportan y crean mediante ese potencial único en ella; lo que permitirá decidir a la empresa que plan de negocio llevar a cabo para explotar mejor las capacidades de la misma.

Es por ello relevante que las organizaciones se dediquen a identificar, cualificar y desarrollar aquellos recursos que tienen; es lo que les va a permitir el logro de la ventaja competitiva sostenida que todas buscan. Nos va a permitir desarrollar y sacar el máximo partido del conjunto de las capacidades que posea la empresa y que van a impulsar el crecimiento competitivo de la organización.

Este enfoque que resalta la importancia de los recursos y capacidades de la empresa está ligado al enfoque tradicional de la búsqueda racional de la estrategia competitiva. Siempre se ha perseguido la identificación de áreas dentro de la empresa que le otorguen este potencial y ventaja competitiva, ahora destacamos el papel relevante de los recursos de la organización en este cometido. Valoramos la importancia de las habilidades de estos recursos, así como su capacidad para desarrollarlas e incorporar otras nuevas.

Es en este punto donde toma valor la formación en la empresa, la formación como vía para desarrollar las capacidades que ya tienen los profesionales e inculcarles otras nuevas o despertar aquellas que se encuentren aletargadas. Este desarrollo de capacidades individuales debe hacerse sin perder la perspectiva de que buscamos una organización cohesionada y coherente, en la que la suma de sus participantes sea mayor que la suma individualizada de cada uno de ellos. Buscamos un conjunto excelente.

Descubrir y desarrollar la importancia de los recursos y las capacidades de la empresa como elemento generador de potencial y definidor de la estrategia de la empresa. Como señalan, se destaca la importancia de los aspectos organizativos y de aprendizaje, especialmente para generar, a partir de recursos inconexos, capacidades colectivas mediante el desarrollo de rutinas organizativas. Para ello, sería posible considerar este planteamiento como integrador de las dos corrientes básicas del pensamiento estratégico: la racional, centrada en el contenido de las decisiones estratégicas, y la organizativa, centrada en el proceso de toma de decisiones estratégicas, Navas y Guerras (2002: 185).

El cometido del análisis de los recursos pretende superar los modelos anteriores, pasando la empresa a considerarse como un conjunto de conocimientos, habilidades, tecnologías, etc. que continuamente han de actualizarse y regenerarse con los cambios del entorno. Adaptándose a los mismos y cumpliendo con su misión de servir de base para el desarrollo de una estrategia empresarial. El análisis de recursos y capacidades no es sólo un instrumento de análisis interno sino que supone un marco conceptual integrador para el análisis e implantación de una estrategia que otorgue a la empresa una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

4.2.2 Análisis de los recursos y capacidades de la empresa

Para poder llevar a cabo un análisis coherente de los recursos necesitamos identificar aquellos recursos y capacidades que posee la empresa, que es lo que nos va a otorgar el potencial necesario para competir. Identificaremos los recursos y las competencias de los mismos individualmente así como su aportación al conjunto de la empresa. La aportación de todos ellos y la forma en cómo están interrelacionados va a conferir a la empresa dicha capacidad y con

ésta podremos iniciar el camino de desarrollar la estrategia competitiva de la misma.

Los recursos asilados no confieren el potencial de la empresa, éste se consigue por la suma de todos ellos, por la suma de las habilidades de todos los trabajadores y como se complementan entre sí, creando un grupo excelente. Un recurso en sí mismo no nos proporciona lo que buscamos. Para poder ver la utilidad de cada uno de ellos tenemos que ver el conjunto de capacidades combinadas de todos los profesionales, este conjunto es el que nos va a dar la fuerza para mover el mercado. El concepto de capacidad de la empresa implica una conjunción dinámica de recursos y pautas organizativas mediante las cuales se logra coordinar e incentivar a los recursos, y así conseguir una eficaz realización de nuestra actividad empresarial. (Ventura, 1996: 85).

Para poder identificar los recursos humanos deberíamos tener un inventario de los mismos con sus capacidades identificadas y evaluadas. Este itinerario, que nos sería de gran utilidad, no es llevado a la práctica en casi ninguna empresa. En muchas tienen historiales de profesionales y de los trabajos que han realizado a lo largo de su vida en la empresa, pero no identifican las habilidades que tienen los mismos; lo cual supone una gran ayuda para poder optimizar estos recursos, asignándole tareas en las que aprovecharlos al máximo.

Una manera de poder identificar y clasificar las competencias de los recursos de la empresa, sería tomando como referencia cómo consiguen resolver problemas y realizar de manera correcta determinadas actividades. De esta manera la empresa debería llevar a cabo un inventario de las actividades y problemas que es capaz de

llevar a cabo o resolver adecuadamente. (Navas y Guerras (2003): 190).

El capital humano de una empresa no está constituido tanto por las personas en sí mismas como por los conocimientos, la experiencia, las habilidades, su motivación, capacidad de adaptación, decisión, etc. que poseen. La identificación de este conjunto de cualidades y su evaluación es una tarea difícil. Las habilidades de los profesionales podrían ser evaluadas en función de los resultados de negocio del mismo y a través de la realización de test a sus compañeros y a sus directores (1er y 2º nivel). Esto nos puede dar una foto estática de la capacidad del individuo pero va a ser difícil de predecir dónde puede llegar. Para ello deberíamos tener en cuenta, además de su bagaje profesional y educativo, los resultados de un test que haríamos de su capacidad intelectual y emocional. Teniendo en cuenta las características citadas, la empresa debería ser capaz de desarrollar un sistema de formación a medida de cada individuo que desarrolle su potencial de manera alineada a los objetivos de la empresa. No sería rentable invertir en que un individuo desarrolle competencias que no son necesarias para la empresa o para el mismo, bien porque ya las tiene o bien porque ya no son relevantes.

Una vez hayamos evaluado al empleado, deberíamos estudiar en qué medida contribuye cada uno de ellos al resultado de la empresa e identificar cómo afectaría su desarrollo al potencial de la misma. Una vez finalizadas las evaluaciones, la empresa debería ser capaz de desarrollar un sistema de formación a medida de cada individuo que desarrolle su potencial de manera alineada a los objetivos de la empresa. No sería rentable invertir en que un individuo desarrolle habilidades que no son necesarias para la empresa.

En la medida en que las personas trabajan entre sí, se complementan entre ellas y se ayudan, se realiza la integración de las competencias de ellos, formando un conjunto que proporciona la capacidad de la empresa. Este carácter colectivo y de conjunto es el que va a posibilitar que se desarrollen las propias capacidades de la organización.

El conjunto de competencias de sus profesionales, su combinación y correcta organización son los que van a otorgarle a la empresa una capacidad y una habilidad organizativa para desarrollar su actividad empresarial óptimamente. Le va a permitir adoptar una estrategia y realizar la transformación de todos aquellos elementos que no estén alineados dentro de la estrategia de la empresa para que lo estén. Se realizarán los cambios oportunos en producción, diseño, etc. que determinará el grado de eficiencia e innovación en la empresa. En este aspecto toman su papel relevante la tecnología y la formación como posibilitadores y facilitadores de los cambios necesarios para emprender una adecuada estrategia empresarial.

Hall (1993) establece una clasificación de las capacidades distinguiendo entre las capacidades funcionales y las culturales. Considera que las capacidades funcionales son aquellas que nos permiten resolver problemas técnicos específicos como la fabricación de un producto, la mejora en la cadena de distribución, control de calidad, etc. Las capacidades culturales se encuentran más vinculadas a los valores y la actitud de cada persona, como podría ser su capacidad para gestionar cambios, innovación, liderazgo, trabajo en equipo, etc.

El reto para Navas y Guerras (2003: 191) no es tanto la identificación de los recursos y capacidades de la empresa como descubrir la manera de pasar estas competencias individuales a las

capacidades colectivas. Consideran que el mecanismo que produce este trasvase son las rutinas organizativas, entendiéndolas como hábitos organizativos que, partiendo de una experiencia pasada, constituyen la memoria de la organización y le permite desarrollar actividades concretas y repetitivas de forma automática. En este proceso, destaca la habilidad de la dirección para conseguir una cooperación y coordinación de los recursos de la empresa; consiguiendo que se combinen entre sí con un resultado satisfactorio para la organización.

4.2.3 Evaluación de los recursos y capacidades

La identificación de los recursos y sus capacidades es un paso necesario que, sin embargo, no serviría de nada sin la evaluación de los mismos para discernir la ventaja competitiva que otorgan a la organización. Estos recursos y capacidades van a conferir a la empresa la ventaja competitiva. Si la organización posee recursos que no poseen otras empresas, esto le otorgará una gran fortaleza, dándole una posición predominante en el mercado y protegiéndole de las posibles amenazas del mismo. Al conocer estas amenazas, la empresa puede construir una estrategia basada en estas fortalezas y protegiendo sus debilidades.

Navas y Guerras (2003), siguiendo a Amit y Schoemaker (1993) y a Grant (1996), establecen ocho categorías para evaluar los recursos y capacidades de una empresa. Nuestro proponemos analizar estas ocho categorías aplicándolas sólo a los recursos humanos:

- *Escasez*, no está a disposición de todos los competidores. Si un recurso es imprescindible para realizar la actividad empresarial pero además no está a disposición del resto de los competidores será más valioso.

Los buenos profesionales no están al alcance de todas las empresas. Los expertos son muy escasos en el mercado, lo que les convierte en algo tremendamente valioso. Aquella empresa que sea capaz de encontrarlo e incorporarlo a su plantilla tendrá una superioridad con respecto al resto.

- *Relevancia*, hace reverencia a la utilidad de un recurso para competir en una industria, es decir, tiene que estar relacionado con un factor de éxito en el mercado y/o en la industria en la que se compite.

Si en el mercado es necesario un sw específico que sea capaz de analizar y predecir tendencias de los consumidores de llaves inglesas, por ejemplo, un desarrollador de sw que sea capaz de interrelacionar los factores necesarios y predecir los comportamientos del consumo, conseguirá acaparar toda la demanda del sector y la empresa que lo contrate se establecerá por encima de las demás.

- *Durabilidad*, que se mantenga en el tiempo la ventaja competitiva derivada de la posesión de este recurso. Los recursos tangibles suelen depreciarse a lo largo del tiempo no pasa así con los intangibles, sobre todo los relacionados con el conocimiento y el desarrollo tecnológico o las marcas comerciales.

Podremos asegurar la durabilidad de este recurso tan valioso haciéndole un contrato indefinido, motivándole, atendiendo sus necesidades de formación, promocionándole, sintiéndose parte de la empresa, etc.

- *Transferibilidad*, habilidad con la que otras empresas puedan adquirir los recursos. Los recursos tangibles son fáciles de

transferir, no pasa lo mismo con los intangibles. En algunos casos incluso pueden perder su valor con la transferencia.

Si los recursos valiosos se encuentran englobados dentro de un equipo, por ejemplo, un departamento de marketing muy cohesionado que lance campañas que producen altos incrementos en las ventas. Igual un empleado individual de este departamento puede ser fácilmente transferido pero si el éxito radica en el conjunto, esta transferibilidad será menor, se hará necesario que la empresa interesada fiche a todo el departamento para poder conseguir los mismos resultados.

- *Imitabilidad*, otra empresa podría obtener nuestros recursos y capacidades desarrollándolo con medios propios. De esta manera conseguiría reproducir las capacidades de nuestra empresa.

Podría, copiar, por ejemplo nuestros programas de formación o de gestión de recursos. Será difícil que lo copien en tanto en cuanto estos programas de formación sean desarrollados a la medida de nuestra empresa y nuestra estructura organizativa de gestión de recursos sea más compleja. De todas maneras, es difícil conseguir la imitación de los recursos, cada uno es heterogéneo y cada persona tiene una forma de ser y unos valores. Cuanto más dependa el éxito de una empresa de las capacidades colectivas de la misma frente a las individuales, más difícil será conseguir esta imitación.

- *Sustituibilidad*, si las empresas competidoras no pueden contratar nuestro recurso ni pueden imitarlo, podrían buscar recursos y capacidades alternativas que produzcan los mismos efectos. En la medida en que los recursos de una empresa no tengan alternativas que puedan sustituirlos, mayor será el valor que aporten a la empresa.

En general, en todas las empresas, perder a un candidato supone una pérdida de dinero y tiempo, hay que formar al nuevo candidato invertir tiempo en hacerlo, que aprenda a realizar el trabajo, etc. En las empresas pequeñas este efecto todavía es mayor. Lo que podrán hacer las empresas competidoras será contratar profesionales de perfiles similares y formarlos.

- *Complementariedad*, los recursos y valores no tienen tanto valor en sí mismos como de forma agregada, colaborando entre ellos para desarrollar con éxito las actividades productivas. La utilización de recursos, su complementariedad y la capacidad que confieren a la empresa, hacen que sean más valiosos de manera agregada, su aportación con juta es superior a la que harían por separado. Un competidor necesitará de todos ellos para tener el mismo efecto.

Los profesionales desempeñan mejor su trabajo acompañados de sus colegas de trabajo, consiguiendo que la suma del conjunto sea mayor que la suma de los componentes individuales. Retomamos el ejemplo del departamento de Marketing, este departamento es valioso en su conjunto, sus integrantes se complementan y hacen una suma que consigue resultados extraordinarios.

- *Apropiabilidad*, determinación de los límites de la propiedad de los recursos. En los elementos tangibles es más fácil resolver el derecho de la propiedad pero no ocurre lo mismo en los intangibles y, sobre todo, en el caso de los recursos humanos. La base de una empresa es su conocimiento, y éste está formado por el conocimiento de sus profesionales, el cual es propiedad de cada uno de ellos. Una empresa podrá tener un mayor control de sus profesionales mediante contratos

adecuados, dándole facilidades sociales, motivándole, etc. Pero sus habilidades siguen perteneciendo a él y la empresa no se puede apropiarse de ellas. Si este empleado es fichado por otra empresa, se llevará sus habilidades con él.

En trabajos de ventas, se puede ligar la retribución variable del empleado al incremento de negocio obtenido por él y estos beneficios sí serán apropiados por la empresa. Un empleado que logre grandes operaciones podrá exigir mejoras en su salario, bajo la amenaza de irse a otra empresa en la que conseguir estos cuantiosos beneficios.

El poder de obtención de beneficios de una empresa vendrá determinada por su capacidad de sus recursos en generarlos.

4.2.4 Implicaciones estratégicas y organizativas

A lo largo de este apartado pretendemos destacar la importancia de los recursos internos así como su buena gestión; identificarlos valorarlos y relacionar su papel fundamental dentro de la empresa; han de ser considerados para establecer la estrategia de una empresa. Los recursos son fuente generadora de ventajas competitivas y aportan grandes beneficios sostenidos en el tiempo a la organización.

Al identificar y analizar estos recursos, podemos conocer, desde un punto de vista interno, mejor la empresa; valorar sus fortalezas y tener en cuenta también sus debilidades a la hora de definir el plan estratégico. Este plan estratégico tendrá como objetivo perseguir un fin en el que se exploten los principales recursos de la empresa, asegurarse de que éstos se emplean de manera óptima y construir una base futura de ventaja competitiva que nos permita permanecer

en el mercado obteniendo beneficios por encima de la media del mismo.

Al realizar el análisis de los recursos podríamos detectar que tenemos recursos excedentes; en este caso y, como la fuente de conocimiento de los recursos es ilimitada, deberíamos estudiar utilizarlos en para desarrollar nuevas actividades. Sirviéndonos de su potencial y formándolos en el desempeño de nuevas tareas y desarrollo de nuevas competencias.

Podríamos detectar también lo contrario, que los recursos escasean o que los que tenemos no cuentan con las capacidades que necesita nuestra empresa para poder desarrollar esta estrategia. En este caso podemos seguir dos opciones:

- Formación de los profesionales que tenemos, mediante programas específicos que podrá desarrollar la empresa o adquirir a un tercero, quizás la mejor opción sea la combinación de ambos métodos, éste puede ser un proceso lento y puede que los profesionales con los que contamos no tengan capacidad de desarrollar las habilidades que buscamos.
- Contratación de profesionales con las habilidades que necesitamos en el mercado. Para ello deberemos establecer un plan de selección que nos permita elegir a aquellos candados que se cumplan con los requisitos que necesitamos. Además deberemos formarlos para que conozcan la empresa (programas de bienvenidos) y su inserción en la empresa sea lo más rápida posible.

Ambas opciones tienen sus connotaciones negativas y positivas, la combinación de ambas puede ser muy positiva pero, sin duda, habrá que estudiar primero las necesidades de la empresa y el

objetivo al que se dirige para así poder determinar qué camino tomar. Al combinarlas aprovechamos, por un lado, los recursos que ya tenemos y conocen la empresa y por otro lado incorporamos recursos necesarios que aportan innovación. En ambos casos el papel que desempeña la formación es vital, en el primero será más extensiva e intensiva en conocimientos y en el segundo será necesaria para asegurar una buena integración del recurso en la empresa.

La estrategia de una empresa basada en los recursos y sus capacidades tiene importantes implicaciones dado que se hace necesario que la organización fomente objetivos y planteamientos a largo plazo. La estructura organizativa interna debe diseñarse de forma que facilite el flujo de conocimientos y posibilite la flexibilidad de los recursos y de la propia empresa. No serán válidas ya las unidades de negocio independientes construidas en torno a competencias esenciales sino que las unidades de negocio de la organización deberán estar correlacionadas. Se promoverán sistemas de evaluación y compensación que consigan la cooperación entre unidades.

No sólo se producirán cambios desde un punto de vista interno, implantando una estructura organizativa que otorgue esta flexibilidad buscada sino que este efecto se hará extensivo a las relaciones externas con proveedores y clientes, creando otras redes de comercialización, como franquicias.

Se establecerán políticas de recursos humanos que utilicen sistemas de evaluación continua empleado-director-compañeros, sistemas de incentivos, promociones basadas en la experiencia y contribución al negocio. Se persigue crear vínculos entre las distintas unidades de negocio de la empresa, a través de la colaboración,

programas de formación comunes, desarrollo de valores, instauración de actividades que consiguen hacer la estrategia empresarial como propia y compartida por todos. Que todos estemos alineados con el objetivo común de la empresa. En este proceso, una vez más, destacamos el papel de la formación como facilitador del mismo.

4.3 Objetivos de la Formación

La formación, como otras actividades de la empresa, debe tener unos objetivos identificados. Estos objetivos, deberán dar respuesta a las necesidades que tenga la empresa, en el caso de que la formación nos vaya a servir para solventar necesidades y paliar problemas de la empresa, o darán respuesta a las propias necesidades de la formación.

En ambas situaciones, los objetivos podrán ser cualitativos o cuantitativos. Dado que nuestro estudio se encuentra focalizado en demostrar la rentabilidad de la inversión en formación, para nosotros serán muy importantes los objetivos cuantitativos y designaremos a los cualitativos como beneficios intangibles, que también tienen valor pero no los vamos a poder medir.

Un objetivo de la formación podría ser el incremento de los conocimientos de los empleados. En el caso de que contratemos nuevos empleados para ejercer una tarea o la empresa decida desempeñar una nueva función, los empleados que se dediquen a ello deberán tener los conocimientos necesarios para desempeñar dicha labor.

Otro objetivo podría ser el desarrollo de habilidades de los individuos de la organización, más interesante en nuestro estudio, dado que la formación en habilidades suele ser más rentable y puede

utilizarse durante más tiempo. Si, por ejemplo, un empleado desarrolla la actividad de trabajo en equipo, aunque cambie de función, continuará sabiendo trabajar en equipo y la empresa seguirá pudiéndose beneficiar de esta habilidad y los resultados que produce la misma.

A través de la formación podemos pretender incrementar la motivación de los empleados, mediante cursos que desarrollen esta motivación. Este tipo de formación es muy buena para aquellos colectivos que se encuentren desmotivados o aquellos que tengan un mayor potencial y de éstos dependa la consecución de objetivos. Un trabajador bien motivado es más productivo, cuanto mayor sea su motivación, mayor serán los rendimientos obtenidos.

Se puede conseguir mediante la formación también, cambiar la actitud de los individuos. Interesante esta formación para el colectivo que gestiona peor el cambio o es de una generación que no ha crecido con las nuevas tecnologías. Impulsar su actitud a la innovación, sería un logro para la empresa.

Dado que la formación es un instrumento para mejorar los rendimientos de la empresa, la formación en sí misma nos ayudará a conseguir los objetivos de la empresa, por lo que objetivos de formación y organización deberán estar alineados. Los objetivos de la formación estarán expresados en forma de incremento de funcionalidades, habilidades a desarrollar, actitudes a fomentar, etc.

La formación debe estar enfocada a producir una mejora de los rendimientos de los trabajadores, produciendo, a su vez, una mejora de los rendimientos de la empresa. La formación permite el desarrollo de los individuos y debe estar integrada en la cultura de la empresa

para que empresa y departamento de formación no transmitan mensajes contradictorios.

4.4 Formación en Competencias: fases

La gestión por competencias y la formación de los recursos para el desarrollo de sus competencias, constituye la vía más potente con la que contamos para alinear la formación con la estrategia de la organización y conseguir los objetivos de la empresa con los resultados esperados.

Llamamos **competencia** a la capacidad para realizar una tarea con éxito, implica conocimientos (desde el punto de vista técnico/teórico), habilidades (la puesta en práctica de dichos conocimientos) y actitudes (la orientación positiva o negativa hacia la misma); y lo más positivo es siempre objeto de desarrollo en mayor o menor grado.

A lo largo de este estudio nos referiremos a competencias como el conjunto de capacidades que posee o puede llegar a poseer un individuo. La suma de las competencias individuales de cada empleado serán las competencias de la organización. A través de la formación buscamos desarrollar estas capacidades, que nos harán diferenciarnos de nuestros competidores y generar ventajas competitivas que perduren en el tiempo.

Durante los 80 se consideró que las competencias estaban integradas por las cualidades y conductas propias de los empleados, y los conocimientos demandados para realizar una función. En la actualidad relacionamos las competencias más con la actitud y con el desarrollo de los empleados que con los meros conocimientos. Los

conocimientos son necesarios para poder desempeñar las labores diarias, sin embargo este tipo de formación es de menor valor dado que puede no perdurar en el tiempo. Un empleado puede realizar distintas funciones a lo largo de su vida y cada vez que realice una nueva tendrá que aprender las nuevas características del trabajo. Este tipo de formación, digamos de menor valor, podemos proporcionarla a través de estudios e-learning. Por ejemplo, si un comercial cambia de división de negocios y pasa a vender un nuevo portfolio de productos o servicios, a través de los cursos e-learning, podrá aprender este nuevo portfolio y además el e-learning le aporta la ventaja de que él pueda gestionar la formación y realizarla en el momento que mejor le convenga.

La formación en competencias, es realmente lo que nos va a aportar una diferenciación. Sobre todo porque vivimos en plena era de la información, en la que los clientes pueden ver a través de Internet sin moverse de su sitio, los productos y/o servicios que necesitan y consultar informes publicados de consultoras que comparen a distintos proveedores. Se podría decir que los clientes están incluso mejor informados que los propios empleados, porque además tienen una visión más amplia del mercado y conocen bien los productos de nuestros competidores. El cliente no nos va a percibir de una manera diferente porque vayamos a contarle lo que él ya sabe, lo ha visto en Internet, en menos tiempo y de manera más objetiva. Lo que va a marcar la diferencia es la actitud de nuestros empleados, la forma de relacionarse con ellos. Por ello, lo más interesante para la organización es invertir en que los profesionales desarrollen estas habilidades, estas actitudes, en definitiva, estas capacidades, que hagan que el cliente nos vea de manera diferente, que le aportemos algo más de lo que él puede encontrar en Internet. Los clientes no buscan la mera información, buscan el valor añadido y este valor está en las personas.

El cambio en el mercado y, como consecuencia, el cambio en las condiciones laborales, ha fomentado la aparición de nuevas enfermedades laborales. Como el *rust out*, los individuos que presentan *rust out* se encuentran deprimidos, desmotivados. Este síntoma se da sobre todo en trabajadores alrededor de 40 años con mandos intermedios, que no han conseguido llegar tan lejos como se habían planteado porque han sido desplazados por empleados más jóvenes y más cualificados. Otra enfermedad es el *burn out*, síndrome del desgaste profesional, se produce en aquellos trabajadores sometidos a un stress continuo, cuyo rendimiento y retribución está asociada a la consecución de objetivos. Esta enfermedad prolifera en épocas de crisis en las que los vendedores no consiguen sus objetivos pero la empresa sigue demandándole lo mismo porque lo necesita para su supervivencia. Además de la depresión presente en el *rust out*, en el *burn out* también podemos encontrarnos con daños cerebrales y cardiovasculares.

La formación en competencias y la gestión de los recursos según su perfil de competencias, nos va a ayudar a conseguir los objetivos de la empresa y a evitar la aparición de estas enfermedades o daños colaterales. En el caso del *rust out*, podremos dar formación a los empleados que padecen o pueden padecer esta enfermedad, en el caso del *burn out*, sería importante analizar la gestión que realizan los directores de sus empleados y formar a todo el colectivo que pueda sufrir esta presión con formación sobre cómo gestionar el stress y técnicas para incrementar su eficiencia.

Como en todo, para poder resolver un problema, hace falta identificarlo y ser conscientes del mismo, además de querer, de verdad, resolverlo. Son muchas las empresas que no son capaces de ver sus defectos en la gestión, considerando que si los resultados no

son los esperados es porque los trabajadores no hacen bien su labor, lo que incrementa aún más la desmotivación y la proliferación de enfermedades. Se debería realizar un examen del clima laboral de la empresa, encuestando a sus empleados, con independencia de su rango o edad, de forma anónima. Así conseguiríamos detectar el problema y diseñar un procedimiento que ayude a la empresa a solucionarlo e implantarlo, con sus consecuentes revisiones y análisis de desviaciones y de resultados.

Lo que intentamos a través de este estudio, es dar a la empresa unas pautas generales para establecer un programa completo de formación en distintas competencias en las que es rentable invertir. Muchas de las empresas no saben cómo acometer su análisis de dificultades y reconocer sus problemas, o bien porque no saben o bien porque las personas que van a aportar los fondos para desarrollar el programa, los directores de alto nivel, no quieren reconocer su mala gestión. No quieren ver el problema y por tanto será difícil solucionarlo. En este estudio se establecen una líneas de actuación en las que, si la empresa invierte e implementa el programa de una manera adecuada, va a obtener rentabilidad y reducir los daños colaterales.

La formación en competencias y la gestión de los recursos basada en éstas y en su desarrollo es de gran eficacia si la integramos en los procesos de la estrategia empresarial. Una empresa consigue su misión si va cumpliendo los objetivos estratégicos prefijados para cada departamento. Para lograrlo, necesitamos a un personal competente que haga a la empresa diferenciarse de los competidores. Es vital instaurar esta gestión de competencias en todos los departamentos, algunas empresas han cometido el error de no considerar necesaria la implantación de la gestión por competencias en todos los departamentos, lo que les ha

llevado a una inconsistencia en la gestión, obteniendo malos resultados. Sin competencias, no conseguiremos diferenciarnos del mercado y no sobreviviremos.

En la actualidad, para diferenciarnos y sobrevivir en el mercado, diseñaremos una estrategia organizativa basada en las competencias que debemos tener o desarrollar para lograrlo. La gestión por competencias nos permite dinamizar los puestos al otorgar flexibilidad a los empleados, consiguiendo que éstos sean capaces de adaptarse a los continuos cambios del mercado y anticiparse a los mismos.

Los individuos son el capital más valioso de la empresa, al ser la formación y desarrollo de competencias la herramienta más eficaz para sacar el máximo partido de los trabajadores, las competencias de los mismos serán el principal activo que tiene la empresa y su alma letal para combatir en el mercado.

¿Qué requisitos deberían cumplir nuestras competencias para marcar esta diferenciación en el mercado? Fernández (2006 - capítulo 2), hace una distinción entre competencias, destacando como nucleares aquellas que aportan una ventaja diferenciadora y duradera a la organización. Para que una competencia sea nuclear debe reunir las siguientes cualidades:

- *Colectiva*, la competencia debe ser aplicable a todas las unidades y departamentos de la organización. Si la competencia sólo aplica a un departamento, por muy relevante que sea el mismo, esta competencia no podrá considerarse como nuclear y perteneciente a la organización, sólo lo será de esa unidad concreta.
- *Institucionalizada*, debe ser entendida por todos los empleados, incluidos directores, como una característica

diferencial de la empresa y propia de la misma. Esta diferenciación y atribución única a la compañía debe ser percibida no sólo por los miembros de la propia organización sino por el mercado en general: clientes, proveedores, otras organizaciones, etc.

- *Inimitable*, para que una competencia se pueda configurar como diferenciadora, debe ser difícil imitar por otros competidores. Para lograrlo, se deberán alinear las capacidades y cualidades que posee la empresa. A su vez, esta característica debe ser percibida por el mercado.
- *Duradera*, la competencia ha de permanecer en el tiempo para otorgarnos una diferenciación que perdure en el mismo. Una competencia nuclear no podría ser volátil, sino que debe ser permanente.

Las competencias nucleares constituyen una fuente de ventaja competitiva, sólida y segura. Los clientes en particular y el mercado en general, percibirán a la organización de una manera diferente gracias a estas competencias nucleares y propias de la empresa. Cada organización tiene sus competencias nucleares.

La gestión por competencias, permite desarrollar el aprendizaje corporativo al unir las capacidades de la organización con las cualidades desarrolladas en las personas, adquiridas a través del programa de formación. Cada competencia nuclear se materializa en 4 o 5 competencias de conocimiento, construyendo ventajas competitivas, a partir de las mismas. Las competencias son propias del empleado y la organización debe saber sacar el máximo partido de las mismas y retener a estos empleados.

La gestión por competencias nos va a permitir alinear los objetivos de la empresa con los de los empleados, potenciar el

desarrollo de los mismos y motivarles para mejorar su perfil de competencias, coherencia en la gestión de nuestros recursos y de la gestión del talento, el talento de la empresa se lo aportan sus individuos, sacando el máximo partido de cada uno de ellos.

Para conseguir que el mecanismo de la organización, engrasado por la formación, funcione a la perfección y nos capacite para conseguir nuestros objetivos, debemos ser coherentes con la gestión de personas. Lo que nos permitirá proyectar en el mercado una imagen diferente de nuestra organización, fiel a sus principios y cultura empresarial. Para conseguirlo, Fernández (2006 - capítulo 5).expone que éstas deben ser las actuaciones a seguir:

- Los empleados son el centro de nuestra organización, el centro de las operaciones y los responsables del éxito así como de proyectar en nuestros clientes esta diferenciación. Para ello, deben estar comprometidos con la empresa, confiar en la misma y percibir de la misma que les une una relación win-win.
- Capturar, modelar, almacenar y difundir el conocimiento organizativo provisto del personal que forma la organización. Este proceso nos aporta, por un lado, identificar el conocimiento y guardar el que nos vale y; por otro lado, tener las bases sobre las que emprender nuestra ventaja competitiva y puesta en valor.
- Los distintos departamentos que configuran la empresa deben tener autonomía para poder tomar decisiones y asumir responsabilidades, de esta manera conseguiremos una respuesta más rápida y un incremento de la motivación de los directores de estas áreas al sentir que la empresa confía en ellos y les da herramientas para actuar.
- Establecer un programa de desarrollo profesional continuo de los trabajadores, con el que incrementemos el valor del capital intelectual de ellos y, por tanto, de la organización.

Necesitamos un flujo de conocimientos que se actualice continuamente.

Perfil de competencias, fases del modelo de competencias y desarrollo de los puestos en función de las competencias

Fernández (2006 - capítulos 2, 3 y 4) plantea cómo desarrollar un **perfil de competencias** para los individuos de la organización, las **fases** para implantar la gestión en competencias y el **desarrollo de los puestos en función de las competencias**. A través del **perfil de competencias** la organización consigue introducir un elemento que le permite dinamizar el proceso de gestión por competencias, se representa con números de 0 a 6 el nivel necesario de cada una de las competencias que se necesitan según el puesto. De esta manera, consigue adjudicar a cada puesto un perfil de competencias, teniendo cada empleado un perfil. Con esta separación, consigue realizar la ruptura entre los puestos y las personas, siendo el perfil de competencias el elemento de unión entre persona y puesto.

El modelo de gestión por competencias ha de ser desarrollado en varias **fases**, persiguiendo:

- Analizar y entender la situación de partida de la organización, adecuando el modelo de gestión de competencias con la estrategia de la empresa.
- Sentar las bases del modelo de competencias, según el sector en el que se encuentra la empresa y las características de los mercados en los que opera.
- Desarrollar un modelo de gestión del personal que tenga en cuenta las características de los mismos, su potencial, su retribución, promoción y evaluación.

- Diseño de un plan que permita a todos los miembros de la organización entender la nueva gestión, los beneficios y los objetivos que se persiguen con la misma.

Para lograr que el proyecto de gestión de competencias cumpla con las finalidades arriba descritas, Fernández (2006) diseña un modelo que se compone de 5 fases:

- *Fase 0: Diseño del Proyecto y Lanzamiento*, en esta fase se establece el marco de referencia sobre el que se desarrollará la gestión de competencias. Se definirá un escenario y los agentes que intervienen en el mismo, estableciendo una dinámica de seguimiento integrador de las distintas partes intervinientes y que se irán incorporando paulatinamente: empresa, trabajadores, clientes. Se construirán comités de expertos que evalúen y aprueben las tareas desarrolladas. Lo que se persigue con esta fase es asegurar la máxima eficiencia de los procesos y la correcta puesta en marcha de los mismos, de manera coherente con la situación de partida de la empresa y con los objetivos que pretendemos alcanzar.
- *Fase I: Análisis de la Situación Actual*, esta es la fase de analizar la misión, los valores y las estrategias de la empresa para alinear el marco de referencia con los mismos. Para ello se recogerá la información necesaria para analizar el modelo de gestión existente.
- *Fase II: Definición de las bases del modelo de gestión por competencias*, en esta fase se identifican y definen las competencias que la empresa necesita tener y/o desarrollar para poder diferenciarse en el mercado. Se define el catálogo de puestos de trabajo presentes en la organización, describiendo las competencias que se requieren en el mismo. Se formulan los perfiles de

competencias de los puestos de trabajo y se les asignan los niveles requeridos de las mismas. A su vez, analizamos la situación actual de los puestos de trabajo y cómo eliminar la diferencia entre la posición en la que nos encontramos y a la que queremos llegar. En esta fase se evalúan también los perfiles de competencias que poseen los empleados.

- *Fase III: Desarrollo e Implantación del Modelo de Gestión por Competencias* modelos de gestión de personas, se diseña el marco de clasificación profesional de la empresa y los procesos de negocio de las mismas. Se constituye un sistema retributivo asociado a las expectativas de las personas, su potencial y las estrategias de la empresa. Se define las reglas de desarrollo profesional de los empleados según las necesidades de las estrategias. Como consecuencia, tendremos un modelo que permitirá detectar las necesidades formativas de cada departamento y alinearlas con las que necesita de manera que sean coherentes con la estrategia de la empresa. Se realizará una metodología de selección de personas y desarrollo de las mismas para adecuarlas al puesto de trabajo y continuar con su desarrollo profesional.
- *Fase IV: Difusión del Modelo de Gestión por Competencias*, una vez establecido el modelo y los pasos que lo compone, es necesario implantarlo de forma efectiva así como su posterior actualización. Es importante que todos los agentes de la empresa, tanto directores como empleados, entiendan el modelo y los beneficios del mismo. Este es un modelo integral que abarca la gestión de todos los recursos de la empresa.

Al clasificar los puestos de trabajo por competencias se consigue una mayor equidad dentro de la empresa. Obtenemos una mejor

clasificación de los puestos de trabajo e identificación de la contribución de los mismos a la estrategia de la empresa según la cual se encuentran organizados. Se reducen los niveles jerárquicos, aumenta la movilidad entre puestos y se le otorga una polivalencia a los puestos, que no hubiéramos podido alcanzar de otra manera. Con este método tanto las personas como los puestos son agrupados en función de perfiles de competencias.

El siguiente paso es adaptar el modelo de perfil de competencias a la retribución. Según Fernández (2006 - capítulo 4) para conseguirlo se debe flexibilizar la estructura salarial, teniendo ésta una parte fija y otra variable, compensado con criterios de equidad y competitividad según los objetivos alcanzados. No sólo la retribución deberá ser equitativa, sino los objetivos sobre los que se basa esta retribución también. No será equitativo, por ejemplo, tener un equipo de ventas con un sistema retributivo similar y objetivos iguales para carteras de clientes distintas; en este caso los objetivos deberán ser fijados en función de la facturación de años anteriores de la cartera de clientes o basados en una previsión de crecimiento futuro.

Los empleados deben estar motivados para estar alineados con los objetivos de la organización, para ello, deberán percibir que sus objetivos personales y de desarrollo personal pueden ser alcanzados dentro de la empresa.

Podemos premiar a los empleados retribuyéndoles por una buena actuación, unos buenos resultados, un mayor rendimiento, adquisición de nuevas competencias necesarias para el puesto y que benefician a la organización, etc. Los sistemas retributivos deberán ser explicados de forma apropiada a los empleados. Hay muchos trabajadores, sobre todo aquellos que realizan tareas cuya retribución

está asociada a una consecución de objetivos, que desconocen cuál es su salario real, no saben lo que ganan, porque la empresa no les ha explicado en función de qué les pagan. Otras empresas no certifican todos los objetivos alcanzados por un empleado, así su retribución es menor. Todo ello genera una sensación de desconfianza y malestar en los empleados, al fin y al cabo el motivo fundamental por el que trabajan es por la retribución que perciben, una desconfianza en este sentido puede traer graves consecuencias: que el empleado abandone la empresa, que se encuentre desmotivado y sea menos productivo, o que, una vez que haya alcanzado sus objetivos no se preocupe por conseguir más, dado que este aumento no va a suponerle un incremento de ingresos.

Lo que se plantea en la retribución por competencias es basarse en lo que hace el empleado y cómo lo hace, según el perfil en el que se encuentre. Aquellas personas que aporten más a la empresa, serán promocionadas económicamente y podrán optar a otros puestos que les interesen, si son capaces de desempeñarlos o adquirir la formación para hacerlo. De esta manera se consigue una organización flexible, que paga a los empleados en función de lo que ellos le aportan a la vez que eleva la motivación de los mismos.

Especial cuidado debe tener la organización en alinear los objetivos del empleado con los suyos propios. Para ello el empleado debe estar motivado y comprometido con la empresa. Una manera de conseguirlo es que el empleado vea que puede tener un importante desarrollo profesional dentro de la empresa y que ésta le va a ayudar a conseguirlo. El perfil de competencias de los empleados le facilita a la organización su gestión y la posibilidad de que cada trabajador pueda realizar distintas tareas, cambiar y evolucionar como él decida. Dentro de la empresa puede haber dos puestos A y B distintos pero con un número de competencias idénticas o similares; un empleado

que estuviera en el puesto A podrá optar al puesto B, si reúne la mayoría de las competencias y/o formándose para adquirir las que le falten. De esta manera se facilita la movilidad de los recursos dentro de la empresa, hecho también muy beneficios para la propia empresa dado que consigue que los empleados conozcan bien la empresa y puedan desempeñar roles distintos dentro de la misma.

Fernández (2006 - capítulo 4) plantea cuatro criterios de movilidad dentro de la empresa que le permitirán a la organización lo siguiente:

- La determinación de las acciones necesarias para que las competencias de un puesto de trabajo se alineen con las que actualmente poseen los empleados que lo desempeñan.
- Posibilidad de identificar a los empleados que tengan un mayor potencial de desarrollo. Los trabajadores más polivalentes, serán más flexibles y podrán trabajar en distintos puestos.
- Identificar y establecer planes de carrera basados en los niveles de competencias de los empleados.
- Al integrar las competencias con el desempeño esperado, se pueden realizar planes de carrera en el que se recoja la progresión dentro de la empresa de los trabajadores.

Mediante la formación en competencias conseguimos que, si un empleado no tiene las necesarias para un determinado puesto de trabajo, pueda adquirirlas mediante la formación.

En este plan de desarrollo por competencias, en el que cada empleado tiene su plan personalizado en función de su potencial, de los puestos desarrollados y la formación que sigue; se incluye un mecanismo de evaluación que nos permite medir la evolución de los

trabajadores. Esta evaluación está formada por una autoevaluación del participante, así como de sus directores. En el caso de un director, sus empleados serán encuestados de forma anónima. A su vez y para evitar rechazos por parte de los participantes, es necesario que expliquemos el por qué de la evaluación y los beneficios que tiene tanto a la empresa como al empleado. La evaluación no es negativa, sino que supone un mecanismo que nos permite mejorar y mantenernos alerta para seguir progresando.

El plan de desarrollo profesional es bueno para los trabajadores, ellos lo requieren y lo necesitan, instaurar una evaluación que les permita estar atentos al plan, dedicarle atención y esfuerzo en formarse para mejorar debe ser considerado como una ventaja. La evaluación nos va a permitir determinar si estamos alcanzando los resultados esperados y qué tendríamos que hacer para lograrlo, igual debemos realizar nuevos cursos de formación. El plan es flexible y va cambiando a lo largo de nuestra vida profesional, según vamos cambiando de puestos y decidiendo cómo enfocar nuestra carrera. A muchos nos sucede que comenzamos en una empresa con un determinado rol y, a medida que pasamos por otros, nos damos cuenta de lo que verdaderamente nos gusta y a lo que nos queremos dedicar. Al tener un plan de formación, podemos ir incorporando competencias a nuestros perfiles que nos valgan para toda nuestra vida, con independencia de la tarea que realicemos.

La evaluación nos permite estar enfocados y unidos al plan de formación en nuestro día a día; además, está demostrado que consigue mejorar los resultados que obtienen las personas y las distintas unidades de negocio. Para que la evaluación sea eficaz, debe ser clara, estar bien explicada a todos los individuos de la organización, los objetivos de la misma deben ser conocidos por todos, ser flexible y alinear los objetivos individuales con los de la

organización; como no podía ser de otra manera ya que es parte del plan de formación y los objetivos del mismo deben estar alineados con los de la empresa.

Una planificación de nuestro desarrollo unida a una evaluación, nos permite ordenarnos, sacar tiempo para formarnos y motivarnos al estar unidos al plan y ver que es parte de nosotros. Y al estar, a su vez, vinculado con los objetivos de la empresa, los empleados se sienten parte de la empresa y aumenta el compromiso empleado-empresa-empleado. Cerrando un círculo en el que ambos están unidos por una relación win-win.

4.5 Gestión del Conocimiento

En un entorno cambiante cada día, caracterizado por la incertidumbre; el conocimiento nos permite superar obstáculos y generar ventajas competitivas. Cuando de un día para otro cambian los procesos, las tecnologías, se multiplican los competidores, los productos se quedan obsoletos, etc. tenemos que buscar la manera de conservar la ventaja competitiva. Aquellas empresas formen a sus empleados y contagien un espíritu organizativo positivo dentro de ella, podrán conseguirlo.

En este apartado hablamos de conocimiento, no como un conjunto de información técnica necesaria para realizar un trabajo concreto, sino como una información valiosa que difundimos dentro de la organización.

El conocimiento no vale si lo ocultamos y lo dejamos sólo al alcance de unos pocos o de uno sólo, el conocimiento debe fluir a través de todas las venas que conforman la organización. El

conocimiento es la sangre que va a bombear el corazón, el motor de la empresa, el que la mantiene viva.

El conocimiento debe estar a disposición de todos, pero no hablamos de un conocimiento restringido a conocimientos técnicos para ejercer una tarea determinada, este conocimiento no es de gran valor, dado que si la tarea se queda obsoleta, el conocimiento para desarrollarla también "caducará". Hablamos de un conocimiento común, fuente de sabiduría de todos los empleados que conforman la organización, y de la gestión de este saber de la organización, la gestión del conocimiento.

La Gestión del Conocimiento, surgió en Escandinavia al rededor de 1998, se basa en la gestión de competencias y en la implantación de las mismas, se centra en le desarrollo de perfiles de profesionales alineados con la estrategia de la empresa. Este movimiento de la gestión del conocimiento surgió para dar respuesta a la difusión masiva de información. A finales de los 90 nos encontramos con que el problema no era ya la falta de información sino el exceso de información, que nos hacía perder el foco en lo que verdaderamente era relevante y nos aportaba valor. El potencial competitivo que aporta el conocimiento, puede llegar a anular el resto de las ventajas competitivas definidas por Porter, Fernández (2006 – capítulo6).

La formación en la organización es parte de la gestión del conocimiento, la organización debe optimizar las herramientas que tiene en la empresa y utilizar las modalidades de formación que mejor se adapten a la actividad formativa y a los objetivos que persigue, teniendo en cuenta los recursos económicos y personales con los que cuenta.

El nuevo paradigma de la gestión del conocimiento, obliga a la empresa a estructurarse de tal manera que integre la propia gestión del conocimiento, se necesita una empresa que sea capaz absorber, analizar, gestionar y distribuir la información relevante. Una organización flexible, que se adapte a los cambios del entorno. La gestión del conocimiento nos permite crear una ventaja competitiva, centrada en el valor de las personas, en sus competencias. Que nos facilita diseñar una estructura organizativa adecuada a las exigencias del mercado y teniendo en cuenta nuestras competencias, actuales y potenciales a desarrollar, para conseguir esa ventaja en el mercado. Las competencias, bien desarrolladas y enmarcadas en un plan de desarrollo personal, van a posibilitar el desarrollo del talento organizativo y con él, conseguir la ventaja competitiva en el mercado.

Para transformar el conocimiento en capital intelectual y que éste genere ventajas competitivas, Fernández (2002 - capítulo 7) plantea las siguientes pautas:

- Definición y estudio de los elementos de conocimiento necesarios para los procesos de la empresa, así como las técnicas de almacenamiento necesarias para que los empleados puedan acceder a este conocimiento de forma sencilla y rápida y lo utilicen para desarrollar su trabajo.
- Generar un estado mental de permanente aprendizaje, todos los empleados de la empresa deben estar motivados y desear participar en los eventos formativos que la empresa pone a su disposición.
- Crear una dinámica de gestión del cambio continuo como hábito de los empleados, de esta manera serán capaces de afrontar las transformaciones que se producen en el mercado como una tarea más de su vida cotidiana.
- Implantar un sistema de diseño y recogida de las mejores prácticas, que sean compartidas entre los empleados y

clientes. Por ejemplo, una solución que haya ayudado a un cliente a incrementar su facturación o a disminuir las quejas de sus propios clientes. De esta manera todos, empleados y clientes, aprenden de este hecho que pueden duplicar y conseguir el mismo efecto beneficioso.

- **Formar al personal en las competencias críticas para el negocio, aquellas que verdaderamente van a diferenciar a la empresa.**
- Difundir una cultura de colaboración en la distribución de la información y en compartir conocimientos.

Siguiendo estos pasos la empresa podrá recoger, distribuir y optimizar su conocimiento, siendo éste, entendido como un conjunto de competencias, su herramienta para destacar en el mercado.

Las empresas que son capaces de adaptarse al entorno, superarse, gestionan bien su mayor tesoro, el talento de los empeñados, motivan a sus empleados a hacer críticas, valoran su participación, ponen en práctica las mejoras propuestas, gestionan bien sus recursos y optimizan las inversiones, son las que consiguen adaptarse y perdurar en el tiempo.

Podemos utilizar el conocimiento para potenciar el desarrollo de las competencias de las personas. Los empleados pueden aprender de otras experiencias de sus compañeros, mejorar sus comportamientos y proponer nuevas dinámicas. Anticipándonos al futuro y estableciendo tendencias de comportamiento de nuestros clientes y cómo vamos a adaptarnos para darles respuestas. El cliente ya conoce lo que existe actualmente en el mercado, tiene Google a golpe de click, en donde encuentra toda la información que necesita tal y como la necesita, comparaciones, gráficos, estudios de mercado, etc. Además es una información objetiva o, por lo menos, él la

percibe como tal, dado que la recibe de un tercero que no tiene por qué ser una parte implicada. Si el cliente llama a nuestra empresa es porque necesita algo más, porque necesita que nosotros le ayudemos a crecer, que le exponamos cómo puede evolucionar el mercado y cómo vamos a implicarnos para que él mejore. Debemos conseguir dos cosas: 1) que nos llame, que confíe en nosotros para darle esta respuesta y 2) que le ayudemos a crecer a un ritmo mayor que lo hacen sus competidores. Las competencias de nuestros empleados, generadoras de ventajas competitivas, son las que producirán las dos cosas.

Según Fernández (2006 - capítulo 10), la sociedad del aprendizaje se caracteriza por estas notas distintivas:

- *Intensidad del conocimiento en la economía*, el saber y la experiencia condicionan el desempeño de una empresa. En ocasiones el cliente sabe más que los empleados, si llama a una empresa es porque necesita algo concreto de ella. Nosotros debemos no sólo darle la respuesta que espera sino aportarle valor. Para conseguirlo, las organizaciones desarrollan programas de cooperación cliente-empleado, incrementando la confianza de los clientes en la empresa y permitiendo que nuestra empresa les conozca mejor y les ayudemos a crecer. El conocimiento se construye de manera conjunta.
- *Integración de la producción y el consumo*, el mercado requiere que demos respuesta inmediata a las necesidades de los clientes. Esto exige que se acorten los ciclos de fabricación, para ello, desarrollaremos una metodología de optimización del aprendizaje en la que los empleados capten las expectativas del cliente y las transformen en una solución para el mismo. Los procesos operativos deben ser eficientes y efectivos y el diseño de los mismos irá

encaminado a satisfacer estos dos aspectos. Se requieren ciclos productivos cortos, con una minimización de los defectos de fabricación y una alta calidad. Los procesos deben aportar valor, reducir los tiempos y adaptarse a las demandas del mercado cambiando incluso antes de que cambien ellas. Por ello, tienen cada vez una mayor relevancia los estudios predictivos, que analizan tendencias y capacitan a la empresa para dar respuesta de forma inmediata.

- *Incorporación a la organización de nuevos esquemas de relaciones sociales*, al cambiar el mercado, también es necesario que varíen las formas de trabajar, lo que ha conllevado a un cambio de los hábitos sociales. Las relaciones personales en los trabajos integran nuevos sistemas de responsabilidad-autoridad que otorgan a los empleados libertad y flexibilidad para poder tomar decisiones cuando sean necesarias en el momento que sea necesario. Las empresas capacitan a sus empleados para tener estas competencias precisas, así pueden asumir una responsabilidad y tomar decisiones a tiempo.

La gestión del conocimiento potencia el desarrollo de las competencias de las personas, gestionando el capital intelectual para que aporte valor a la empresa. Una óptima gestión optimizará los recursos y asegurará la eficiencia, maximizando los resultados obtenidos. Mediante una buena gestión de competencias, logramos no sólo capacitar a los empleados para desempeñar mejor su trabajo y con una mayor rentabilidad, sino que les ayudamos a desarrollar su carrera profesional dentro de la empresa, desempeñando puestos que cada vez aportan un mayor valor a la misma. A través de esta gestión, la empresa transforma las competencias de sus empleados

en beneficios para todos. No sólo para ella, sino para sus trabajadores y para la sociedad en la que se encuentra.

La óptima gestión, nos permitirá focalizarnos en las actividades que aporten valor y habiliten el desarrollo personal y profesional de los miembros de la empresa; siguiendo el modelo de perfiles de competencias, con un continuo asesoramiento de los participantes. Las empresas más competitivas serán las que consigan transformar sus competencias en mejores prácticas para adaptarse y competir en el cambiante entorno. Para ello, es necesario conseguir un buen clima de trabajo, incrementar la confianza de los empleados, fomentar las relaciones profesionales internas, entre trabajadores, y externas, con los clientes. El nuevo reto es construir ventajas competitivas, basadas en las competencias, generadas por el conocimiento compartido.

4.6 Innovación y aprendizaje continuo: desarrollo del talento en la empresa

Las empresas inteligentes son aquellas que aprovechan las capacidades de sus profesionales en su conjunto. Las empresas en general no deberían considerar de forma aislada a uno de sus trabajadores como la estrella profesional, éste se podría ir y la empresa perdería su fuerza. Además un individuo sólo no conseguirá los mismos resultados que un equipo de éxito unido.

La empresa debe ser un grupo excelente en su conjunto compuesto por varias unidades a su vez, un equipo de ventas, un grupo de administración, de contabilidad, de operaciones, finanzas, de producción, técnicos de recursos humanos, de soporte, etc. En definitiva, la empresa se compone de grupos y subgrupos que deben trabajar de una manera cohesionada formando una organización

excelente y fuerte, capaz de ser más competitiva que las otras del sector.

Para que una organización consiga ser excelente, cada pieza que la compone debe estar perfectamente engranada dentro del conjunto. Este engranaje óptimo se consigue a través de la formación en la empresa. La formación nos va a permitir moldear cada una de las piezas que componen nuestra organización. Es decir, a través de la formación vamos a limar las angulosidades de cada piedra y engastarlas de manera que puedan formar parte de un conjunto excelente. Así conseguimos grupos extraordinarios, aunque la pieza en sí misma no lo sea. El grupo va a conseguir compensar las diferencias de unas y otras. Si conseguimos esto, podremos tener un grupo cuyo valor global sea muy superior a la suma individual de cada una de sus piezas.

Según José Medina presidente de Ray & Berndtson, en el prólogo de Jericó (2001: XI y XII): "El talento se ha convertido en el mayor patrimonio de las organizaciones". Cada uno de nosotros contamos con nuestro talento, más o menos desarrollado, pero sólo lo sacamos a la luz en su mayor esplendor en tanto en cuanto nos sentimos motivados para hacerlo. La formación en la empresa pretende motivarnos para conseguir este esplendor, nos va a permitir motivar a nuestros profesionales para que den lo mejor de sí mismos.

Los mejores individuos son los que dejan huella y crean escuela. Las características de los mejores son (Jericó 2001):

- Profesionales.
- Visión global del conjunto.
- Se conocen bien a sí mismos y aprovechan sus puntos fuertes, los cuales desarrollan y ocultan sus puntos débiles.

- Son estables.
- Controlan sus impulsos.
- Aprecian el feedback y aceptan las críticas.
- Están orientados o focalizados en los resultados.
- Son líderes innatos.
- Trabajan bien en equipo.
- Poseen una autoimagen positiva y equilibrada

Algunas de estas características son innatas y otras pueden ser desarrolladas mediante la formación y el aprendizaje continuo. La empresa debe proporcionar a sus profesionales las herramientas necesarias para que adquieran y desarrollen estas características y así tener un grupo excelente.

Una empresa excelente, conseguirá ser más competitiva que las demás y mantener esta competitividad en el tiempo. Los individuos que forman la empresa son los que le van a conferir esta excelencia. La ventaja la conseguirá la empresa por su talento, formado, a su vez, por sus profesionales. A la hora de definir su estrategia, una empresa, tendrá que tener en cuenta sus capacidades, dónde destaca y desarrollar las que le hacen falta.

Una estrategia únicamente basada en la reducción de costes es una estrategia débil, siempre puede haber otro competidor que baje los precios más. La empresa debe buscar cómo desarrollar su valor añadido e innato así como transmitirlo a sus clientes. En época de crisis, es cierto que un precio bajo puede captar más clientes, pero sólo en bienes muy básicos. En estas épocas se hace todavía más crítico ser capaz de encontrar y transmitir ese valor diferenciador que sólo tiene nuestra empresa.

Mercadona es un supermercado de precios bajos pero no los más bajos de la industria. ¿Cómo consigue su éxito? ¿Cómo consigue crecer a doble dígito año tras año cuando el comportamiento del sector es contrario? Los productos de marca blanca Mercadona son percibidos por los consumidores como los de mejor relación calidad precio. Pero lo más destacable de Mercadona es su política de gestión de recursos, para Mercadona sus profesionales son los agentes más valiosos, entienden que con unos profesionales satisfechos consiguen que sus proveedores y sus clientes estén satisfechos también. Desde luego así lo ha conseguido. Mercadona ha introducido una serie de políticas innovadoras de gestión de sus recursos, “los empleados tienen garantizado que trabajarán en el supermercado más próximo, a diez minutos de su casa si es posible; las mujeres tienen un mes más de baja maternal y si un trabajador fallece, su pareja recibe una anualidad de sueldo, la empresa le ofrece trabajo y beca los estudios de sus hijos”⁸. Los trabajadores en Mercadona son polivalentes, el reponedor puede estar en caja y viceversa. Además Mercadona establece acuerdos de compromiso con sus proveedores, algunos de ellos sólo trabajan para Mercadona. Cada empresa ha de diseñar un modelo de gestión atendiendo a sus particularidades, el sector en el que se encuentra y, sobre todo, coherente con su estrategia. El modelo de gestión de Mercadona es único de ella, podríamos duplicar el modelo en nuestra empresa y lo más probable es que no nos funcionaría, aunque sí podríamos incorporar alguna de las mejoras que ha introducido.

No cabe duda de que las reglas del juego han cambiado, las características actuales del mercado son una baja natalidad, la desregulación del mercado, la utilización intensiva de la tecnología y la globalización. Con estas nuevas reglas la innovación se ha

⁸ Citado en Jericó, P (2008), p. 148. Navarro, R (2006): Juan Roig Alfonso, “La alimentación tiende a un nuevo modelo en el que cada fabricante va a producir en exclusiva para cada distribuidor”, El Mundo, 5 Marzo.

convertido en una necesidad para poder coordinar estos 4 elementos. Para sobrevivir en el entorno actual el capital y la tecnología no son suficientes, es necesario el talento, es lo que nos va a permitir distinguirnos de otra compañía. "El talento que posea una compañía y su capacidad de innovar y de adelantarse al mercado no sólo le permitirá perdurar en el tiempo, sino también cambiar las reglas del juego". Jericó (2001: 4)

La innovación es el director de orquesta que nos va a permitir que nuestra empresa sea competitiva y se mantenga en el tiempo. Sobre todo en estos últimos dos años (2009-2010) hemos visto una crisis mundial que ha llevado a cerrar empresas de toda la vida, empresas con siglos de antigüedad y altos volúmenes de facturación que no han sabido ser lo suficientemente flexibles para poder cambiar su manera de trabajar y adaptarse a este cambio coyuntural tan grande.

Cada empresa debe buscar elemento (s) que las diferencien de las otras, el talento supone un rasgo diferenciador, que apoyado en la tecnología y en la capacidad de innovación de la empresa nos dará el éxito. Siempre se han buscado tecnologías muy estandarizadas que nos permitieran economías de escala y una mayor ventaja competitiva en precios. Sin embargo, en un mercado que cambia cada día los procesos estáticos no nos valen, porque no nos permiten adaptarnos a estos cambios. Debemos buscar una tecnología on-demand que nos confiera flexibilidad para adaptarnos a estos continuos cambios.

Esta tecnología única y adaptada nos va a permitir que nuestros procesos sean ágiles, se adapten a los cambios en la demanda. Son procesos dinámicos que admiten incorporaciones de nuevos procesos, cambios de los actuales o mejora de la gestión de las mismas.

Hoy en día la tecnología es una commodity, en sí misma es muy posible que no nos haga diferentes del resto pero si no la tenemos suficientemente desarrollada nos quedaremos fuera. Un ejemplo, las tiendas con página web: buy on-line. Las ventas por Internet crecen continuamente: "Las ventas online en España crecieron un 25% en 2010 alcanzando los 8.000 millones de euros. El sector prevé crecimiento para 2011: Las compras por Internet podrían alcanzar un 3,5% del total del gasto al por menor en 2011. Los españoles gastarán una media de 892,87€."⁹ Las tiendas que no vendan a través de Internet no podrán disfrutar de los ingresos proporcionados por este canal y hoy en día, no podemos permitirnos perder ninguna venta. En este caso, la tecnología no te permite una gran diferenciación; puesto que muchas tiendas son las que tienen venta on-line. Lo que sí puede marcar la diferencia es no tenerla, ya que podría ocasionar el cierre de la empresa. Ineficiencias en el servicio como un mal funcionamiento de la página, lentitud, falta de seguridad, errores en las pasarelas de pagos, etc. pueden ocasionar también una gran pérdida.

La diferenciación estará en la distribución de contenidos y en la logística. Un éxito espectacular ha tenido zara.com, porque además de tener una página, sencilla, con fotos ampliables y amplio surtido; tienen la mayor comodidad: puedes recogerlo en la tienda y cambiarlo en la misma sin ningún coste adicional!

A pesar de que, como hemos visto, la tecnología por sí sola no es un elemento diferenciador. Puesto que otras empresas pueden "copiar" este tipo de inversión, y sólo estaremos diferenciados durante un periodo de tiempo reducido. La inversión en tecnología es un ciclo continuo que no vamos a poder parar nunca. Si paráramos

⁹ Según datos publicados en :
<http://www.ecommretail.com/feria2011/clipping/25.02.11%20elrecreativo.com.pdf>

esta inversión, nos encontraríamos desfasados con respecto a las otras empresas que sí han seguido con este flujo inversor. Además de la inversión continua en tecnología deberemos buscar otro elemento diferenciador, el talento.

4.6.1 Gestión del Cambio

En nuestra búsqueda del talento y del desarrollo del mismo nos encontraremos diversos obstáculos en el camino. Todo cambio lleva un riesgo, pero el que no arriesga no gana. Es bueno tener miedo, pero este miedo no nos puede limitar e impedir tomar decisiones. A lo largo de nuestra vida, tanto profesional como personal, debemos estar preparados para asumir nuevos retos. Los cambios pueden ser inminentes, debemos interiorizarlos y hacerlos parte de nosotros.

En la vida ocurren acontecimientos que jamás nos podríamos haber imaginado. El 13 de Septiembre de 2008 no podríamos haber imaginado que al día siguiente, el cuarto banco más fuerte de Estados Unidos: Lehman Brothers caería de la forma en la que lo hizo. "Lehman Brothers sucumbió, y con su colapso convirtió el 14 de septiembre en el día en el que el sistema bancario de Estados Unidos cambió su forma de funcionar. Su bancarrota, con un pasivo de 613.000 millones de dólares (unos 430.000 millones de euros) y unos activos teóricamente valorados en 639.000 millones de dólares (pero cuyo valor de liquidación puede resultar mucho menor) se convierte en la mayor de la historia, seis veces superior a la de Worldcom en 2002 y 10 veces mayor que la de Enron en 2001"¹⁰

El caso de Lehman Brothers es particular, carecía de una buena gestión, pero supone un ejemplo más que manifiesta nuestra

¹⁰ Según publicado en:

http://www.elpais.com/articulo/economia/Lehman/presenta/mayor/quiebra/historia/pasivo/430000/millon/es/elpepico/20080916elpepico_4/Tes

incertidumbre e incapacidad de predecir lo que puede pasar en un mes. Como no sabemos lo que puede pasar, debemos estar preparados para estos sucesos que pueden ocurrir. Esto no significa que vivamos con miedo, apesadumbrados y preocupados por las desgracias que nos pudieran pasar. Todo lo contrario, lo que tenemos que hacer es intentar trivializar estas dramáticas situaciones. Sí, nos podemos caer, pero en nosotros está el tener la capacidad de levantarnos o impedir esta caída. Y la idea de pensar que nos pueden suceder estas caídas no nos puede paralizar, debemos tomar decisiones, ser capaces de conocer lo que tenemos, considerar dónde queremos ir y hacer lo posible para estar preparados y continuar nuestro camino con paso firme, aunque éste se desvíe del inicial. Los miedos no nos pueden impedir tomar una decisión que sea importante ya que, de no tomarla, quizás la caída sí que puede ser mucho mayor a lo que sumaremos la insatisfacción de que no hicimos nada para evitarlo.

La formación nos va a permitir que limemos esas asperezas que nos están retrasando o impidiendo cambiar. La formación nos va a otorgar flexibilidad para adaptarnos al cambio y la capacidad de interiorizar y no temer estos cambios necesarios.

Si una empresa decide cambiar, porque ve que el mercado está evolucionando y ella lo tiene que hacer también para sobrevivir; sus partes integrantes, es decir, sus profesionales, deben experimentar este cambio a la vez. La formación desempeña aquí un papel fundamental para que los profesionales y la empresa, en definitiva, cambien. El trabajador debe estar alineado con el objetivo de la empresa, debe estar comprometido con lo mismo. Pero para sentir ese compromiso, el empleado ha de estar motivado, sentir en esta relación empresa-empleado una relación win win, beneficiosa para ambas partes. La empresa debe preocuparse de que el empleado lo

perciba así. Una forma de hacerlo, incrementar la conciliación laboral-personal, que el trabajador vea que su trabajo le permite también estar con su familia; un trabajo bien organizado, con objetivos profesionales para cada empleado, un plan de desarrollo en el que el empleado se vea reflejado y sea adecuado a sus necesidades profesionales. Los estímulos económicos si bien es cierto que son muy importantes, son un estímulo más, un trabajador que esté muy bien pagado pero que no se sienta involucrado en la empresa ni motivado se irá y, si se queda, no será tan productivo como podría serlo ni transmitirá un espíritu positivo de colaboración a sus compañeros.

Pineda (2002), destaca los siguientes 5 grupos de factores que describen la resistencia de los empleados al cambio:

1. *Los empleados perciben consecuencias negativas como resultado del cambio*, la mayoría de nosotros sentimos temor a lo desconocido. Los trabajadores consideran que este cambio puede ser negativo, puede conllevar una pérdida de la libertad, empeoramiento de los horarios de trabajo, incremento de responsabilidad, etc.
2. *Miedo a trabajar más o a modificar la forma de hacerlo*, algunos consideran que este cambio puede ocasionar un incremento de la cantidad de trabajo, cambio en las tareas a realizar, mayor exigencia, etc.
3. *Una modificación de los hábitos genera confusión*, los individuos necesitamos desarrollar hábitos para realizar nuestras tareas cotidianas, nos gusta estructurarnos y hacer el trabajo de una determinada manera, lo que, en parte, afecta a nuestra productividad. Los trabajadores consideran que cualquier cambio puede producir una modificación de los hábitos.

4. *Consecuencias de una incorrecta comunicación del cambio*, una parte relevante del cambio es la correcta comunicación del mismo. La empresa ha de comunicar bien a los empleados las consecuencias de este cambio, resaltar su necesidad, explicar el proceso, etc. Hacerlo, nos va a ayudar a que los empleados gestionen mejor estos 5 factores, no hacerlo, no sólo dificultará la gestión de éstos, sino que además añadirá desconfianza.
5. *Un cambio a nivel organización debe ser gestionado de forma global*, este tipo de cambios, han de contar con la colaboración de todo el personal de la organización. Si éste entiende el cambio y ve los beneficios del mismo, se verán motivados y se esforzarán en la gestión del cambio.

La formación va a jugar un papel fundamental en ayudarnos a gestionar estos cinco factores, preparando a nuestros empleados para un futuro incierto. Lo único que tenemos claro es que vivimos con el cambio, forma parte de nosotros, de nuestras vidas, del mercado, de la empresa, etc. Debemos saber cómo gestionarlo y la empresa debe preocuparse porque sus empleados sepan hacerlo, de lo contrario no se podrán adaptar a él y, como la empresa está formada por estos individuos, si ellos no se adaptan la empresa no se adaptará y desaparecerá.

La formación es clave para desarrollar el talento de la empresa. Este talento universal formado por la suma de muchos talentos que hacen que la organización en su conjunto sea excelente. El talento va a ser estratégico en la empresa y nos va a permitir la innovación, como elemento diferenciador de nuestros competidores. Es por tanto, estratégico invertir en desarrollar y sacar el máximo potencial de los profesionales de la empresa, descubrir el talento que tienen cada uno de ellos y pulirlo para que de su mejor resultado.

Si conseguimos desarrollar todo el potencial de nuestros profesionales, alinearlos con la cultura de la empresa compartiendo objetivos y motivarles; conseguiremos superar uno de los mayores problemas con los que se encuentra la empresa hoy en día:

- La rotación del personal: perdiendo la inversión realizada en el mismo en su proceso de contratación y formación para realizar su trabajo
- Eliminar la imagen negativa del empleado a la empresa y su nocivo efecto expansivo boca a boca.
- Optimización de recursos.

Influyendo en estas tres variables, vamos a tener recursos más productivos, que proyecten una mejor imagen de la empresa al exterior y mejores resultados. Sin duda incrementará nuestra productividad y seremos más competitivos.

Inmersos en un continuo cambio, vemos que no sobreviven los más listos sino los que son capaces de adaptarse. En este momento de crisis financiera, con tantos despidos¹¹, no consiguen trabajo los más eruditos sino el que tiene mayor capacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias, el más versátil, el que pueda trabajar en otros sectores. El sector de la construcción en España, pilar de nuestro PIB, está en caída continua y quizás no vuelva a recuperar los niveles del 2007, los profesionales que trabajaban en este sector deberán adaptarse para poder hacerlo en otros. Los albañiles podrán formarse para ser electricistas, los jefes de obra en jefes de estaciones de producción de energía eólica, etc. La formación es una vez, más clave, para poderse adaptar a este cambio, nos va a permitir conocer nuevas materias.

¹¹ La tasa de paro de España publicada en el cuarto trimestre del 2010 era superior al 20%, según datos del Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es) y en Febrero 2011 superaba los 4,2 millones de parados.

Estamos viviendo en un momento en el que los recursos son extremadamente baratos. Al haber tanta cantidad y calidad de recursos bien formados y por las propias leyes de la oferta y la demanda de la economía. Como hay poca demanda de empleos por las empresas (que se han ajustado al máximo y despedido todos aquellos recursos de los que han podido prescindir) y mucha oferta de estos profesionales que se han quedado sin trabajo, el precio de los mismos, es decir, su salario ha bajado de forma espectacular.

En Estados Unidos, la tasa de paro de aquellos menos cualificados es mayor que la tasa de paro de personas más cualificadas (según gráfico adjunto) en el que el eje de las x representa los años y el de las y los porcentajes de desempleo.

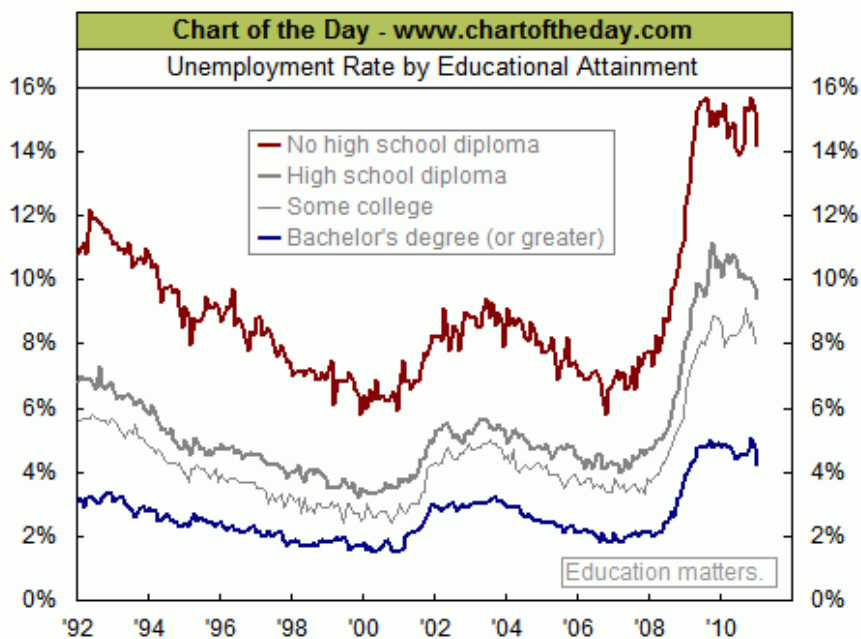


Gráfico 1. Tasa de paro Estados Unidos (según cualificación).

Fuente: <http://www.chartoftheday.com/>

Cuando cambiamos de trabajo, bien sea por un despido, por una reorganización de la empresa, un cambio de departamento, por la fusión de nuestra empresa por otra, o porque la nuestra sea

adquirida por otra y viceversa; debemos focalizar nuestra energía y esforzarnos en adaptarnos a este nuevo cambio inesperado e incluso no deseado. Lo que no deberemos hacer es dejar escapar nuestro tiempo compadeciéndonos, quejándonos y enfadándonos; esto sería una gran pérdida de tiempo y nos crearía frustraciones que nos haría todavía más difícil afrontar la nueva situación.

Dentro de la gestión del cambio, es importante destinar un tiempo inicial a analizar y comprender el motivo de este cambio. Descubrir la causa del cambio nos hará comprender la razón del mismo (evitando las frustraciones incontroladas) y podremos aprender para futuras ocasiones. Lo ideal será que este tiempo esté acotado, sea suficiente para entender la situación y no se extienda demasiado, de tal manera que podamos reaccionar con rapidez al mismo y adaptarnos a la nueva situación. Si dedicamos demasiado tiempo a entender la causa del acontecimiento, podríamos quedar desfasados. La duración de este tiempo de reflexión dedicado a entender el cambio, debe ser, por tanto, acotado y suficiente.

Incluso en el caso en el que nosotros buscamos esta transformación, es necesario entender por qué la queremos. Puede que sea porque no estemos satisfechos con lo que hacíamos antes, en ese caso nos tendremos que plantear si el nuevo trabajo va a satisfacer estas necesidades; puede que sea porque busquemos unos compañeros más afines, porque queramos un trabajo más flexible, etc. Es bueno también identificar el motivo por el que estamos buscando el cambio para poder establecer, a priori, si encajaremos en el nuevo trabajo o seguiremos arrastrando los mismos lastres. En algunos casos, las personas cambian por cambiar, porque son veletas, insatisfechos y nunca estarán felices con lo que hacen mientras no hagan una mirada reflexiva a lo que son realmente y lo

que quiere hacer en su vida, seguirán dando tumbos y sintiéndose infelices.

El ejercicio de entender esta modificación va a ser decisivo para nuestro futuro laboral, deberemos identificar si es ajeno a nosotros o somos parte decisor del mismo, e incluso hemos podido contribuir a que se produzca sin ser realmente conscientes de ello. Puede que realicemos nuestro trabajo mal y nos desplacen a otro puesto sin consultarnos.

Si los cambios son producidos por circunstancias ajenas o no conscientes por nosotros, este cambio puede volver a producirse. Cuanto más aprendamos de este suceso, mayor será nuestra capacidad para preveer o adaptarnos a otros similares. Deberemos identificar si es porque realmente hemos hecho algo de manera incorrecta y aprender de nuestros errores para no volver hacerlos. Si es por una baja productividad o porque el trabajo no lo hacemos de manera adecuada, también parte de culpa en ello tendrá nuestro director si no nos ha dedicado el tiempo necesario para explicarnos y enseñarnos a hacer bien la labor.

También es posible, normalmente la causa viene dada por la suma de varios factores, que la empresa no haya sabido desarrollar el talento que llevamos dentro; puede que nosotros no nos hayamos sabido integrar en la empresa porque no conozcamos su cultura o no la compartamos.

Si un empleado no está alineado con los valores de la empresa o no se encuentra identificado con la misma, quizás es bueno que busque otra empresa de la que sí se sienta parte. Los procesos de selección deberían ir encaminados a seleccionar a candidatos que encajen o puedan encajar bien en la empresa porque, si no, el

empleado se irá de la empresa y será un fracaso para ella. Un empleado que no sea agresivo, competitivo y gestione bien el stress, puede que no encaje bien en un banco de inversión u otro que no hable idiomas en una empresa multinacional, donde toda la comunicación se recibe en inglés. A la hora de aplicar, los candidatos también deben ser selectivos y dirigirse a aquellas empresas con las que tienen más intereses en común y en las que les hace ilusión trabajar. No es una relación ganadora ni para la empresa ni para el candidato si ambas partes no se encuentran alineadas.

Consideramos el artículo de Schleicher (2011), *Vivimos en un mundo de cambios rápidos, la producción de educación y creación del conocimiento no es suficiente para afrontar los cambios del futuro. Una generación atrás, los profesores podían enseñar a sus alumnos y éstos adquirirían conocimientos que durarían toda su vida. Sin embargo, hoy en día, como consecuencia del rápido cambio económico y social; los centros y los profesores tienen que preparar a sus estudiantes para realizar trabajos que ni siquiera han sido creados. Las tecnologías evolucionan a un ritmo vertiginoso. La formación hoy en día debe estar más centrada en enseñar formas de pensar que motiven la creatividad y la capacidad de identificar y resolver un problema. También debe estar relacionada con formas de trabajo, incluyendo comunicación y colaboración; enseñanza de herramientas que mejoren la capacidad de reconocer y explotar el potencial de las nuevas tecnologías y prevenir de sus riesgos. La formación debe generar la capacidad de vivir en un mundo multicultural con ciudadanos activos y comprometidos con al sociedad, esos ciudadanos influyen en decidir en qué quieren aprender y cómo aprenderlo y la formación debe adaptarse a estos requerimientos.*

Convencionalmente, nuestra aproximación a los problemas ha sido desmenuzarlos de tal manera que pudiéramos gestionarlos en pequeños trozos y los profesores se centraban en enseñar técnicas para resolverlos de esta manera. Actualmente y por los avances en el conocimiento, lo que se demanda es una apertura de mente, realizar conexiones entre las ideas que antes podrían ser inconexas y familiarizarse con los conocimientos en otros campos. Si pasamos nuestra vida en el silo de una sola disciplina, no podemos desarrollar capacidades imaginativas que nos ayuden a conectar los elementos y así anticipar la siguiente invención y la fuente de valor económico. Pocos países, exceptuando los países nórdicos incentivan a sus estudiantes para aprender disciplinas cruzadas.

La literatura actual se basa en ser capaz de destacar la información relevante, proliferan las aplicaciones de gestión de contenidos. Actualmente y con la creciente avalancha de información, tenemos que ser capaces de discernir qué información es la que nos aporta valor y cuál es la que debemos desechar. Otro cambio de lo tradicional es que los estudiantes aprendan por sí solos y se examinen al final del año de lo que han aprendido. Cuánto más interdependiente sea el mundo más colaboraciones se realizarán. La innovación es el resultado de nuestra movilización y compartir conocimiento.

El conocimiento mundial ya no se divide entre especialistas y generalistas, ha surgido un nuevo grupo de versátiles. Que tienen la capacidad de generar nuevas competencias a la vez que evoluciona el mundo, son capaces de crear relaciones con facilidad y asumir nuevos roles. Son capaces no sólo de adaptarse continuamente, sino también de aprender constantemente y crecer en el rápido cambio del mundo. Nuestro conocimiento es una commodity a disposición de todo el mundo. Según señalaba el columnista Thomas Friedman, la

tecnología nos ha capacitado para actuar en nuestra imaginación de formas que antes no hubiéramos imaginado, la mayor competición ya no está entre países o compañías sino entre personas y su propia imaginación.

Cada vez se crea menos valor de forma vertical a través del control como se hacía clásicamente, ahora proliferan las relaciones horizontales pero de manera que puedan conectarte con el mundo ya sea on-line o en persona. En otras palabras, estamos viendo un cambio en el mundo de ocultar el conocimiento o restringirlo para que sólo dispongan de él unos pocos; el conocimiento se amontona pero no se explota y por eso se deprecia rápidamente. Debemos evolucionar a una modalidad de flujo del conocimiento, en el que gracias a unos y a otros este conocimiento se enriquezca e impulse la comunicación y la constante colaboración. Esto se convertirá en algo normal, las barreras que existen se caerán a medida que la gente con talento sea capaz de apreciarlo y construir una cultura basada en distintos valores y creencias.

El éxito llegará a aquellos individuos y países que sean capaces de adaptarse, resistan y se abran al cambio. La labor de los formadores y los agentes de un país es ayudar a los países a conseguir este reto.

Es vital, por tanto, una formación continua, que fluya el conocimiento compartido, para estar en constante aprendizaje y poder estar preparados para las continuas innovaciones. Aún así puede que no lo estemos y cuando nosotros hayamos adquirido los conocimientos necesarios puede que éstos sean obsoletos, lo único que va a perdurar es nuestra flexibilidad para adaptarnos a estos cambios y cuanto mayor formación tengamos mayor será nuestra flexibilidad.

4.6.2 Tecnología commodity necesaria para el crecimiento de la empresa y motor del conocimiento

La tecnología es más valiosa en cuanto mayor es su utilidad y el valor que nos aporta. Tecnologías muy extendidas y básicas para todos, tendrán un precio más accesible pero quizás no nos permitan distinguirnos puesto que todos tenemos acceso a las mismas.

En todos los países se está experimentando un transvase de los negocios tradicionales a la web. Internet es un canal más de venta, de difusión de información, de imagen, de progreso, etc. Incluso los que no buscan esta salida al mundo global a través de la red se han visto abocados a salir, como hemos visto antes, la no utilización de la tecnología te deja desfasado. Continuamente surgen nuevas aplicaciones que debemos saber utilizar, ya no para la vida personal, sino para la profesional. Es fundamental no sólo invertir en tecnología, sino invertir en formación para que nuestros profesionales conozcan y puedan utilizar esta tecnología.

En un entorno tan tecnológico, la tecnología en sí misma ya no es un recurso diferencial entre las empresas. Lo que distingue a una empresa de cualquier sector es el talento de los profesionales que la componen, la capacidad de innovación continua, de relacionarse con el entorno, de llevar a cabo alianzas y de crear valor para el cliente Jericó (2001: 17).

En épocas de bonanza económica, las ventas suben, tenemos mayor acceso a la financiación, podemos invertir más en formación, campañas de marketing, etc. Hemos vivido buenos años en los que todos, particulares y empresa, teníamos facilidades de financiación a tipos de interés bajísimos. En estas épocas de bonanza los países que

invertieron en desarrollar nuevas empresas y financiaron proyectos ingeniosos están teniendo una mayor facilidad para salir de la crisis. Los países de economías muy tradicionales como el nuestro: construcción y turismo, nos encontramos con verdaderos problemas, ya no sólo para salir de la crisis haciendo lo que tradicionalmente hacíamos, que ya no funciona, sino que ya no contamos con esa financiación para desarrollar empresas de rápido crecimiento, como las empresas de base tecnológica. Hemos vivido un boom económico y creativo del que quizás no hemos sido capaces como país de sacar el mejor partido.

Esta época de bonanza económica ha propiciado un crecimiento espectacular de las empresas, que les ha permitido realizar nuevas inversiones consiguiendo crecimientos exponenciales. Se han acometido numerosos proyectos de inversión en tecnología y el Gobierno ha realizado diversas campañas para facilitar estas inversiones mediante financiaciones accesibles y de bajo coste. Sin embargo, estas inversiones en tecnología, que nos permitieron crecer con rapidez en un primer momento, se han quedado obsoletas. En general la inversión en tecnología es fundamental para nuestro crecimiento pero en seguida se queda anticuada, quizás deberíamos ir a formas más flexibles que no nos supongan un desembolso fuerte de capital en algo que a los 3 años puede estar desfasado. Deberíamos entender la tecnología como una commodity que nos permite realizar nuestro trabajo sin que suponga un gran esfuerzo económico para nosotros. Dado que la financiación es escasa, deberíamos destinarla a actividades críticas para nuestro negocio.

Ya que siempre debemos invertir en tecnología, será conveniente que esta inversión sea lo más optimizada posible y destaquemos en qué áreas destinar mayor presupuesto y en qué otras podemos reducirlo. Desde nuestro punto de vista, todo lo que sean aplicaciones

que nos permitan desarrollar nuestro negocio de una manera flexible y dando una respuesta rápida a nuestra demanda, son las estratégicas y en ellas deberemos invertir. La infraestructura sobre la que van estas aplicaciones podrá ser más o menos potente, según las necesidades que tenemos de funcionamiento de las aplicaciones, disponibilidad, rapidez, seguridad, etc. y de los recursos económicos con los que dispongamos.

En cuanto a los servicios tecnológicos consideramos que es recomendable externalizarlas. Esto debería ser un imperativo en todos los servicios que no sean propios de la actividad de explotación de la empresa como: limpieza, mantenimiento del edificio, impresión, distribución, etc. En el caso de los servicios tecnológicos y dado que suponemos que nos deben proporcionar un alto valor añadido deberemos contratarlos a aquel proveedor que nos de la mayor confianza y el mejor precio. En esta selección deberemos seleccionar qué servicios son más o menos críticos para nosotros y según la criticidad de los mismos, estaremos dispuestos a pagar un mayor o menor precio por ellos. Cuánto mayor volumen de servicios contratemos a un proveedor, mejores precios deberíamos conseguir, dado que el proveedor puede conseguir sinergias.

Inversión en bienes de equipo, dependiendo de la política de la empresa los podremos comprar o alquilar, surgen modalidades como el renting o el leasing según si necesitamos el mantenimiento del equipo o no. El alquiler nos va a permitir renovar de tecnología con mayor frecuencia y no tendremos que dotar amortizaciones, sin embargo incrementará nuestra partida de gasto (cada vez más reducida). Quizás lo más aconsejable en este caso es ir a un modelo de outsourcing on-demand en el que un tercero nos realice los servicios de gestión sobre unas máquinas que sean de su propiedad. Así pagaremos mensualmente (o trimestralmente, según la cadencia

que establezcamos) un alquiler por los servicios que consumamos, si un mes consumimos menos nuestra factura será menor y si un mes consumimos más, mayor. Podemos establecer que se cobre lo mismo todos los meses, así tendremos un gasto mensual conocido y los picos de consumo de unos meses serán absorbidos por los valles de otros. Lo más positivo de esta externalización es que nos va a permitir ser muy flexibles si nuestra demanda cae, nuestro consumo caerá y la factura también.

La tecnología nos permite optimizar recursos, cada vez se necesitan menos profesionales pero la cualificación de los mismos debe ser mayor. Los procesos productivos, son más complejos, la securitización de nuestros activos, de nuestra información, de nuestro know how, etc. Lo que nos exige establecer procesos que no siempre somos capaces de llevar a cabo, es necesaria una formación intensiva de los profesionales que les haga ser capaces de comprender y manejar estos complejos procesos en una empresa global en mercados distintos, todo ello sumado al constante cambio.

La seguridad en la red es un tema de preocupación constante para las empresas y para los gobiernos. Dos tercios de los Gobiernos del mundo imponen restricciones a sus ciudadanos por temas de seguridad y para "salvaguardar" las costumbres del país. Consideran que este intercambio con otros países sobre todo de occidente a oriente, puede perjudicar las costumbre orientales. Los sw de seguridad también se encuentran en continuo cambio, cada día sale un virus nuevo y las empresas de tecnologías tienen laboratorios en los que especialistas se encargan de crear virus y descubrir maneras para combatirlos.

En el sector servicios no se entiende que sea posible desarrollar un trabajo sin utilizar la tecnología. El trabajo manual casi ha

desaparecido, sólo los pequeños artesanos o artistas son los que desempeñan trabajos manuales. Ya no se buscan grandes mecánicos que sean capaces de hacer el mismo trabajo repetitivo en menos tiempo, puesto que ya hay una máquina que puede hacer 100 veces mejor ese trabajo y en la mitad de tiempo. Ahora se busca el talento, algo innato propio de nosotros, que seamos capaces de desarrollarlo y que la empresa pueda sacar de ello el máximo partido y que nosotros como profesionales nos sintamos satisfechos de ello. Porque estaremos aprovechados al 100%, veremos áreas de expansión, generar nuevo conocimiento y un aprendizaje continuo que nos hará sentirnos involucrados en una empresa donde las posibilidades de crecimiento son ilimitadas, porque no sólo veremos que podemos crecer profesionalmente y verticalmente hacia áreas de dirección en distintos niveles, sino que entenderemos que nuestro crecimiento puede ser infinito aportando y mejorando nuestro trabajo diario de una manera, que sólo un grupo excelente puede conseguir.

El Teletrabajo

El auge de las tecnologías de la información, la flexibilización de los modos de gestión y la búsqueda de la reducción de costes han impulsado el trabajo a distancia o teletrabajo. El teletrabajo consiste en trabajar a distancia, normalmente fuera de la oficina, en el hogar o en el entorno cliente, por ejemplo, utilizando las telecomunicaciones.

Algunas empresas, siendo su uso más extendido en las tecnológicas, permiten a sus profesionales combinar el teletrabajo con el trabajo presencial. Así, los profesionales asisten a reuniones en su centro de trabajo o visitan a clientes durante parte de su jornada laboral y la otra parte la realizan desde su casa, por ejemplo, elaborando propuestas u otro tipo de trabajos de carácter operativo que no requieren la presencia física en la oficina. El trabajo así

combinado, oficina y teletrabajo, introduce una jornada totalmente flexible. Incrementa la motivación de los profesionales al hacerles responsables de su tiempo y lugar, y de la consecución de sus objetivos con estas variables. Está demostrado que este grado de autonomía de la jornada laboral de los profesionales, incrementa su productividad y motivación. A su vez, esta combinación de tipos de trabajo facilita a los profesionales la conciliación de su vida personal y profesional.

Las principales ventajas del teletrabajo son el aumento de la flexibilidad de los profesionales, su grado de motivación, la reestructuración organizativa y la reducción de costes que permite vía eliminación de puestos de trabajo en las oficinas.

La clave de nuestro éxito como empresa y como trabajador, va a estar en nuestro talento, en nuestra capacidad de innovar y de adaptarnos.

4.6.3 Innovación en la Economía del Conocimiento

La innovación también influye en el avance del conocimiento y en las llamadas "economías del conocimiento" economía caracterizadas por utilizar el conocimiento como medio fundamental para generar valor y riqueza mediante la transformación de la información¹². El conocimiento posibilita el crecimiento económico, se está produciendo una aceleración espectacular en el desarrollo del conocimiento; los propios motores de esta aceleración cambian constantemente. La capacidad de generar nuevos conocimientos que mejoren los procesos productivos es un impulso constante del desarrollo.

¹² http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_del_conocimiento

En cuanto a la distribución laboral, en principio, los más formados son los que deberían tener más facilidad para acceder a nuevos puestos de trabajo, aunque la retribución puede que no sea la que obtienen profesionales de los países vecinos con cualificaciones parecidas. Vivimos en un país en el que hay afluencia de gente formada y preparada que, debido a la situación económica actual, está dispuesta a trabajar por un salario menor, algunos se encuentran en situación crítica y están dispuestos a percibir menos dinero del que realmente se merecen. Se ha producido un transvase de demanda de puestos de trabajo, en las economías desarrolladas se destruye el empleo y las tasas de desempleo aumentan hasta tasas nunca antes vistas. Sobre todo en aquellos países, como España, cuya economía está basada en negocios tradicionales y no en la innovación. En los países menos desarrollados, en pleno crecimiento y especialmente en Asia del Este mejoran las oportunidades de empleo. En los próximos años vamos a vivir un flujo migratorio de profesionales, que se desplazarán hacia aquellos países donde se valore y se pague por su talento.

Las economías del conocimiento contemplan la innovación y el avance de tal conocimiento como clave para el progreso de la economía y constituyen la aceleración del desarrollo y de la producción del país.

En la sociedad del conocimiento el valor añadido lo aporta la cantidad y calidad del mismo. Hoy en día el acceso a la información y a la formación es fácil en la mayoría de los países, sobre todo en los más desarrollados. Por el contrario conseguir la información adecuada, aquella que de verdad nos permite conocer en profundidad, crecer y mejorar no es tan fácil. Vivimos rodeados de un exceso de información y, muchas veces, no sabemos cuál es la que verdaderamente nos interesa y nos aporta valor.

Según el informe de la UNESCO (2005) "Hacia las sociedades del conocimiento" la información es la materia bruta que puede ser "no-conocimiento", mientras que el conocimiento supone transformar la información en dato mediante unas competencias cognitivas, críticas y teóricas; siendo el desarrollo de estas competencias el objetivo fundamental de la sociedad del conocimiento. Es precisamente la formación la pieza clave en este cambio, en este trasvase de una sociedad a otra.

En la era del conocimiento la fuente de creación de valor y riqueza en el ámbito profesional es la aplicación del conocimiento. Dentro de las realidades interprofesionales, el conocimiento y su innovación, es la herramienta que permite garantizar el presente y el futuro de la competitividad.

En esta era, el conocimiento es el motor de la evolución en los distintos ámbitos; tanto económicos, académicos como sociales. Tiene una mayor relevancia en el ámbito interprofesional puesto que permite la producción, la transformación y el intercambio de conocimientos que forman la base de los puestos de trabajo de mayor valor añadido.

Aproximadamente, el 80% de los trabajos que se crean en occidente son trabajos que implican utilizar el conocimiento y el talento y son estos trabajos los que también acumulan más dinero.

La demanda de conocimiento y de conocimiento de calidad es cada vez mayor. Siendo el conocimiento no una formación específica para desempeñar un puesto concreto de trabajo. El conocimiento debe ser entendido como un aprendizaje continuo, un ejercicio intensivo de desarrollo de competencias que nos va a permitir

adaptarnos a los distintos cambios de realidades que sucedan en nuestras vidas.

La formación como capacitador del desarrollo de competencias constituye una piedra angular en la era del conocimiento. La formación facilita el desarrollo de las competencias relevantes que nos propician estar preparados para la vida, para integrarnos en el ámbito profesional.

Unido al desarrollo de las competencias destacamos también la importancia de la producción de nuevos conocimientos, la generación de los mismos a través de la educación y la formación, así como su transmisión a través de las nuevas tecnologías.

Formación 2.0.

Hoy en día ningún sector se escapa a las web 2.0 y tampoco podía hacerlo la formación dentro de las realidades profesionales. Aunque en manera bastante prematura en España, pues entorno al 80% del presupuesto en formación sigue destinado a la formación formal, son cada vez más las empresas que se deciden a incorporar las web 2.0 para su formación.

Entre los diversos beneficios del uso de web 2.0. destacamos:

- Ágil, es posible conectarse sin restricciones de tiempo y lugar,
- Permite diferentes posibilidades asíncronas y síncronas,
- Disminuye los costes derivados de otro tipo de acciones formativas,

Las herramientas 2.0 son un reflejo de la sociedad actual, sociable y colaborativa, es la clave para realizar la transmisión del

aprendizaje y la gestión del talento de los empleados en las empresas. Si la gente se comunica por facebook comparte sus opiniones en blogs, se relaciona a través del twitter o de un wiki, ¿Porqué no aprender y compartir el aprendizaje del mismo modo?

Son herramientas directas e intuitivas que facilitan cada vez más las sinergias dentro de las comunidades de aprendizaje. Ahora tenemos universidades corporativas, campus virtuales y escuelas que se apoyan en plataformas y en las web 2.0.

- Facebook.
- Twitter.
- Blogs, espacios wikis.

Permiten que los participantes del proceso de formación interactúen y sean responsables directos del mismo, crean artículos, módulos y foros que refuerzan el aprendizaje individual y grupal. Las herramientas de la 2.0 favorecen el conocimiento gracias a la formación y al intercambio. En definitiva multiplican las opciones de aprendizaje para los diferentes usuarios.

4.6.4 Crisis e Innovación

La tasa de desempleo ha sido mayor en los países más desarrollados, siendo Canadá una excepción. Esta tasa de desempleo es mayor en países que dependen de las economías tradicionales, es fundamental para poder salir de la crisis con éxito buscar nuevas fuentes de desarrollo. Es decir, necesitaremos acudir a la innovación para crear nuevos procesos y métodos. Las fuentes de creación de riqueza tradicionales: como la construcción, la agricultura, etc. no tienen la suficiente fuerza para sacar a un país de la crisis, no producen bienes o servicios con el suficiente valor añadido. Además

su proceso de producción y crecimiento está estancado, no pudiendo llegar a cifras de crecimiento mayores. Hay que buscar nuevas vías de desarrollo, mediante la innovación, que produzcan un crecimiento económico sostenible y rápido dado que las economías más afectadas no disponen de dinero para continuar sufragando sus costes fijos.

La innovación es el motor del crecimiento y nos ayudará a enfrentar nuestros problemas económicos y sociales. En los últimos años hemos percibido un menor crecimiento de la producción y un mayor desempleo, a la vez que la deuda pública ha ido aumentando. Para poder solucionar estos problemas se hace necesario crear nuevas fuentes que produzcan un rápido desarrollo. Las fuentes tradicionales ya no tienen la fuerza que tenían antes y no van a ser suficientes para ayudarnos a salir de esta crisis. Aquellos países en los que su PIB esté soportado por estas economías tradicionales son los que se están encontrando con unas tasas mayores de desempleo y unas peores perspectivas para recuperarse a corto plazo. Este tipo de economías tradicionales requieren más inversiones en bienes de equipo, que necesitan un fuerte desembolso inicial y son menos rentables.

La innovación, introduce procesos creativos y métodos mejorados que impulsan el crecimiento, la generación de empleo y mejoran los niveles de calidad de vida. Los países que están creando mayor empleo, son los países emergentes que, al no contar con economías tradicionales, se han desarrollado mediante la utilización de la innovación para aumentar su competitividad, diversificar su economía y focalizarse en áreas de alto rendimiento y mayor valor añadido.

Aquellos países que ya han cambiado su manera de invertir, y en vez de hacerlo en bienes de equipo lo hacen en bienes intangibles,

I+D+i, formación, desarrollo de las aptitudes, etc. Son los que están consiguiendo niveles de desarrollo mayores. Mediante la innovación se mejoran las eficiencias y se eliminan las ineficiencias, la innovación debe ser el principal impulsor del crecimiento de la productividad.

La crisis nos ha hecho estar todavía más convencidos de lo necesaria que es la innovación para afrontar los problemas y presentar soluciones a los mismos. Los recortes del gasto son necesarios, pero no podemos dejar de invertir porque aunque esto nos pueda permitir un desahogo a corto plazo será contraproducente para nuestro crecimiento a largo plazo. La clave está en optimizar la inversión, invirtiendo en fuentes que nos aseguren el crecimiento como la educación, la investigación, tecnología y las infraestructuras. Invertir en innovación nos va a permitir recoger éxitos.

La inversión en reformas en los sistemas de formación e investigación, incrementan el crecimiento económico. Además podremos adoptar medidas innovadoras que no requieran inversión significativa, realizando cambios en las normativas que eliminen las barreras a la creación de empresas y al cambio armonizado, así como reformas fiscales que favorezcan las inversiones en innovación. Abrir los mercados a la competencia global y a la especialización de cada área en lo que realmente sabe hacer mejor y a un coste menor, producirá eficiencias y ahorro de costes globales. Implantar políticas que premien la innovación y la eficiencia, así como mejorar las condiciones para que las empresas puedan transformarse.

Para poder favorecer la innovación, las políticas establecidas por el Gobierno, deben ir encaminadas en este sentido. Premios a la innovación, una infraestructura que facilite esta innovación, facilidades de financiación para invertir en bienes intangibles, incremento de las capacidades mediante programas de formación,

cambios organizativos, desarrollo de la ciencia, etc. La innovación no suele ocurrir de forma aislada, podríamos decir que es una actitud que debe respirarse en el ambiente, es un proceso interactivo, que implica una colaboración variada de distintos perfiles, colaboración entre instituciones públicas, privadas, usuarios, etc. La innovación es un flujo constante, las políticas económicas deben adaptarse a este flujo, evolucionar al mismo ritmo de la innovación. La Estrategia de Innovación de la OCDE tiene precisamente este objetivo, el desarrollo normativo flexible que favorezca la innovación, que produzca una recuperación rápida y sostenible afianzando el papel de la innovación en esta recuperación y un desarrollo a largo plazo.

Para poder salir de esta crisis mediante la innovación, las personas que formamos parte de esta realidad debemos estar preparadas y ser capaces de innovar. Para ello se hace imprescindible una educación amplia y apropiada, que facilite el desarrollo de aptitudes y pilares que sean sobre los que podamos construir y desarrollar tal innovación. Los planes de estudios deberán estar enfocados en permitir a los estudiantes crear estos pilares de aptitudes, que les permitan enfrentarse a los continuos cambios y adaptarse al ritmo que lo haga la sociedad. Los maestros deben contar con estas aptitudes, para poder transmitirlos y que el alumno le supere; una evaluación continua e identificación de áreas de mejoras en las que reforzar la información es un proceso lógico a seguir que nos va a permitir obtener los resultados esperados.

No sólo se deberán adoptar medidas para cambiar los planes de formación en los estudiantes de todos los niveles: colegios, institutos y universidades. Estos centros deben de ser capaces de sacar profesionales con aptitudes y capacidades de innovación. Pero además, se hace imprescindible que la formación se realice también en los lugares de trabajo. Debido a la distribución de la población

española, nos encontramos una gran población profesional de mayor edad que en ocasiones no es capaz de innovar ni de adaptarse a los cambios. Cada empresa, según el sector en el que se encuentre y la media de edad de sus profesionales, deberá desarrollar programas de formación que doten a sus profesionales de las capacidades necesarias para enfrentarse al nuevo paradigma.

Hay un antes y un después de la crisis, el mercado laboral no va a volver a ser igual. Además de que la edad de jubilación aumentará, los trabajos fijos y seguros para toda la vida, con un ascenso lineal no ligado a resultados sino a años de permanencia en la empresa tienden a desaparecer. Ya no hay puestos de especialitas ni generalistas, porque estos mismos puestos puede que el día de mañana desaparezcan, productos que ya no se demanden o que la forma de hacerlos sea completamente distinta. En los próximos años se va a producir una eliminación de puestos de trabajo que tradicionalmente habían existido siempre. Esta eliminación de puestos de trabajo ya la hemos vivido con la introducción de la tecnología, los puestos mecánicos son escasísimos, son máquinas las que hacen este trabajo. Esta eliminación de puestos de trabajo por la tecnología va a incrementar exponencialmente, ya no sólo por la introducción de la tecnología sino porque los puestos de trabajo evolucionarán para adaptarse a los cambios de la demanda, de las necesidades, etc.

Las empresas que cuenten con profesionales muy especializados en trabajos que ya no son necesarios podrán tomar dos caminos: 1) prejubilaciones, 2) formación, para que esos profesionales desarrollen capacidades para desempeñar los nuevos trabajos. La rigidez profesional no es causada por la edad, si bien es cierto, que muchas veces influye; la rigidez o la flexibilidad van en el ADN de las personas. Unas personas son más activas y trabajan de manera más rápida y otras son más relajadas, trabajan a un ritmo menor y

necesitan hacer más pausas en su trabajo. Cada persona es como es y la formación no pretende cambiar la forma de ser de cada uno. Lo que pretendemos con la formación es que estas personas, ya sean profesionales de ritmo rápido o lento, consigan desarrollar las capacidades necesarias para sobrevivir en el mercado laboral. Y que a su vez, y dado que el mayor activo de una organización son sus profesionales, consigan que la empresa triunfe con éxito. En la actualidad las empresas con mayor ritmo de crecimiento son las tecnológicas y destacan, sobre todo aquellas que saben adaptarse a esos cambios. Apple supo dar el giro de 360º necesario para salir de la crisis, actualmente es la empresa de tecnología que más ha incrementado su crecimiento en el último año. Sus consumidores están satisfechos y son fieles a la marca. Apple es capaz de innovar y diferenciarse en todos los productos que lanza, a pesar que cuando esto sucede son numerosas las empresas que le copian incluso mejorando las utilidades y a un precio menor, no consiguen igualar sus ventas.

La creación de exitosas empresas innovadoras, generadoras de empleo y sostenibles a largo plazo son también beneficiosas para el país en general, no sólo porque generan crecimiento económico sino también porque crean empleos produciendo: 1) reducción de gasto público en ayudas al desempleo y 2) incrementando la percepción de rentas por IRPF. Por este doble o incluso triple motivo, los Gobiernos, deben adoptar medidas que impulsen o favorezcan la creación de empresas innovadoras.

La apertura internacional y el intercambio de culturas favorecen la innovación. Es más enriquecedor que una empresa cuente con profesionales de distintos bagajes que aporten distintas ideas, siempre y cuando esto no genere conflictos entre ellos. Para evitarlo, reforzar la formación en trabajo de equipo y herramientas de

colaboración. Una empresa debería penalizar los prejuicios y todos aquellos inhibidores de la creatividad e innovación, para poder desarrollarse de manera apropiada y sacar el máximo partido de los recursos. No tiene sentido que una empresa realice una selección variada si los rasgos distintivos de cada uno de ellos se diluyen en la mayoría porque se penalizan sus espontaneidades y creatividades. Esto no es contrario a que se sigan unas normas adecuadas para la sana convivencia de todos, pero se deberían instaurar políticas que premien la creatividad y favorezcan la generación de nuevas ideas.

La OCDE en su artículo: *The OECD Innovation Strategy. Getting a Head Start on Tomorrow* (2010) subraya que el talento internacionalmente móvil favorece la creación y la difusión del conocimiento. Para contribuir a la estimulación de la circulación del conocimiento, los gobiernos deberían ser capaces de abrir los mercados laborales a estudiantes extranjeros. A su vez, los países emisores de estos estudiantes, pueden desarrollar la capacidad de reabsorber a aquellos expatriados y reintegrarlos en el mercado laboral para que difundan los conocimientos y capacidades adquiridos. Esta colaboración y ayuda a la movilidad debería ser más fuerte en aquellos profesionales muy calificados, de forma que se facilite su movilidad tanto de entrada como salida y produzcan un efecto difusor mayor. De esta manera se consigue una participación múltiple en la innovación, mediante la creación difusión y adaptación de tecnologías en distintos lugares de trabajo y diferentes mercados. Además se consigue hacer a los consumidores partícipes de este proceso de innovación, ya que pueden tomar decisiones con conocimiento y sugerir mejoras. Éste ha sido el beneficio de fortalecer la competencia entre las empresas, indispensable para garantizar que la información proporcionada a los consumidores sea fácil de entender y tenga en cuenta cómo procesan los consumidores la información.

Las empresas, como generadoras de empleo y participadoras en los procesos de decisión de los clientes, desempeñan un papel fundamental en la innovación. Que un país goce de un clima empresarial, sencillo, sin barreras de entrada ni salida, con medidas que favorezcan su flexibilidad e innovación; va a poder contar con una mayor experiencia y riqueza, con una economía más fuerte. Para conseguirlo, sería interesante que se simplifiquen o eliminen los obstáculos iniciales de entrada, leyes que sean menos gravosas en el caso de quiebra (al fin y al cabo el empresario es el más perjudicado en este caso y en la mayoría de los casos, tras una quiebra, son incapaces de emprender un nuevo negocio), ofrecer condiciones más favorables para reestructuraciones financieras, políticas laborales más flexibles, apoyo a la formación continua, etc. Cuanto menores sean los obstáculos, menores serán los riesgos que tengan que asumir los empresarios y más emprendedores surgirán. La creación de empresas innovadoras es decisiva para el crecimiento económico de un país. Las políticas adoptadas en un país deben aportar la flexibilidad necesaria para la generación de empresas innovadoras.

El acceso a la financiación es clave para la innovación en los negocios, es necesaria una inversión inicial para poder desarrollar el negocio, y la inversión tiene que ser fuerte y con condiciones ventajosas para que la empresa pueda perdurar en el tiempo y recoger los beneficios. Tener un sistema financiero estable y flexible es necesario para poder crear empresas innovadoras. Si se utilizan fondos públicos para facilitar esta financiación, deben estar asociados a campañas comerciales claras.

La difusión del conocimiento es clave para la innovación y la prosperidad de la economía. La tecnología en general y las redes de comunicación en particular, estimulan la innovación. Adoptar medidas

para favorecer las TIC influye en la información que se genera y promueve esta innovación.

Según el artículo de OCDE: The OECD Innovation Strategy. Getting a Head Start on Tomorrow (2010), los derechos de la propiedad intelectual (DPI) suponen un incentivo para invertir en la innovación y permitir que las empresas recuperen los costes de la inversión. Para ello los DPI deben estar protegidos. Los DPI contribuyen a la creación de la innovación y tienen un papel fundamental en la difusión del conocimiento y en la creación de valor. Una diversidad de mecanismos que regulen y protejan la información, facilita el acceso seguro al conocimiento y su uso. Para que funcionen de manera adecuada los sistemas de patentes, necesitan ser diseñados de manera rigurosa para poder garantizar un equilibrio entre los incentivos a la innovación y el beneficio de la divulgación del conocimiento en el mercado. Una economía basada en el conocimiento y la innovación, en el desarrollo de mercados y redes de conocimiento que funcionan de forma segura, tendrá una eficiencia y eficacia del trabajo. Para conseguirlo, los gobiernos podrían asegurar el desarrollo basado en una infraestructura que facilite la difusión de conocimiento, implementar medidas de Acceso a Datos de Investigaciones de Financiamiento Público (como las Directrices de la OCDE) con conseguir compartir la información y conocimientos del sector público y privado, mediante el desarrollo de mecanismos conjuntos que promuevan el intercambio de conocimiento y obtener un rendimiento de las inversiones iniciales realizadas.

Mediante la innovación se pueden resolver problemas mundiales. Para paliar estos problemas mundiales es necesario el trabajo colectivo y cooperaciones globales. La cooperación multilateral debería centrarse en establecer prioridades y resolverlas de forma ordenada. Se ha de garantizar el acceso al conocimiento por todos y

fortalecer las relaciones internacionales que faciliten una distribución de la innovación de forma global. De esta manera el mundo estaría alineado hacia un trabajo en equipo mundial, que nos permitiera avanzar y nutrirnos de un conocimiento enriquecido por la participación de todos.

Dado que en esta crisis el Estado cada vez tiene menos dinero, aumenta el paro, son más necesarias las ayudas de desempleo, no hay dinero para poder invertir, con lo que no se experimenta un desarrollo, etc; el Estado debería facilitar al sector privado, que sean ellos los que puedan desarrollar la economía, políticas fiscales más justas, apoyo a la investigación, etc. Los fondos públicos deberían ser invertidos en promover la innovación mediante la educación, incrementando el nivel educativo y las capacidades de los recursos del país.

Es necesaria una reestructuración de la manera pública de invertir, centrándose en la educación y en aportar una estructura fiable para el desarrollo y la creación de nuevas empresas. Implicar al sector privado en diseño de la normativa y establecer políticas que sean beneficiosas para las empresas, dado que son el motor de la economía de un país. Se debe realizar un análisis consultivo de la situación de un país y de qué inversiones son necesarias para promover la innovación en el mismo, establecer políticas y medidas que tengan esta finalidad. Políticas que promuevan la innovación, políticas que desarrollen la educación y la formación de competencias, que promuevan la investigación científica, que permitan la difusión del conocimiento mediante las redes adecuadas. Mecanismos de cooperación internacional que nos enriquezcan culturalmente a todos, pero que sea de verdadera cooperación e integración.

Los gobiernos pueden acudir a la OCDE, para solicitar ayuda e implantar una estrategia de innovación que les permita desarrollar métodos nacionales con repercusión global. La estrategia de innovación es un proceso de evolución continua y permanente

4.6.5 Adaptación: Innovación

Las empresas deben de ser capaces de adaptarse completamente a los gustos y necesidades del cliente y proporcionarle los productos y servicios que ellos necesitan en menor tiempo del que lo pueden hacer nuestros competidores. El tiempo es oro. Los clientes son y somos impacientes. Vivimos en la era del consumidor inteligente, un consumidor que optimiza su dinero, pero sobre todo, su tiempo, lo más valioso para el consumidor inteligente es su tiempo. Internet le permite, comparar distintos productos y precios en escasos minutos.

En este mundo global, de competitividad feroz, la empresa de al lado puede copiar nuestra idea con facilidad, es más puede mejorarla y mandar una nueva versión de ese elemento en menos tiempo del que hemos tenido nosotros para lanzar la inicial.

En esta era del consumidor inteligente prosperan empresas tipo DELL, en la que los clientes eligen los productos y las piezas que lo componen de acuerdo a sus necesidades. Además lo reciben en su domicilio en tiempo récord, sin necesidad de desplazarse. De esta manera se consigue tener un producto casi único (dado que he sido yo el que he seleccionado los componentes que lo forman), perfectamente adaptado a lo que necesito y sin perder tiempo en los desplazamientos.

Es el propio cliente el que al elegir lo que quiere, otorga el valor, añadido que busca en este producto, además no hay otro que le

satisfaga de la misma manera, dado que éste tiene lo que quiere. En este proceso la empresa también gana, dado que consigue reducir sus costes en: investigación de mercados (no le hace falta identificar qué quieren sus clientes, los clientes se lo "dicen" al elegir los componentes); se reduce el stock sobrante, espacio de almacenes, vendedores, intermediarios, publicidad, posicionamiento de producto en tienda, comisiones, etc. Al ser una producción más ajustada y cuidada, será menor el margen de productos defectuosos o fallidos. Dell consigue tener un producto de éxito desde el momento de su creación y un cliente satisfecho que, muy probablemente, volverá a comprar.

En este nuevo tipo de empresas que surgen y se adaptan a las necesidades cambiantes del cliente, las economías de escala ya no son un factor de éxito para la empresa. El valor no está en reducir los costes de producción, que sí es algo importante, pero si tenemos una producción muy barata de productos que no se venden la producción en su conjunto será un fracaso. Es necesario reducir los costes de producción, pero lo interesante es que se produzca lo que se vaya a vender, y lo que se vende es lo que los clientes quieren, lo que constituye sus bienes y servicios al adaptarse a sus necesidades y a su ritmo de vida.

Cuanto mayor sea el número de clientes que entren en nuestra página web, mayor será el número de posibilidades de que estos coincidan en sus gustos y que "empaquetemos" un mayor número de productos con características similares. Pero la economía de escala en este tipo de empresas no se da tanto en la producción del producto final, sino en la producción de cada uno de los componentes que van a formar dicho producto final.

Las operaciones realizadas a través de Internet son menos costosas para las empresas. Pero deben gestionar mayores volúmenes de datos y aplicaciones más complejas. Los gastos energéticos también es otro factor a tener en cuenta, las empresas de infraestructuras de Internet deben operar con la máxima eficacia y cumplir con las expectativas de capacidad, rendimiento y disponibilidad ininterrumpida de servicio a sus clientes. Para conseguirlo, se hace indispensable la simplificación de sus propias infraestructuras, con lo que podremos conseguir una reducción del consumo energético, mejorar el rendimiento y optimizar las operaciones.

Estas infraestructuras se caracterizan por ser flexibles y adaptarse a los cambios de la demanda. Las empresas deben estar preparadas para cualquier transformación y cambio. "El lema de las empresas innovadoras es adelantarse al mercado y esperar a una demanda latente. El cofre de la innovación tiene una sola llave: la del talento" (Jericó, P. 2001. P. 35.)

Las empresas que verdaderamente son innovadoras, no sólo consiguen adaptarse perfectamente al cambio sino que ellas mismas son las que lo ocasionan. Las empresas innovadoras son arriesgadas, tienen ideas geniales y las ponen en marcha. Tienen miedo, como todos, pero este miedo no les paraliza, consiguen superarse y temen más las consecuencias del no cambio que arriesgarse.

Las cinco fuerzas de Porter son: poder de negociación de los clientes, de los competidores, amenaza de entrada de nuevos productos, productos sustitutivos y la rivalidad entre los competidores. Estas reglas del juego siguen en vigor y siguen siendo estratégicas para la empresa, sin embargo el análisis de las 5 fuerzas de Porter tiene que ser muy dinámico, no va a ser una foto fija que

permanezca en el tiempo. Hoy en día, la desregularización de los mercados, la globalización y, sobre todo, el impacto de las nuevas tecnologías han hecho que la diferenciación en costes sea cada vez más difícil y de menor valor. Innovar es nuestra única vía para diferenciarnos, por tanto, el camino que debemos tomar para sobrevivir. (Jericó, P. 2001. P. 40).

El objetivo que nos planteamos es conseguir una idea distinta o una manera diferente de hacer las cosas, que nos permita una diferenciación. Como, por ejemplo, el adaptar el ordenador a medida o el viaje deseado. Con un acceso rápido a una página web segura y potente, que en poco tiempo te permita "diseñar" o configurar aquello que desees. Una buena logística también es importante, puesto que si tú diseñas un ordenador estupendo pero tardas un mes en recibirlo, casi es preferible ir a comprar uno directamente que aunque no tenga todos los requisitos que quisieras sí que cumple uno fundamental, que es que lo puedas utilizar cuanto antes.

Vamos a encontrar una forma de diferenciarnos de manera rápida al buscar nuevas vías de hacer lo mismo o nuevas presentaciones de productos, nuestro éxito será proporcional al ahorro de tiempo que posicionemos a nuestros clientes. Como la lechuga en bolsa, es la lechuga de siempre, pero ya cortada y lavada en una bolsita lista para tomar, además podemos tomar distintos tipos de lechuga sin tener que comprarnos varias piezas, porque en una sola bolsa tenemos una gran variedad.

No se trata sólo de buscar un nuevo producto, estamos descubriendo formas intangibles que hacen que nuestro producto sea más valioso. Esta nueva forma de disponer un producto tradicional es la que ha aumentado el valor del mismo, pero desde un punto de vista contable no sabemos cómo medirlo.

La innovación debe estar presente en toda la empresa, no sólo en los procesos sino también en los departamentos: marketing, RRHH, administración, etc y, por supuesto, en las personas que forman esa empresa

Innovación en la empresa y optimización de costes. Buscar formas de reducir el coste, distribución optimizada que implique un menor consumo de comestibles, ahorro energético, etc. La optimización energética ha sido siempre una prioridad en nuestro país tan dependiente energéticamente del exterior, pero ahora se ha convertido en una necesidad, la subida de la electricidad (en enero 2011 subió un 10,3%). Se están realizando cambios en la iluminación por sistemas Led, compra de equipamiento de menor consumo, servidores que no sólo consuman menos electricidad sino cuyos sistemas de refrigeración sean más autónomos.

Aquellos departamentos que suponen un coste para la empresa y que no son críticos para el negocio de la empresa deberían ser externalizados. Así conseguimos una estructura de costes flexible que se adapta a los cambios en el mercado. Se producen ahorros en salarios, espacios, electricidad, y formación específica para desempeñar ese rol. La tecnología nos permite ahorrar tiempo y recursos proporcionándonos nuevas formas de comerciar.

Según estudio de la Online Business School (2010), en el que se realiza un análisis de la presencia de empresas españolas en la red y del uso que realizan de las nuevas tecnologías para captar clientes; el 58,9% de las empresas españolas tienen página web, por debajo de la media europea situada en el 66%. Los líderes europeos son Dinamarca con el 88%, Suecia, 87% y Finlandia 85%, es curioso que los que mayor presencia tienen en la web también sean los que

cuentan con las temperaturas más bajas. En España se sitúan a la cabecera el País Vasco y Madrid con 69,7% y 66,9% respectivamente, a la cola se encuentra Canarias con 48,1%. A pesar de los resultados, no está demostrado que el clima favorable sea inversamente proporcional a la presencia en la Web, aunque desde un punto de vista sociológico tiene toda la lógica, dado que en países con clima inverso reducimos las salidas mientras que con clima favorable éstas son más agradables.

Comprar por Internet permite a los clientes comparar precios y características durante todo el tiempo que deseen sin necesidad de efectuar ninguna compra. Los clientes son libres y no se ven influenciados por ningún vendedor. Creo que la mayoría de nosotros podemos decir que hemos comprado algo, sin estar totalmente convencidos, por la influencia del vendedor. Además, son numerosas las tiendas de Internet que incorporan una ventaja adicional: el chat-ayuda, ya que se tiene la posibilidad de preguntar por chat en tiempo real a una persona para que te resuelva tus dudas. Son servicios 24x7 que otorgan una gran autonomía a los clientes. Se puede seguir el estado del pedido: realización de la compra, empaquetado, envío y recepción. La tecnología permite hacer análisis predictivos y estimar de forma acertada el tiempo de cada proceso. Aunque en pedidos internacionales este tiempo se puede ampliar por transporte y aduana. Algunas empresas incorporan también un sistema de alerta sms que comunica a los clientes cuándo se va a realizar la entrega.

Según Jericó (2001: 45), la tecnología es el potenciador del talento para innovar y lo representa mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Innovación} = \text{Talento}^{\text{Tecnología}}$$

“El talento es la materia prima de la innovación”, la tecnología aporta la velocidad para conseguir esta innovación en un tiempo menor. Velocidad e innovación, van unidas, no son nada la una sin la otra. La esencia de la propia invocación debe ser esa velocidad. No servirá de nada que creemos algo innovador si otro es capaz de hacerlo en menos tiempo, lo nuestro ya no será innovador.

Esta velocidad es todavía más importante en la red, “la velocidad sustituye la propiedad intelectual en el ciberespacio y en diferentes sectores” (Jericó, 2001: 46). Si no somos rápidos, desapareceremos.

4.6.6 Formación individual y conjunta: empresa excelente

Un director no consigue resultados por sí sólo, los consigue gracias a su equipo. Si es buen líder será capaz de motivar y de conseguir que cada uno de los miembros de su equipo den lo mejor de sí mismos. Cuanto mejores sean los componentes del equipo y más potente su engranaje: trabajo colaborativo; mayores serán los resultados obtenidos. Si todos los miembros del equipo son brillantes pero falla el engranaje, fallarán los resultados. El éxito está en conseguir el equilibrio de participantes su cohesión, aptitud de los miembros y excelente trabajo en equipo. Para conseguirlo, destacamos, una vez más el papel de la formación. Que nos va a permitir sacar lo mejor de nuestros profesionales y mediante formación en habilidades de trabajo en equipo y comunicación tendremos un engranaje propio de un reloj suizo.

Dado que el ámbito profesional debe estar caracterizado y construido por una cultura propia cuyas normas son la identificación de papeles a desarrollar y una práctica transformadora, basada en la responsabilidad y la realización de las acciones que contribuyen a

satisfacer las necesidades de las personas y a que tomen decisiones adecuadas para atender los problemas de la empresa y el mercado. La empresa debe construir una cultura acorde con las demandas y expectativas de las personas a las que atiende y establecer modelos que respondan a estas necesidades, desarrollando procesos y proyectos profesionales.

Si los profesionales con los que cuenta la empresa se comprometen con ella y aportan a las instituciones las claves para asentar la cultura y alcanzar los objetivos perseguidos, esos profesionales desempeñan un papel de liderazgo con una alta responsabilidad dentro de la organización al llevar a cabo tareas que orienten y mejoren los procesos asentando la estrategia de la empresa.

Tejeda (2009) considera los escenarios de actuación y práctica profesional como referentes facilitadores de recursos formativos, determinados e implicados con la creación de las condiciones que hay que crear para propiciar el ejercicio profesional. La empresa ha de integrar la formación continua entre las claves de los planes estratégicos y generar procesos de mejora, implicación global de todos los participantes y esencialmente avanzar en una trayectoria fundamental en la construcción del conocimiento y el desarrollo profesional. Tejeda (2009:35) propone "Programas de formación adaptados a las necesidades de los miembros de la Organización, la base es la flexibilidad y la utilización de inversiones singulares, que respondan a los retos de cada grupo y de cada formador, conscientes de las demandas del cambio permanente y la transformación de las instituciones formativas".

Los profesionales necesitan una continua reflexión sobre el contexto de la empresa en la que trabajan y el mercado en el que

desarrollan sus actividades. El ámbito actual profesional se encuentra caracterizado por una fuerte competitividad y un continuo cambio. En este complejo contexto la formación que nos permite aprender y desarrollar capacidades nos permitirá adaptarnos a este complejo y cambiante contexto y obtener beneficios. Incluso podremos nosotros como una organización unida ser el causante de los cambios.

El aprendizaje es una responsabilidad de la empresa y del individuo, de los dos, y es importante que los dos lo sepan y actúen en consecuencia. El aprendizaje nos va a permitir adaptarnos al medio y obtener las herramientas necesarias para atender a las distintas demandas. El aprendizaje moviliza la voluntad humana, incrementa el interés de las personas por llegar más lejos y entender mejor nuestra realidad. El ser humano, por su propia naturaleza, siempre ha tenido interés por aprender y descubrir realidades nuevas, la empresa debe actuar de guía para canalizar esta energía y este interés por aprender y ayudar a sus profesionales a que lo hagan en interés propio y para conseguir un fin común, el de la organización. Para ello, además de desarrollar programas de formación específicos, la empresa debe seleccionar cuidadosamente el líder que impulsará y guiará a su equipo en el aprendizaje. Los líderes van a conducir a nuestro equipo a ser capaces de responder y adaptarse a las demandas diarias que se les plantean a los profesionales de la empresa.

Cada uno de los miembros del equipo tiene un bagaje distinto y sus aptitudes también serán diferentes, esta variedad proporciona la riqueza del equipo. La educación que recibe este equipo debe potenciar la unión entre ellos y conseguir que el equipo unido logre mejores resultados de lo que haría cada uno de ellos de forma individual; es por ello de vital importancia dentro del programa de formación de estos miembros, incluir dinámicas de trabajo en equipo

y limar posibles angulosidades de las piezas (profesionales) que forman este equipo.

Además se requiere una formación específica en el trabajo a desarrollar por cada uno de ellos así como las herramientas a utilizar. La elaboración de un plan de formación completo por la empresa es el objetivo de este proyecto de investigación. Un proyecto de formación que sea rentable y que nos permita obtener beneficios en poco tiempo.

Este programa de formación incorporará una parte presencial y otra e-learning. La educación e-learning irá más encaminada a limar debilidades y lagunas de conocimiento. La formación presencial estará enfocada al desarrollo de habilidades como:

- Trabajo en equipo.
- Técnicas para hablar en público.
- Talleres de inteligencia emocional, etc.

Se utilizarán cuestionarios de evaluación antes y después de realizar el curso así como de evaluación empleado-empleado y empleado-director. Con ello perseguimos identificar las áreas de mejora de nuestros recursos y hacer un plan de acción y formación particularizada para conseguir sacar lo mejor de ellos.

Con esta formación, en grupo e individual, se persigue que el equipo funcione de forma homogénea y trabaje orientado a resultados. De manera que, aunque cada miembro tenga sus peculiaridades que enriquecen al grupo, juntos y unidos trabajan como un bloque cuyo valor es infinitamente superior a la suma individualizada de sus partes.

Con un adecuado programa de formación, la organización consigue potenciar y sacar a la luz el talento de sus profesionales. Al unir grupos de talentos, se consigue un resultado final superior a la suma de talentos individuales. De esta forma la organización sería tanto más capaz en cuanto mejor rendimiento consiguiera extraer de sus profesionales y así contar con equipos excelentes que le proporcionen a la empresa una capacidad competitiva superior a sus coetáneas y conseguir una mayor cuota de mercado, creciendo a un ritmo superior que el mismo.

4.6.7 El talento del profesional

Definimos al profesional con talento como aquel que alcanza resultados superiores dentro de una organización, Jericó (2001: 52). Identificamos que el valor de este talento no es siempre el mismo y puede variar con el tiempo. Dependiendo del momento en el que nos encontremos, del sector, del país, etc. va a estar más demandado un talento u otro. Una mujer por mucho talento que tenga, si vive en un país en el que ni siquiera tiene la posibilidad de salir a la calle sola y de expresarse, no será aprovechada. Son, por tanto, determinantes las circunstancias que rodean al talento para que éste sea más o menos valioso.

Además de por su talento, una persona destacará si convive en un entorno de trabajo favorable, en el que le valoran y le dan posibilidades para seguir desarrollando ese talento. Este "entorno favorable" algunos lo identifican con suerte. Esta suerte está determinada por los siguientes factores:

- Género: hombre, mujer
- País: oriente, occidente.
- Características físicas, es raro que en televisión encontremos una presentadora que no sea guapa.

- Época de la historia.
- Entorno laboral.
- Miedos.
- Forma de hablar y relacionarse.

En definitiva, indudablemente, el talento está en nosotros pero puede que sea visible y potenciado o invisible y oculto; o que carezca de valor por las circunstancias que nos rodeen. En una organización es fundamental tanto que las personas tengan talento como que la empresa sea capaz de percibirlo y potenciarlo, penalizando a aquellos directores que no son capaces de sacar el mayor partido de los profesionales por sus propios miedos (miedo a que lo haga mejor, a que destaque más, etc.) y prejuicios.

Algunas empresas no saben motivar a sus profesionales y hay profesionales que no se sienten motivados en determinadas empresas. Tanto organización como trabajador, han de buscar profesionales y organizaciones, respectivamente, que se adapten o encajen con lo que ambos necesitan. Que sean capaces de motivar y de sentirse motivados con lo que hacen. Para conseguirlo, las empresas deberán realizar cuidadosos procesos de selección mediante los cuales conseguir esos profesionales que necesitan.

En el caso de los profesionales, deberían aplicar a aquellas empresas en las que realmente les gustaría trabajar. Aunque esto, hoy en día con las dificultades económicas en las que nos encontramos, es casi una utopía. Si ya tienen trabajo, muchos se quedan en el mismo por miedo al cambio o pereza de buscar un nuevo sitio. Pero cuanto más se alargue el proceso de la nueva búsqueda, mayor dificultad encontrarán para cambiarse. Esto provoca un alto grado de insatisfacción, por no sentirse realizado con el trabajo desempeñado y desmotivado por trabajar en una empresa en

la que no se siente identificado. Este suceso es preocupante, dado que esta actividad nos ocupa, como mínimo, 40 horas semanales durante 40 años de tu vida.

“Cada organización necesita un talento y cada profesional puede desarrollarse mejor en una organizaciones que en otras o en unos roles que en otros” Jericó (2001: 54).

Para ser feliz, se hace indispensable combatir los miedos que nos limitan a afrontar los cambios necesarios que debemos realizar en nuestra vida. Cada profesional debe cambiarse de rol y de organización cuando considere que debe hacerlo. Si siente que tiene que hacerlo, es el momento de acometer el cambio y deberá reunir la fuerza suficiente para hacerlo. Los cambios son necesarios cada 3 o 4 años, es bueno cambiar, aprender otros trabajos, conocer a gente distinta, etc. En algunos casos, será necesario realizar el cambio porque el trabajador descubre que este trabajo ya no es un peldaño de la escalera de su carrera profesional, porque no le permite desarrollar las habilidades con las que se siente realizado, etc. Motivos y causas del cambio hay muchas, es positivo analizarlas como hemos señalado ya y continuar con paso firme hacia el nuevo reto profesional.

Algunos consideran que un trabajador que cambia muy a menudo puede ser inestable, sin embargo, en este mundo en el que cambia todo tan rápidamente ¿Cómo no vamos a cambiar de trabajo? o casi mejor, ¿Cómo no vamos a ser inestables? Si permanecemos estáticos, moriremos, es bueno que nuestros gustos cambien, que se despierte en nosotros el interés por aprender cosas nuevas. La estabilidad mental la debemos mantener, como síntoma además de nuestra propia salud, pero sí podemos ser inestables en gustos e intereses.

Al cabo del tiempo, casi todos los trabajos resultan repetitivos y monótonos. Cuando un trabajo ya está aprendido y consideramos que no podemos sacar más de él, quizás sea bueno plantearse el cambio y buscar un nuevo reto. Sobre todo en personas jóvenes de espíritu y con toda una vida por delante. A medida que nos hacemos mayores, solemos adquirir mayores compromisos: familiares, económicos, etc. y nos vamos haciendo más estáticos profesionalmente hablando. Nos acomodamos, perdemos la flexibilidad y aquí es cuando se producen los grandes dramas. Una persona de 50 años prejubilada inesperadamente es muy probable que pase por una etapa de depresión porque no entenderá el giro que ha dado su vida. Es importante que estemos preparados, que podamos adaptarnos con rapidez, hoy podemos estar muy valorados en una empresa pero quizás esa rama de la empresa deja de ser importante mañana, la empresa puede decidir venderla y nos encontremos sin trabajo.

Debemos interiorizar el cambio y hacer de él una parte más de nosotros a la que no tenemos que temer puesto que forma parte de nosotros mismos. De esta forma vamos a poder estar más preparados para aceptar nuevos cambios o incluso anticiparnos a ellos.

Las características de una persona, que conforman su talento, le harán destacar más en un terreno que en otro. Una persona que tenga habilidad con los números, destacará en un departamento financiero, las personas con dotes sociales podrán ser buenos comerciales, los buenos líderes serán buenos directores, etc. Una misma persona puede destacar en muchos campos o sólo en uno de ellos. Una característica muy nuestra, con la que nacemos es el liderazgo, se puede educar y potenciar pero ya desde pequeño se perciben si uno es un líder nato o no.

Un buen profesional, financiero o comercial, por ejemplo, no tiene por qué ser un buen líder, son muchas las empresas las que comenten el error de promocionar a un excelente profesional a director, sin que éste sea un buen líder o tenga el potencial de llegar a serlo. De esta manera la empresa pierde a un buen profesional y no tiene un buen director, con las consecuencias negativas que puede ocasionar en el equipo. Se da el caso, de que un vendedor que no sea excelente pueda ser un magnífico líder, porque tiene la capacidad de conseguir un equipo motivado de éxito. Cada persona tiene sus características y su potencial, el departamento de Recursos Humanos debe conocerlos y desarrollarlos, asignando a cada individuo a un rol adecuado para él y así sacar el máximo partido del empleado.

“Un talento diferente es el innovador y emprendedor” Jericó (2001: 54) cualquier profesional puede ser innovador además de destacar en otra faceta. Este tipo de profesionales son los que aportan un mayor valor a la empresa pero también son los más escasos y no todas las organizaciones son capaces de sacar lo mejor de ellos.

Los conocimientos muy específicos se pueden quedar obsoletos, de aquí la importancia en que la formación sea fundamentalmente en desarrollar capacidades. Los conocimientos de un equipo serán mayores que los de la suma individual de ellos, puesto que en grupo éstos se complementan y enriquecen, el talento del conjunto debe ser superior al de cada uno de los miembros que lo componen. Es muy importante seleccionar candidatos que tengan un gran talento, así como desarrollar y potenciar el talento de cada uno de los profesionales, ya que los rendimientos de los trabajadores con talento son superiores a lo del resto.

“Los conocimientos no diferencian a los profesionales y además quedan rápidamente obsoletos [...], los conocimientos son más numerosos cada vez y son sustituidos rápidamente por otros nuevos [...] la diferencia entre profesionales no está en la cantidad de conocimientos sino en su capacidad de aprender y desaprender” Jericó (2001: 56). Con la misma velocidad se aprende y se renuevan conocimientos antiguos por otros nuevos. Los conocimientos influyen en una apersona y la capacitan para poder hacer un trabajo pero no incrementan determinadas habilidades o capacidades, como la creatividad. La capacidad de tener una idea innovadora y hacer de ésta un éxito, se consigue mediante el trabajo en equipo liderado por un director que sea capaz de obtener un fruto excepcional.

En este mundo cambiante absolutamente interconectado globalmente donde se efectúan operaciones simultáneas de un lado al otro lado del mundo, “los resultados superiores en este nuevo entorno son el resultado de la interacción con terceros, ya sean clientes, colegas e incluso competidores” Jericó (2001: 58). Esta interacción es necesaria, la falta de la misma es un enemigo que nos impide la obtención de resultados.

La característica fundamental del profesional con talento es que alcanza resultados superiores a los demás. Actualmente, para alcanzar resultados superiores necesitamos innovar, pero la innovación no se alcanza sólo con la tecnología y el capital sino que se alcanza con la inversión en activos intangibles, en investigación, en profesionales con talento y la formación de los mismos para sacar los mayores rendimientos. El profesional con talento debe ser gestionado acorde con sus necesidades, porque si no se puede desmotivar o abandonar la compañía. Una persona de talento no es conformista, realiza cuestiones y propone ideas, esta mentalidad puede chocar en una empresa muy estática y burocratizada que no

permite lo diferente sino que se persigue que todos sean como ovejitas que siguen las órdenes impuestas. De aquí la importancia de que las organizaciones cuenten con buenos líderes, líderes que sean capaces de potenciar y gestionar este talento que además de necesario es muy escaso.

Nos podemos preguntar ¿Por qué en unos países existen más emprendedores que en otros? ¿Está el talento relacionado con la cultura? ¿Surge de las épocas de necesidad y dificultades? De ser así, en épocas de crisis con dificultades económicas, o en países con dificultades geográficas y meteorológicas abundaría la creación del talento y predominarían de estos profesionales.

Quizás si la cultura empresarial de un país se transmite entre sus individuos por ósmosis. En los países latinos tendemos a invertir en bienes tangibles de ahí el crecimiento espectacular que vivimos en los años 2000-2007 del crecimiento de la compra de viviendas en España y por ende el del sector de la construcción. Seguimos comportamientos de personas cercanas, observamos y copiamos actividades, repitiendo también las inversiones que realizan personas cercanas, esperando obtener la misma rentabilidad. En estos años se generalizó que los pequeños inversores, al margen de su profesión, compraran casas de 100.000 dando una señal de 20.000 y vendiéndola antes de escriturarlas por 130.000, la ganancia era aproximadamente de un 30% y el riesgo, consideraban que pequeño. Este tipo de inversiones especulativas, que deberían haber estado correctamente reguladas para que no se produjeran e influenciadas por la facilidad de los créditos que otorgaban los bancos sin exigir garantías. En los créditos personales no se piden garantía y son suficientes para dar la señal de compra de una casa. Entre los pequeños inversores y los grandes inversores que compraban construían y volvían a invertir para construir más, hicieron que el

mercado inmobiliario se inflara y se desplomara en España. A día de hoy, todavía no sabemos los efectos que tendrá en la economía española, los bancos acumulan propiedades que no quieren vender por debajo del precio por el que se otorgó la hipoteca para no dotar pérdidas, pero no hay compradores que los quieran a ese precio. Antes o después, deberán bajar el precio de todos los inmuebles, con los correspondientes agujeros en los balances de las entidades financieras. Los que compraron un piso para venderlo antes de escriturar no fueron los únicos que intentaron ganar más dinero en un mercado que desconocían, recordamos la crisis del 2000 (mucho menor que la actual) en la que los taxistas vendieron sus licencias para comprar acciones de una empresa tecnológica, cuando el valor de éstas se desplomó, perdieron todo.

En nuestro país se puede percibir un ligero interés de "estafar" al Estado, declarar lo mínimo imprescindible. No existen datos recientes del porcentaje de economía sumergida en nuestro país, en el 2002 se fijaba entorno al 22%. En la actualidad se dice que debe rondar entre el 16% y el 20% del PIB¹³, esta economía sumergida está presente en todos los sectores: inmobiliario, joyería, automovilístico y hasta en el sanitario, como es el caso de la odontología. Nuestro sistema fiscal ahoga a unos (funcionarios, que declaran todo lo que gana) y da rienda suelta a otros pseudoempresarios. Penalizando a los verdaderos empresarios cuya misión debería ser reactivar la economía del país, pero que se encuentra con barreras arancelarias que el propio Estado le impone, el impuesto de sociedades en España es de un 30%, mientras que la media europea se sitúa en el 23,10%, es el quinto país europeo con el impuesto más alto¹⁴

¹³ Según artículo publicado el 0/03/2010 en <http://www.burbuja.info/inmobiliaria/burbuja-inmobiliaria/149976-economia-sumergida-de-espana-entre-el-16-y-el-22-del-pib.html>

¹⁴ Según datos publicados en el Instituto de Estudios Económicos (IEE)

Retomando el hilo de si la cultura influye en el talento, nuestra opinión es que sí. Pero al final la cultura viene determinada por nuestros gustos y costumbres, si conseguimos educarlos mediante la formación, podremos tener personas talentosas e innovadoras. Pero sí que es necesario que el Gobierno del país invierta en una educación generadora y desarrolladora del talento.

Según Jericó (2001: 65), el talento de cada individuo requiere tres ingredientes básicos:

- Capacidades (puedo): son propias de una persona y son las que le hacen tener o no talento.
- Compromiso (quiero): es el motor para que el profesional ponga en marcha sus capacidades
- Acción (actúo): actualmente es equivalente a velocidad, la clave del éxito va a estar en posicionarse el primero y hacerlo antes que otros.

La inteligencia no se desarrolla, naces con ella, sin embargo el talento puede desarrollarse trabajando desde pequeño, estableciendo retos que puedas ir consiguiendo poco a poco. Cuando eres pequeño los retos te los ponen tus padres o tus profesores y deben premiar cuando se consiguen. A medida que uno va creciendo, toma consciencia de sí mismo, de sus capacidades y de lo que quiere llegar a ser; proponiéndose pequeños retos, el premio es la propia satisfacción de haberlo conseguido. Es importante enseñar, desde pequeños, a los niños que tienen que esforzarse para conseguir algo; las comodidades suelen hacer caracteres débiles que no desarrollan la capacidad de esforzarse. La exigencia es necesaria y una parte fundamental de la educación.

Según Jericó (2001), hay factores que influyen en el desarrollo del Talento como:

- La Motivación, influenciada por:
 - El reconocimiento de los padres
 - Disfrute de actividades, incluso de las cotidianas
 - Divertirse en el trabajo, da igual el trabajo que desempeñemos, debemos buscar las vías para aprender de él y divertirnos haciéndolos. Habrá trabajos para los que estemos más capacitados que para otros y habrá trabajos por los que tengamos que pasar dentro de nuestra escalera profesional, es un peldaño que tenemos que pisar y del que tenemos que aprender y sacar el máximo partido.
- Herramientas del conocimiento:
 - Formación: tema central de este estudio. Puede ser formación específica para desarrollar un rol determinado, de menos valor, o formación en capacidades útiles siempre independientemente del trabajo que desempeñemos.
- Generar nuevos hábitos, cuanta mayor práctica tenemos, mejor llegaremos a hacer una tarea y menos tiempo consumiremos, seremos más productivos.
- Disponibilidad de recursos, el desarrollo de las capacidades contribuye al éxito. Las empresas deben invertir en el desarrollo de sus profesionales y así obtener una mayor rentabilidad.

En todo este capítulo hemos insistido en la necesidad de que la empresa sea capaz de descubrir y desarrollar el talento de sus profesionales. Con ello pretendemos establecer la base y explicar por qué es necesario invertir en los profesionales, la importancia que tienen los mismos y su papel en la empresa, para incrementar la productividad de la misma y sacar la mayor rentabilidad. Una persona puede tener una idea maravillosa pero si trabaja en una empresa en

la que no le permiten ponerla en práctica porque no creen en la misma, o no le permiten transmitirla. Recordemos que son numerosas las empresas centradas en hacer un tipo de trabajo tradicional y que no desean considerar nuevas labores; bien por miedo, bien por escasez de recursos o bien por el propio carácter de la mayoría de las personas que conforman la empresa; perdiendo, de este modo dos oportunidades: 1) la rentabilidad que podría haber percibido de esa propia idea y 2) muy probablemente el trabajador, si vuelve a tener una idea, no la comunicará. Si la compañía no motiva a sus empleados a proponer nuevas ideas, no sólo no conseguirá renovarse (y, por tanto, no tener un futuro incierto) sino que conseguirá que los profesionales estén desmotivados y aquellos con talento, inquietos e innovadores, se marcharán.

Según Jericó (2008: 87), "el talento que realmente importa es aquél capaz de aportar valor a su equipo de trabajo". Una persona puede ser muy talentosa, pero si este talento no se encuentra canalizado no le servirá al equipo y la empresa lo estará malgastando o desaprovechando. Es labor de la empresa canalizar esta energía, este talento y sacar el máximo partido del mismo. La empresa puede realizar un magnífico proceso de selección, seleccionar a los mejores profesionales, de los mejores perfiles, pero si luego no es capaz de conseguir que ellos trabajen en equipo y que la suma de sus talentos tenga un efecto exponencial, habrá perdido el tiempo y el dinero de ese proceso de selección.

De nada vale que la organización seleccione estupendos candidatos si no sabe sacar el máximo partido de ellos. Este talento bien gestionado, con una adecuada formación que orqueste los recursos de la empresa, le hará capaz de predominar con respecto al resto. De esta manera la empresa consigue optimizar sus recursos al máximo y eliminar las ineficiencias; reduciendo los costes de un

exceso de trabajadores no productivos y que concentrándose en desarrollar programas que saquen el máximo partido de ellos. Estas mejoras repercutirán directamente en un incremento de productividad de la empresa. Si conseguimos esto, si mediante al formación, conseguimos que se disminuyan costes y se incremente la productividad, obteniendo más beneficios, habremos logrado realizar una inversión rentable de la cual percibiremos beneficios a corto, medio y largo plazo. Para conseguirlo, desarrollaremos un adecuado programa de formación que nos permita conseguir rentabilizar al máximo nuestra inversión.

El talento proporciona mayores resultados a través de la interacción y de su difusión, puede crear un efecto dominó y motivar a otros a desarrollar su talento. Si la organización facilita esta interacción, se producirá un efecto multiplicador. Para generar el talento de la propia organización, como suma de los talentos individuales, la empresa puede:

- Realizar un proceso de selección de profesionales con talento, con capacidades, acción y compromiso, de acuerdo con los que la empresa necesita.
- Desarrollar estas capacidades en los profesionales existentes mediante la formación, generando un entorno organizativo que cree valor y motive a los profesionales a continuar en la empresa dando lo mejor de ellos mismos. La formación y la adopción de otras medidas que motiven a los profesionales, como la flexibilidad de horario, el reconocimiento y agradecimiento profesional así como la involucración del empleado en la empresa.

Escuchar las quejas de los profesionales relacionadas con el rol que desempeñan, sus compañeros, su líder o la propia organización, es bueno para entender sus necesidades. Las quejas de este

empleado pueden ser comunes a otros profesionales si además, éste nos propone medidas para solucionarlo podremos implementarlas y satisfacer a todos. Si no las escuchamos y atendemos, puede crearse dentro de la empresa un clima de malestar que se irá multiplicando por el efecto boca a boca de unos a otros.

Si un empleado considera que ya no tiene más que aprender en un sitio y se lo comunica al departamento de RRHH o a su jefe, quizás sea bueno que ambos, RRHH y líder le busquen un nuevo puesto dentro de la empresa con el que él se sienta más satisfecho. Esto puede tener un doble efecto positivo 1) el empleado está satisfecho y será más productivo en el nuevo puesto y 2) neutralizamos un posible malestar en el empleado y las consecuencias en sus compañeros y en el departamento que esto pueda ocasionar. Que el empleado tenga a alguien dentro de la empresa al que acudir y que le ayude a buscar un nuevo trabajo que le estimule, debería ser un proceso natural en todas las empresas. Sin embargo, en la mayoría de las empresas nos encontramos con profesionales que tienen miedo a comunicarle a su director que quiere cambiar por las represarías que éste pueda tomar contra él.

El grado de motivación de un empleado en una empresa y, por tanto, su nivel de rendimiento dependerá en mayor o menor medida de la empresa y de la propia persona. Son dos agentes: empresa y empleado, involucrados en el proceso y los dos deberían tomar parte activa en el mismo. Es imprescindible que la empresa ayude al empleado a desarrollar su talento individual y que este empleado colabore para crear talento organizativo, el compromiso debe ser de ambos y debe estar regido por una relación win win. Si el empleado está motivado y satisfecho los resultados serán superiores y además puede tener un efecto muy positivo en el resto de sus compañeros

para que, a su vez, estén motivados y consigan también resultados superiores.

Si en el proceso de selección, hemos seleccionado a profesionales cuyos valores coincidan con los de la cultura de la empresa este proceso de estrechar relaciones y alinear objetivos será más sencillo. Pueden crearse programas de formación ligados a carreras profesionales dentro de la empresa, de manera que si el empleado quiere obtener una certificación de Project Manager (Director de Proyecto), por ejemplo, deberá seguir un completo programa de formación y los cursos estarán vinculados; además el empleado verá que, a través de esta formación, va progresando en la empresa. Incluso se pueden unir los resultados obtenidos en el trabajo que hayan sido producidos o motivados por esta formación recibida.

Otra manera muy efectiva de que los profesionales se encuentren motivados a desarrollar esta formación es haciéndoles partícipes en el diseño de las mismas e incorporar sus sugerencias y mejoras a futuros planes de formación. Una evaluación continua, que el empleado vea que sus resultados son mejores debido a esta formación le va hacerse sentir gratificado y satisfecho de su trabajo.

No se trata de un aprendizaje técnico operativo, sino un aprendizaje en capacidades que genera valores y compromisos. Destacamos el papel del directivo en esta labor de aprendizaje, debe motivar a sus profesionales a que lleven a cabo un plan de formación alineado con las necesidades de la empresa y felicitarles por los resultados obtenidos.

4.6.8 El compromiso: empresa-trabajador-empresa.

Una vez definida la estrategia de la empresa, podemos desarrollar la formación que vamos a llevar a cabo, alineada con la estrategia, que nos permitirá desarrollar a los empleados de la empresa para que ésta consiga la ventaja competitiva que necesita para sobrevivir. Mediante esta formación pretendemos desarrollar el talento de los trabajadores de la empresa y, por tanto, el talento organizativo conformado por esta suma de talentos. Para desarrollar el talento organizativo y crear una ventaja a largo plazo debemos conseguir que los empleados se comprometan con la empresa y la empresa con ellos.

La relación tiene que ser win win tanto para el empleado como para la empresa. La empresa sabe que con un trabajador motivado y productivo tendrá mayores rentabilidades, pero ¿Qué sería necesario para que el empleado se encuentre motivado a aprender? Para desarrollar y crear un conocimiento en la persona, es necesario que ésta quiera adquirirlo. El individuo debe percibir por parte de la empresa una compensación para así tener esta predisposición a aprender. El enfoque que debe darse a la formación es que va a proporcionar al empleado un desarrollo tanto profesional como personal pero, además, a la empresa le interesa que el trabajador permanezca, porque sino se puede llevar el conocimiento a otra empresa. Se podría plantear la posibilidad de dar al empleado una retribución económica, pero esto aumentaría el coste de la inversión y su eficacia sigue siendo dudosa, lo ideal sería tomar medidas que conciliaran los valores del empleado con los de la empresa incrementando la confianza empresa-empleado-empresa y estrechando los vínculos que los unen.

Para que los trabajadores se comprometan, han de percibir un clima en la empresa de compromiso con ellos, una empresa que posibilita su desarrollo profesional y entiende su situación personal. Ambas áreas, personal y profesional conforman al empleado, por lo que la empresa tiene que considerar las dos si quiere sacar el máximo partido de sus recursos. El equilibrio entre la vida profesional y personal es de los factores más motivadores. El empleado es la suma de las dos, su parte profesional y personal, si el empleado se encuentra más cómodo con su vida personal podrá involucrarse mejor en la profesional. Sobre todo, si ve que la empresa entiende sus necesidades personales y le facilita poder conciliarlas con las profesionales; el trabajador incrementará su compromiso con la misma, que le pone esas facilidades. Las organizaciones se han dado cuenta de esto y cada vez se esfuerzan más por conseguirlo, mediante la flexibilidad horaria, el teletrabajo, etc. La compañía es la suma de sus trabajadores, si se incrementa el bienestar de los trabajadores, se incrementa el de la empresa. Las organizaciones españolas han tardado en reaccionar y todavía les está costando, pero esperemos que evolucionen paulatinamente para situarse a niveles parecidos de sus coetáneas europeas.

En la cultura española se premia las horas en la oficina, no la productividad en sí del empleado. Desde un punto de vista de gestión sería más lógico intentar que los empleados estuvieran menos tiempo en la oficina, la empresa gastaría menos electricidad, calefacción, etc. Además conseguiría que los empleados estuvieran más satisfechos porque verían que pueden tener más horas libres. En los países del Norte de Europa lo valorado es que un trabajador sea más productivo, que emplee menos horas en realizar su tarea. Asumen que sus empleados son responsables y que se marchan de la empresa cuando finalizan su trabajo. De hecho si destinan más tiempo a realizar su trabajo, el cual está perfectamente dimensionado

para que se realicen en las horas establecidas, lo toman como algo negativo; entienden que si una persona emplea más horas de las que se han considerado para realizar una tarea puede que sea porque es torpe o más lento que otros compañeros. En definitiva, en países más desarrollados emplear más tiempo en hacer su trabajo es algo negativo, sin embargo en España ocurre lo contrario. En nuestro país reina la cultura del control, se considera que si una persona se va antes de la oficina se está "escaqueando" de sus labores, no se le suele dar libertad al empleado para gestionar sus tareas y horarios.

Es curioso este video de Youtube en el que un sueco expone su visión de cómo trabajan los españoles. Se hace cómico, a la vez que triste, ver que en la mayoría de empresas en España se trabaja así:

http://www.youtube.com/watch?v=xGXFVX9gCfA&feature=player_embedded#at

La empresa debe generar un clima en el que se perciba y se construya este compromiso. Una organización no puede exigir al empleado que se comprometa con ella si el empleado no percibe lo mismo de ésta. Un trabajador no comprometido, durará poco en la compañía, buscará otro lugar de trabajo que le aporte lo que necesita y con el que pueda comprometerse, estableciendo un compromiso bidireccional empresa-trabajador-empresa. O peor, se quedará en la actual haciendo lo mínimo para cubrir el expediente.

En la actualidad, los trabajadores tienen la opción de trabajar con multitud de empresas en multitud de países, si bien como consecuencia de la crisis económica las tasas de paro son escalofriantes y nos encontramos con abundancia de recursos. Aún así, los buenos trabajadores, los que de verdad tienen talento no encuentran grandes dificultades para encontrar trabajo y, si no lo hacen en un país, salen a buscarlo en otro. Estos trabajadores con talento, son dinámicos, arriesgados y no tienen miedo. Aceptan la

coyuntura económica y la afrontan utilizando todas sus armas, si tienen que cambiar de país, lo harán. De hecho nos estamos encontrando que los países cuyo mercado laboral no es capaz de integrar estos talentos, se están descapitalizando desde un punto de vista intelectual. Los trabajadores con talento están migrando a aquellos países que sí tienen un mercado que les valora y les acoge.

España podría encontrarse con un gran problema dentro de 10 años, los jóvenes licenciados, con idiomas y con capacidades extraordinarias están migrando a otros países. El Estado ha hecho un esfuerzo muy grande, invirtiendo en la formación de estos jóvenes y no va a percibir los beneficios de esta inversión, dado que estos profesionales trabajarán en otros países y cotizarán en ese lugar, formarán familias y se arraigarán en esos otros países.

La crisis económica además de dramática para todos, ha sido oportunista para algunos. Nos encontramos con empresas que han aprovechado la situación para despedir a más trabajadores de los necesarios, sin subidas salariales, incrementado la presión sobre los empleados; llegando incluso a amenazar ya que hay una larga cola de trabajadores esperando a hacer mejor un trabajo por menos dinero. Este desafortunado oportunismo, ha creado un clima de desconfianza entre los trabajadores de la empresa, lo cual va a repercutir muy negativamente en ella. Un trabajador atemorizado y sobrepresionado, no trabaja mejor. Además nos encontramos con otros efectos negativos, como el incremento del absentismo laboral, bajas médicas, desmotivación, disminución de rendimientos, enfermedades, etc. La crisis es muy perjudicial para toda la sociedad, creo que todos conocemos a alguien que, estando muy bien formado, se encuentra en paro; algunos de ellos ya no perciben la ayuda del desempleo. Ante la adversidad, debemos ser fuertes y afrontarla con las mejores armas, trabajar y confiar en que llegarán tiempos mejores. Es un ciclo económico más, toca corregir para crecer con

más fuerza, esperemos que la corrección termine cuanto antes y que crezcamos a ritmos mayores de lo que hemos hecho antes.

Las organizaciones deben invertir más que nunca en motivar a sus empleados, en hacerles confiar. La empresa debe ser casi un refugio para el empleado. Realmente, la crisis puede ser una oportunidad para incrementar el compromiso de los trabajadores con la empresa, si ven en ella un respaldo, que apuesta por su carrera profesional y que le va a dar las herramientas así como todo el apoyo necesario para que puedan competir en un clima tan hostil. La compañía puede incrementar el compromiso de los empleados, está en su mano hacerlo y la formación es una buena vía para hacerlo.

Mediante el compromiso, vamos a generar la creación del talento organizativo. Un profesional comprometido estará satisfecho y motivado. Este compromiso va a estar determinado por la capacidad de cada persona en comprometerse y será labor de la empresa hacer que esta capacidad se incremente. Es decir, la empresa debe aportarle una proposición de valor, que sea percibida por el profesional.

Para poder entender este compromiso entre profesional y organización, vamos a utilizar la clasificación que realiza Fernández (2006) al identificar tres motivos que establecen este compromiso y generan la motivación que siente un empleado para pertenecer a una organización:

- Extrínsecos, seguridad de la compañía (multinacional, nombre reconocido, estabilidad, sector), cercanía del trabajo a su vivienda y salario.
- Intrínsecos, nuevos retos profesionales para el empleado, responsabilidad, libertad de acción, aprendizaje, profesionalidad del trabajo bien hecho, compañeros, etc.

- Transcendentes, satisfacen el “yo” personal.

Si el mayor peso lo aportan los motivos extrínsecos, es posible que el profesional pueda rotar de empleo y cambiar a otra empresa con facilidad; los motivos extrínsecos no contribuyen en gran medida a la motivación del empleado. Si el peso es mayor en los motivos intrínsecos, el profesional estará más satisfecho con el trabajo que desempeña, se encontrará más motivado que con los motivos extrínsecos, pero se puede marchar con facilidad a otra empresa si ésta le ofrece un reto profesional más apasionante para el trabajador que en la que se encuentra. En cambio, si el mayor peso lo tienen los motivos trascendentes, si el trabajador disfruta en esa empresa porque se siente identificado con la cultura de la misma es más probable que se quede en la misma.

Es interesante que la combinación de los tres motivos esté equilibrada y que el mayor peso lo tengan los motivos trascendentales. Además, un empleado que tenga sólo motivos extrínsecos, podría causar un efecto negativo en el resto de los compañeros, desmotivándolos. Dependiendo del puesto y el rol que tenga cada empleado será mayor el peso de uno u otro de los motivos. En puestos directivos que ya llevan varios años en la empresa, es probable que, como los motivos externos ya estén cubiertos, sean más valorados los motivos internos o trascendentales. Sin embargo, en caso de profesionales menos cualificados y de menor salario quizás sea el peso de los motivos externos el mayor de todos ellos.

La gestión del talento es complicada, no es nada sencilla, por ello en la mayoría de las empresas no se hace una gestión adecuada del talento. Un profesional con talento es una persona emprendedora, motivadora, busca continuamente desarrollar nuevas ideas que

produzcan mejoras en las organizaciones. Este tipo de trabajador puede llegar a ser incluso incómodo, no acatará las órdenes sin rechistar ni será una oveja más del rebaño. Destacará y además, incluso, demandará más atención, porque le gusta que reconozcan su trabajo y le motiven a emprender nuevos retos. En una empresa muy jerarquizada y estática en la que no se premien las ideas innovadoras y se alimente a este tipo de profesionales, el talento va a ser muy escaso o será un talento sin brillo, por así, decirlo, un talento común, todos harán y pensarán parecido. Esta empresa no tendrá éxito y no sobresaldrá con respecto al resto. Cuanto más grandes son las empresas, más difícil es que se adapten a los cambios, les cuesta moverse, puede que una empresa funcionara bien en la economía tradicional pero no sobrevivirá con éxito a esta crisis. Otras empresas grandes, tienen varias ramas y dan autonomía a cada una de ellas, de manera que en cada periodo destaca una rama sobre las otras y entre todas consiguen que la empresa perdure en el tiempo.

Si la empresa no sabe premiar el talento de sus profesionales, los profesionales buscarán otra empresa en la que sí se sientan reconocidos. Como hemos dicho, estos profesionales con talento requieren atención y si no se la dan, se marcharán a otra en la que les reconozcan sus éxitos y les motiven a abordar nuevos proyectos.

Una estrategia que siguen algunas empresas es contratar a personas que tengan miedo a cambiar, así se aseguran que el empleado permanezca en la empresa, aunque casi es peor tener un empleado desmotivado e improductivo, que no tener nada. El mayor activo que tiene una empresa son sus profesionales y este activo ni siquiera le pertenece a ella, ya que son los profesionales los que se lo dan a la empresa. Es labor de la empresa sacar el mayor rendimiento de los mismos para que su activo se revalorice. Como el talento es el principal recurso estratégico con el que cuenta la empresa, dentro de

la estrategia de la misma se debe contemplar cómo atraer, retener y desarrollar el talento. Esta estrategia del talento debe ser coherente con la estrategia de la empresa.

Todos contamos con la libertad de exigir lo que consideramos que nos corresponde. Nos conocemos, sabemos lo que queremos y tenemos la libertad de elegir cómo llegar y a dónde queremos llegar. Sin embargo, puede que en un determinado mercado o país, por las circunstancias que le rodeen no sea capaz de llevarlo a cabo en un sitio determinado y deba buscarlo en otros países. Vivimos en un mundo global en el que no sólo los productos y servicios son globales sino que también lo es la mano de obra. Es una gran ventaja que un profesional que no encuentre el trabajo que desee en su país tenga la posibilidad de ir a otro.

La empresa debería preocuparse por retener y potenciar este valor, pero estamos viviendo una realidad contraria, si la empresa toma una decisión que al empleado no le conviene, como una bajada salarial o aumento de la jornada horaria en muchas ocasiones, el empleado no tiene más remedio que aceptarlo sin oponerse, dado que la alternativa es irse de la empresa y actualmente no hay grandes oportunidades en este país.

Una empresa debe ser capaz de satisfacer a sus accionistas, clientes y profesionales, satisfacer las necesidades de los tres debería estar unido. Los accionistas son los que prestan el dinero. En empresas que cotizan en bolsa, un accionista puede percibir beneficios por dos vías: 1) por la venta de la acción si ésta se ha revalorizado 2) por la percepción de dividendo. Si una empresa no reparte dividendos a sus accionistas, estos dejan de percibir dinero por la vía 2) y quizás prefieran venderla e invertir en otra que sí reparta dividendos. Un comportamiento generalizado de venta de

acciones, provocará la bajada del precio de la acción y la empresa pasará a valer menos. Para que se incremente el valor de la empresa, ésta debe transmitir confianza a sus accionistas e incrementar sus beneficios año a año (vía aumento de la facturación y/o reducción de costes).

Para conseguir este aumento de la facturación y un crecimiento de los beneficios, las empresas tienen que captar nuevos clientes y/o aumentar la facturación de los existentes. Para ello será necesario incrementar la satisfacción del cliente y asegurar su fidelidad, se genera captación de nuevos clientes y aumento de la base. Con un incremento de la facturación de la base instalada, se pueden reducir costes, por economías de escala en costes fijos de servicio, por lo que la venta de servicios o productos adicionales puede hacerse a un menor coste y por tanto un mayor beneficio.

La formación de los empleados de una organización incrementa la satisfacción de los clientes. Incrementar la satisfacción de los clientes es un objetivo constante en las empresas, dado que al incrementar esta satisfacción, el cliente volverá a comprar en nuestra empresa, aumentando los ingresos que percibimos del mismo. Además la pérdida de un cliente, supone un coste adicional, no sólo por la pérdida de los beneficios que nos reportaba sino por las consecuencias que podría tener en otros clientes que se vieran influenciados por el primero. Incrementar la satisfacción de los clientes en un 2% tiene los mismos efectos que disminuir los costes en un 10%, según publicado en un artículo publicado en la Business Week (1992).

Los profesionales suelen ser el último eslabón de la cadena en la empresa, aunque deberían ser los primeros ya que una empresa que satisface a sus profesionales y que estos están motivados,

transmitirán esta satisfacción a sus clientes, los clientes comprarán más y la empresa contará con más beneficios que repartir a sus accionistas. En ciclos económicos alcista las empresas tienen que centrar su atención en ellos, para motivarlos y retenerlos; de lo contrario, los pueden perder y perder así la suma de talentos que hacen la organización excelente. Además pueden ser incorporados en otra empresa y hacerla más competitiva que nosotros. Sin embargo, en épocas de crisis, como suponen un coste fijo, las empresas suelen despedirlos o intentar que se vayan ellos mismos por su propia iniciativa: mobbing, más barato ya que no tienen que pagar una indemnización, "800.000 personas en España padecen mobbing en el trabajo"¹⁵ El mobbing es una práctica que ocasiona consecuencias psicológicas y físicas en las personas que lo padecen, les puede llegar a ocasionar un terror al trabajo y no poder volver a reincorporarse al mercado laboral; a pesar de los daños que ocasionan, son pocas las personas que denuncian.

En esta época de crisis económica los recursos no son escasos, si no muy abundantes y además muy baratos, dado que como hay mucha oferta, tienen que bajar el precio (sus requerimientos de salario) para ajustarse a la escasa demanda.

La gestión del talento en la empresa debería ser una constante siempre. En algunas empresas, la gestión del talento y la formación en general se ajustan a las circunstancias económicas que acontezcan:

- En ciclos económicos alcistas, la empresa mantiene su estrategia de crecimiento, satisfacer las necesidades de sus cliente y gestionar el talento de sus empleados, incrementando las capacidades de los mismos haciendo fuertes inversiones en formación que conlleven a una mejora de la productividad de la

¹⁵ <http://www.equipostrytalento.com/noticias/2011/02/18/aproximadamente-ochocientas-mil-personas-en-espana-padecen-mobbing-en-el-trabajo>

empresa en general. Así la empresa contará con una cantera fuerte de profesionales que le permitirá a la empresa salir con mayor facilidad en épocas peores.

- En ciclos bajistas, la empresa pretende conseguir crecer por encima del mercado gracias a ese equipo excelente formado y alineado con la estrategia de la empresa.

Esta política de inversión en formación y gestión del talento a priori nos parece práctica y coherente. Inyectamos liquidez e invertimos en formación en épocas de vacas gordas y recogemos las ganancias en épocas de vacas flacas, pero ¿Qué pasa si los ciclos económicos bajistas se alargan? Una empresa no se puede permitir no invertir en formación o que la inversión sea muy escasa durante cuatro años, esto le va a repercutir de manera muy negativa dado que la formación es necesaria para crecer, para adaptarse a los cambios que se producen durante este periodo, para conseguir destacar y tener una ventaja competitiva en el mercado. De no hacerlo, prolongaremos aún más el ciclo bajista, dado que nuestra empresa no crecerá o su crecimiento será más lento por esta ausencia de inversión.

La inversión en formación debería ser una constante dado que garantiza su resultado. La inversión que realiza una empresa en sus profesionales la recupera por la mejora en los resultados de negocio que obtiene, además cuenta con un profesional formado, motivado y comprometido con la organización que está dispuesto a renunciar incluso a un aumento de salario y a trabajar más horas para conseguir el éxito de la empresa en estas épocas más difíciles. De ahí la necesidad de crear ese fuerte compromiso empresa-empleado. El ROI de invertir en formación no se recupera en el plazo inmediato, su recuperación es más larga pero a cambio produce beneficios durante más tiempo. Cuando la empresa tiene más capital disponible, la

inversión debe ser mayor para así continuar percibiendo beneficios incluso varios años después, cuando la economía no acompañe y poder superar con éxito la crisis.

Las empresas que se dedican al sector servicios suelen ser las menos perjudicadas en épocas de crisis. Son empresas que se dedican a generar valor añadido. Para poder generar este valor añadido, deben contar con buenos profesionales capacitados, una suma de profesionales que en su conjunto hagan que la empresa a la que pertenecen tenga un talento superior que el de la competencia, profesionales motivados.

Estos profesionales comprometidos con la empresa son los que van a conseguir que la misma destaque en el mercado. Un profesional comprometido es más productivo. Corporate Executive Board, citado en Jericó (2008, capítulo 5), realizó un estudio en 2004 de 59 empresas, de 30 países, en 14 sectores distintos, las conclusiones a las que llegaron del impacto del compromiso de los profesionales en la organización fueron los siguientes:

- Por cada 10% de mejora en el compromiso, se percibe un incremento del esfuerzo adicional en un 6%. Cada 6% de mejora en el esfuerzo incrementa el rendimiento de la compañía en un 2%.
- Por cada 12% de mejora en el compromiso, se reduce un 11% el deseo de dejar la compañía.
- Las personas altamente comprometidas se esfuerzan un 57% más, consiguiendo un 20% de incremento en los resultados y son un 87% menos propensos a dejar la compañía, que los empleados menos comprometidos.

4.6.9 La motivación

La empresa debe desarrollar medidas para motivar a sus profesionales y eliminar aquellas amenazas que le lleven a la desmotivación. Uno de los factores más frustrantes con los que se puede encontrar un empleado es con la diferencia entre las expectativas creadas y las reales del trabajo. Es decir, si una empresa contrata a un empleado y le explica que va a hacer un determinado trabajo y al entrar el trabajador se encuentra con que no tiene que ver con el comentado, se encontrará muy frustrado. Es importante explicar a un empleado bien el puesto a desarrollar y que éste le realice preguntas pertinentes para comprobar que el trabajo se adecua a sus expectativas.

Según confirman los estudios, el 49% de los encuestados, en una muestra de 300 participantes, no se encuentran satisfechos con las expectativas planteadas durante su selección y el 77% de los que demandaron un profesional no se encontraron satisfecho con el profesional que fue contratado por la empresa¹⁶. Lo que nos indica que los procesos de selección no son muy efectivos. Las organizaciones invierten cantidades ingentes de dinero en hacer procesos de selección que luego no son efectivos.

¿Cómo solucionarlo?, teniendo claro los objetivos que persigue la empresa, exponérselos tal cual al candidato, es decir, no engañarle y entrevistar a la mayor muestra posible. Haremos un proceso de selección compuesto por varias pruebas: assessement center, dinámicas de grupo, entrevistas personales, en distintos idiomas, rol-play, psicotécnicos, test de inteligencia emocional, etc. El proceso de selección será más caro, pero más efectivo, evitando rotaciones futuras y desmotivaciones; siendo, por lo tanto, una inversión a la larga. No vale de nada que ahorremos en el proceso de selección si luego vamos a perderlo por que el empleado se marcha. Los clientes

¹⁶ Jericó, P (2008), p. 137.

internos, empleados, son como los clientes externos, no sirve de nada engañarles "se pilla antes a un mentiroso que a un cojo", si engañas a un cliente puede que te compre la primera vez, pero la segunda no lo hace. Pasa lo mismo con un trabajador, puede que trabaje para la empresa durante un periodo de tiempo, pero cuando se da cuenta de que las expectativas creadas por la empresa difieren de las reales, se marchará.

Destacamos tres teorías relevantes que influyen en la motivación de los profesionales, algunas ya mencionadas con menor detalle:

- Frederick Herzberg, define una teoría de dos factores: higiénicos y motivadores:
 - Factores higiénicos, si están presentes no producen motivación y sin embargo, cuando no están presentes producen desmotivación. Dentro de este grupo Herzberg destaca: las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los profesionales, los reglamentos internos, las oportunidades laborales, etc.
 - Factores motivadores, si no están presentes no producen desmotivación; por el contrario si están presentes sí producen motivación. Este grupo de factores están relacionados con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el puesto de trabajo. Producen un efecto duradero de satisfacción y el aumento de productividad. Si el empleado experimenta su crecimiento profesional y su reconocimiento, se encuentra más motivado.

- Maslow, en su pirámide, establece una jerarquía de 5 niveles que influyen en la motivación. Conforme se van satisfaciendo las necesidades del nivel más bajo, se van desarrollando necesidades de las categorías superiores:
 - Necesidades fisiológicas o básicas, como: respirar, comer, beber, temperatura, dormir, dolor, etc.
 - Necesidades de seguridad y protección: seguridad física, salud, empleo, dinero, seguridad familiar, vivienda, etc.
 - Necesidades de afiliación y afecto: participación, aceptación, etc.
 - Necesidades de estima y reconocimiento:
 - Estima alta: incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
 - Estima baja: respeto proveniente de las demás personas, aprecio, reconocimiento, atención, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio
 - Necesidades de autorrealización, son las necesidades más elevadas, se encuentran en la cúspide de la pirámide y al lograr su satisfacción, se encuentra el sentido a la vida mediante el desarrollo de una actividad. Se llega a ella cuando se han alcanzado los niveles anteriores.



Figura 4. Pirámide de Maslow

Fuente:

http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

- Mac Clellan: destacó tres necesidades que, según la persona, estarán más o menos desarrolladas: el logro, el poder y la afiliación.
 - La necesidad de logro: una persona que tenga esta necesidad, le gusta conseguir los retos que se propone e ir alcanzando cada vez logros más difíciles.
 - Necesidad del poder: es la necesidad de conservar la autoridad, influir, enseñar o animar a los demás. Este tipo de personas suelen ser muy influyentes y perseverantes en conseguir lo que se proponen. Son personas que destacan en público, les gusta expresar sus ideas.
 - Necesidad de afiliación o asociación: esta persona necesita sentirse vinculada con la empresa o con el entorno en el que se encuentre. Son personas que les gusta trabajar en equipo y crear un buen ambiente de trabajo. Aquellos que tienen más desarrollada esta necesidad no suelen ser líderes

efectivos, puesto que les cuesta tomar decisiones y más si éstas pudieran ocasionar un conflicto en los demás.

Otros motivos que influyen en la motivación de un empleado pueden ser:

- Empleabilidad, desarrollo constante del profesional para que mantenga su competitividad.
- Relación capacidad-puesto de trabajo, los puestos deben ajustarse al perfil del empleado, contratar a un empleado sobre capacitado, puede ocasionar que el trabajador se frustre y abandone la empresa.
- Conexión de los valores de la empresa con los del empleado.
- Conciliación del vida personal y familiar.
- Flexibilidad de horarios.
- Libertad, autonomía, toma de decisión.
- Remuneración.
- Buen liderazgo.
- Empresa estable, etc.

Son numerosas las veces que un excelente profesional fracasa en su trabajo porque no se encuentra lo suficientemente motivado.

Antes de realizar un nuevo proceso de selección, la empresa deberá conocer las capacidades que tiene, dónde quiere llegar y qué le hace falta para conseguirlo. Formar su plantilla puede ser la mejor solución, es menos costosa y suele ser la más efectiva. La empresa puede diferenciarse de la competencia mediante la gestión de sus recursos humanos, escuchando a sus profesionales, viendo qué es lo que necesitan y satisfaciendo sus necesidades, para evitar que se vayan a la competencia. La empresa deberá establecer qué valor le quiere proporcionar al profesional para que éste esté motivado y se comprometa con la empresa.

La selección de nuevos candidatos nos podrá aportar perfiles que la empresa no tiene, pero que pueden quedar diluidos si la cultura de la empresa está muy arraigada en todos los profesionales. Dentro del proceso de selección de empleados, muchas empresas incentivan a sus profesionales actuales para que motiven a sus conocidos a aspirar a trabajar en la empresa. De esta manera, se consigue que alguien que ya conoce la empresa, pueda explicársela a otro que optará a la vacante si verdaderamente está interesado en trabajar en la organización. Es bueno que haya diversidad en la selección de candidatos porque así podremos aumentar la riqueza de nuestros grupos, pero deberemos alinear la selección con la filosofía de la empresa.

Es importante que la empresa tenga claro dónde quiere llegar y que la selección y la formación dentro de la empresa vayan encaminada a eso. Se seleccionarán nuevos profesionales que tengan las capacidades que requiere la empresa y además, se formarán a los profesionales existentes para que puedan desarrollar esas capacidades. De esta manera el grupo será fuerte, podrán tener todas las capacidades parecidas que son las que necesita la empresa y se reforzarán al ser extensivas a todos. Como hemos dicho, al contratar a un candidato, la empresa corre el riesgo de que las capacidades del mismo se diluyan al ser muy diferentes a las de la mayoría.

Cuando un profesional se incorpora a un nuevo puesto de trabajo es muy importante que conozca las tareas que va a realizar, que contemple la cultura de empresa y que se integre lo mejor posible con sus compañeros. Muchas empresas disponen de cursos de iniciación en los que durante un día o dos explican al empleado cómo funciona la empresa, en qué mercados opera, la disposición del edificio, etc. Tener disponibles las aplicaciones y otras herramientas

que vaya a utilizar cuanto antes: tarjeta de entrada, correo, email, usuario, etc. Cuanto más cómoda hagamos la entrada a este nuevo empleado, antes se adaptará y comenzará a ser productivo.

El empleado debe conocer la empresa y comprometerse con ella, lo que hará si siente que la empresa se compromete con él. Una falta de compromiso es demasiado costosa para la empresa, no sólo por los costes asociados a su rotación, sino porque no saca el máximo partido del recurso. Un empleado no motivado, no comprometido con la empresa es menos productivo que otro que sí lo esté. Las pérdidas, por tanto, no son sólo del abandono, sino de la disminución de oportunidades al no sacar el máximo partido y toda la rentabilidad que le puede aportar el empleado a la empresa, si sumamos todas las pérdidas de rentabilidad que los empleados de la empresa expresen, nos encontraremos con una cantidad importante. Deloitte (2007) ha estimado las pérdidas que le suponía la falta de compromiso de los trabajadores de Pollster Gallup, presente en varios países, porque sólo un 20% de sus empleados se encontraba motivado con la empresa, las pérdidas anuales según esta consultora son de: 100.000 millones de dólares en Francia, 64.000 millones en Reino Unido y 350.000 en Estados Unidos¹⁷. Invertir en formación, para motivar e incrementar el compromiso de estos trabajadores será rentable si con ello reducimos todas estas pérdidas.

Un empleado que se encuentre más desarrollado y una empresa que confía en él e invierte en su desarrollo, se encontrará más motivado y la empresa obtendrá mejores resultados. La formación está considerada como uno de los mayores motores para incrementar la motivación de los empleados.

¹⁷ Jericó, P (2008). P.121.

Incrementaremos el compromiso de nuestros trabajadores si éstos se encuentran motivados. Para ello, la empresa debe establecer un clima de compromiso e invertir en motivar a estos trabajadores. En este estudio, planteamos el incremento de la motivación mediante la formación. Una formación en competencias que permite el desarrollo del talento del profesional y, por ende, el de la organización. Esta formación debe ser coherente y estar alineada con la estrategia de la empresa, es decir, con su cultura y con sus valores. La formación debe ser entendida por todos los agentes relacionados con la misma, bien comunicada y bien explicada. En esta comunicación han de resaltarse los aspectos positivos de la formación, los objetivos que se persiguen con la misma, alineados con la estrategia de la empresa, y los beneficios que tiene tanto para participantes como para la propia empresa, como consecuencia de alcanzar los primeros. Los líderes desempeñan un papel fundamental en la organización, son agentes motivadores e influenciadores. Como tales, su implicación en la formación, tanto para desarrollar sus capacidades propias, como para motivar a sus empleados a que sigan una formación, es indispensable.

4.6.10 El papel del líder

El líder es un visionario, un planificador, un guía, un amigo, un jefe, un técnico... es una figura global que reúne una serie de competencias reconocidas por los demás. Competencias que favorecen que los demás le identifiquen como la persona a seguir, en quien confiar, más allá del día a día y sus problemas.

La realidad empresarial actual requiere de líderes y estilos de liderazgo que tengan en cuenta las demandas más actuales, como la gestión de la incertidumbre, el constante cambio, la crisis, la competitividad, etc. Podremos responder a esta compleja realidad

con estilos de dirección basados en un mayor empowerment, que favorezcan ambientes de trabajo más dinámicos, más proactivos, marcados por la independencia y la iniciativa.

El liderazgo es el motor de la empresa, un buen líder conseguirá que sus trabajadores se comprometan con la empresa, por supuesto, si él mismo también está comprometido. Es difícil transmitir algo de lo que careces. Los líderes han de ejemplificar, son una aspiración y son la representación de la empresa para el trabajador. Por ello, muchos empleados no se van de la empresa, sino que huyen de su líder, no consideran que pueda haber otra opción dentro de la empresa, otro puesto en el que encajen mejor. Es tan fuerte el sentimiento producido de su líder, que deciden marcharse. También es cierto que aquí el error es de la empresa, es ella la que debe seleccionar a un líder para un puesto de dirección, no darle el puesto de dirección a un buen profesional sino a uno que verdaderamente sea líder y sea fiel a los principios y valores de la empresa. Las empresas que consiguen medir y gestionar el liderazgo, reducen un 17% los índices de rotación indeseada, mejoran el clima laboral en un 24% y la cultura en un 17%. Jericó (2008: 169).

Medina (2011) resume el artículo "Desafío 2010" de HSM Management, V.4.N.3. May-Jun 2010, en el que se le pregunta a un grupo de expertos y hombres de negocios sobre la realidad actual y sobre las competencias necesarias de los líderes ante este escenario. Podemos considerar que éstas son las conclusiones principales sobre el entorno de los líderes:

- Un escenario marcado por la volatilidad y la incertidumbre.
- El motor del desarrollo mundial lo constituyen los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China), adaptando las

decisiones y las acciones de estas regiones cada vez más influyentes.

- Recuperación paulatina de la crisis. Este proceso es lento y va a variar de un país a otro en función del desarrollo económico y de la innovación de su economía. El alto nivel de desempleo y la inseguridad asociada al mismo son el denominador común en esta realidad, dificultando cualquier ambiente de trabajo.
- Se da paso a una situación diferente a la anterior de la crisis, con un mayor foco en el ámbito local, especialmente marcado en algunos países, por la búsqueda de seguridad y una actitud conservadora y precavida, que acompañan cualquier decisión y acción.
- Las nuevas tecnologías ocupan un lugar destacado, dando paso a nuevas formas de trabajo, sin frontera física ni horaria. Facilitando el trabajo de los profesionales y ampliando el número de usuarios y clientes finales de cualquier realidad profesional.
- El Estado pasa a tener un papel activo en el ámbito interprofesional con una posición no sólo económica, sino intelectual y estratégica.

Para este grupo selecto de profesionales, los líderes que dirigen el nuevo contexto económico deben presentar una serie de habilidades necesarias como:

- Saber hacer frente al cambio continuo.
- Dominio de la comunicación, teniendo en cuenta las diferencias culturales.
- Reforzar las conductas, felicitar por las mismas antes que por los resultados.
- Fomentar el optimismo y la esperanza tomando como base las propias pasiones y competencias.

- Disminuir la atención en la operativa para centrarse más en aquello que realmente interesa y promueve la innovación y por tanto la invención.
- Espíritu de colaboración y escucha ante las opiniones y necesidades de los demás, muy orientado a las relaciones humanas.

En conclusión, independientemente de la realidad profesional en la que nos encontramos, el mercado presenta unas necesidades determinadas y complejas que marcan el modo de guiar del líder a su equipo.

Medina, M (2011:43) define el liderazgo como:

"La capacidad que tiene una persona para conseguir que los demás hagan lo que tienen que hacer, sacando lo mejor de ellos mismos en un clima de crecimiento y equilibrio emocional".

El liderazgo es una competencia que puede ser ejercida por la persona que jerárquicamente así la tenga reconocida, por su puesto dentro de una organización (Director) o puede ser una persona que de manera espontánea la incluye dentro de su forma de actuar y en su desempeño diario como herramienta de influencia sobre el equipo y sobre los resultados alcanzados por el mismo.

Cardona y García Lombardía (2007) establecen que el líder llega a serlo en base a su formación, aprendizaje y esfuerzo personal, aunque puede tener unas características determinadas pero deben ir acompañadas de una actitud de constante mejora y aprendizaje personal (2007: 44-46). Este directorio de Competencias del Liderazgo (25) según Medina (2010), se distribuye según el siguiente cuadro.

Tabla 3. Directorio de Competencias del Liderazgo.

<p>Dimensión de Negocio: Competencias dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa.</p>	<p>Dimensión Interpersonal: Permiten el desarrollo de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo.</p>	<p>Dimensión personal: Competencias que desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa.</p>
<p>Visión de negocio: Reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y en la efectividad del negocio.</p>	<p>Comunicación: Escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno, y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones.</p>	<p>Externa:</p> <p>Proactividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Iniciativa: Mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios. - Optimismo: Ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades. - Ambición: Establecer metas elevadas para sí y para los demás. <p>Gestión personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión del Tiempo: Priorizar los objetivos y programar las actividades. - Gestión de la Información: Identificar y tratar de manera efectiva la información. - Gestión del estrés: Mantener el equilibrio ante situaciones de tensión.
<p>Visión de la organización: Ver la organización más allá de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional.</p>	<p>Gestión de conflictos: Diagnosticar, afrontar y resolver conflictos interpersonales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.</p>	<p>Interna:</p> <p>Mejora personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autocrítica: Aceptar y asumir las limitaciones y errores. - Autoconocimiento: Entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante las circunstancias. - Aprendizaje: Adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos. <p>Autogobierno:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toma de decisiones: Tomar decisiones de modo adecuado, en el momento oportuno. - Autocontrol: Acometer acciones costosas. - Equilibrio emocional: Reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados. - Integridad: Comportarse de manera recta y honrada.
<p>Orientación al cliente: Satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando una oferta de valor.</p>	<p>Carisma: Lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.</p>	
<p>Gestión de recursos: Usar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz para obtener los resultados deseados.</p>	<p>Delegación: Conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.</p>	
<p>Negociación: Alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas.</p>	<p>Coaching: Ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.</p>	
<p>Networking: Desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.</p>	<p>Trabajo en equipo: Fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.</p>	

Fuente: Medina (2010: 48)

A la hora de seleccionar un líder deberemos considerar los candidatos y elegir aquellos que mejor cumplan los requisitos a desarrollar. Son muchas las empresas que cometen el error de

proporcionar a un buen profesional, como responsable del liderazgo de una empresa, aunque no reúna las características de líder para motivarle. De esta manera, pierden a un buen profesional, tienen un mal líder y además es muy posible que tampoco esté motivado.

Si la empresa no cuenta con el candidato acertado, puede plantearse la opción de contratarlo de fuera. De esta manera consigue el candidato deseado en menos tiempo, pero necesitará un tiempo de adaptación, conocimiento de la empresa, de sus compañeros e incluso del sector. Podemos optar por formar aquellos candidatos que potencialmente reúnan las características de ser un buen líder. La promoción interna suele tener grandes resultados, si se realiza de manera correcta, es decir seleccionando aquellos candidatos que esté preparados o preparándolos para acometer el nuevo proyecto. Además este candidato ya se encuentra comprometido con la empresa, si además es un buen líder, reforzará este compromiso entre los miembros de su departamento.

Es interesante que una empresa desarrolle una labor de formación en capacidades y de seguimiento a esta carrera personalizada por perfil y candidato. Así podremos ver si este candidato tiene la capacidad de desempeñar otro puesto, según su evolución y sus resultados.

4.6.11 Rotación

La mayor causa de rotación en España viene influida por una mala relación con su jefe, un profesional puede ser excelente pero trabajar con un jefe que no es capaz de gestionar el talento de sus profesionales. Directores acostumbrados a gestionar personas de más de 40 años se ven incapaces de gestionar a uno menor de 30, y como no saben hacerlo, piensan que es el joven profesional el que no es

capaz de trabajar bien. Vemos estupendos profesionales que destacan al cambiarse de departamento, una formación específica en el desarrollo de habilidades y no de conocimientos, nos va a permitir que este profesional sea polivalente en cualquier trabajo, y tendrá una mayor capacidad de adquirir con rapidez los nuevos conceptos que se le exigen en el puesto de trabajo. “Los profesionales no se van de las empresas, se van de los jefes”.¹⁸

La rotación, puede ocasionar grandes pérdidas en la empresa o en una determinada unidad de negocio. No sólo por los costes de reemplazarle y el tiempo que esto conlleva. Sino también, por los efectos negativos que puede ocasionar en el departamento si esta persona era valorada por sus compañeros y su posible contagio a los otros miembros del departamento, que decidan abandonar también la empresa. Además si este candidato poseía un gran talento, notaremos la pérdida irreparable de este talento. En Japón, el fracaso de un profesional y su rotación del puesto de trabajo, suele ser considerado como una inadecuada gestión del Director. Hasta hace poco en Occidente no lo considerábamos así, pero esta mentalidad se está extendiendo, Jericó (2001: 130). Tiene todo el sentido, un director se supone que tiene la responsabilidad de saber motivar y gestionar a su equipo, si no es capaz de acometer sus responsabilidades deberá ser estudiado y ver si es posible corregirlo (formación en desarrollo de capacidades) o si es mejor que realice otro tipo de trabajo.

Según el Presidente y Consejero Delegado de Challenger, Gray & Christmas, citado en Jericó (2008, capítulo 5): “Si consideramos la pérdida de productividad y los costes de reemplazo, la pérdida de un solo empleado puede ocasionarle a la compañía unas pérdidas evaluables entre los 50.000 y los 100.000 dólares”. Este ejercicio que

¹⁸ Peters (1999).

de cuantificar la pérdida económica que supone la ausencia de un empleado, no lo hacen todas las empresas, de hecho más bien son menos las que lo evalúan que las que sí cuantifican esta pérdida. El coste de sustituir a un empleado es aproximadamente, 1,5 de su salario medio anual. Deloitte (2007).

Para poder reducir la rotación, la empresa debe plantearse qué le ha motivado al empleado a marcharse, cuáles han sido las causas que le han llevado a buscar otro trabajo. Si un empleado decide marcharse de una empresa es porque no está motivado para trabajar en ella, puede no estar estimulado también por el salario que recibe, lo que le hace buscar alternativas fuera. Un candidato con empleo actual se ofertará por más o menos dinero dependiendo del coste que le suponga al cambio. Un candidato satisfecho con su trabajo y el ambiente laboral puede exigir un precio alto para cambiarse, otros lo harán por menos porque sienten la necesidad de salir del trabajo en curso y buscar nuevos retos, incluso recibiendo menos salario. Cada uno ponemos precio a lo que queremos: seguridad, flexibilidad horaria, libertad, trabajo a realizar, etc. sumando todas estas variables obtendremos un precio por el que estaremos dispuestos a trabajar en una u otra empresa. Los profesionales de empresas grandes suelen estar dispuestos a cobrar menos porque estiman en un dinero x la seguridad que les ofrece estar en ese tipo de empresas, que no va a quebrar y que va a ser difícil que les despidan. En este tipo de empresas también prolifera un perfil de trabajador muy estático que no está dispuesto hacer horas extras no remuneradas y que no suele ser tan productivo.

En crisis y sin trabajo, existe abundancia de profesionales que se venden por poco dinero, puesto que el mercado laboral tampoco está dispuesto a pagar más. Hay abundancia de perfiles preparados muy baratos, la empresa se pregunta ¿Por qué contratar a uno que

es un 20% más caro que otro si el trabajo que van a hacer es similar? Si la empresa tuviera abundancia de recursos, quizás estaría dispuesta a pagar ese 20% más, pero hoy en día con la necesaria optimización de gastos, prefieren contratar al candidato más barato. El mercado laboral se encuentra en una situación crítica.

En este cambio de coyuntura en el que el mercado laboral no va a volver a ser lo que era, a raíz de esta crisis; no sólo la edad de jubilación se va alargar, sino que nos encontramos con tasas de paro muy difíciles de recuperar, profesionales de un extraordinario talento a un precio bajísimo, que se sentirán desmotivados y no podrán mantener los niveles de vida que habían mantenido y esperado siempre. Además cambia también la forma de remuneración, proliferan los puestos con un alto porcentaje del salario en variable y una disminución del fijo, creando incertidumbres, el empleado no sabe bien lo que va a ganar. A su vez, se imponen objetivos cada vez más complicados de alcanzar, encubriendo una bajada de salario, si a una persona le ponen unos objetivos más agresivos, que no pueda alcanzar, no llegará a ganar la totalidad de su parte variable. Con este mecanismo la empresa consigue una bajada maquillada de salarios sin tener la mala imagen que le podría ocasionar una bajada explícita de la retribución fija. Como sí han hecho en el caso de los funcionarios, también porque ellos no tenían variable que recortar.

La mejor manera para evitar la rotación es incrementar el compromiso empleado-empresa. Se consigue reforzar el compromiso a través de los facilitadores organizativos, que son: el liderazgo, el clima laboral, la cultura y los valores, el sistema de dirección (procesos de selección), la organización, los sistemas de relaciones y la retribución. Mediante los facilitadores se consigue satisfacer las motivaciones de los profesionales y motivar el paso del talento individual de los profesionales a la organización, creando o reforzando

así el talento organizativo. No todos los motivadores tienen el mismo efecto, según encuesta realizada por ADP y Hay Group, los facilitadores más motivadores son el clima laboral (6,9 sobre 10), el liderazgo (6,6) y la cultura (6,4); en un segundo plano se encuentran la estructura organizativa (5,2) y en un tercero la retribución (5,0). Estos dos últimos motivos son factores higiénicos (según categorización de Herzberg), la ausencia de los mismos produce desmotivación. Jericó. (2011: 131-132).

Siendo conservadores, el coste de la rotación le puede suponer a una empresa el 25% del salario del empleado que pierde. El coste de rotación incluye, no sólo el coste de selección, de formación, si no el de productividad ocasionado por la pérdida de este recurso y el de pérdida de oportunidad por el negocio que deja de facturar la empresa como consecuencia de esta pérdida, además del impacto que tiene en la productividad de otros empleados que han de asumir una carga de trabajo adicional mientras encontramos al sustituto del primero. La formación intensiva y continua, evita el nivel de rotación y por tanto, los costes asociados a la misma.

4.7 La Inteligencia Emocional en la empresa

Tanto el cociente intelectual como el emocional, forman parte de los trabajadores de una organización. Es habitual la realización de test y otras pruebas a futuros candidatos para determinar el nivel de cociente intelectual. En principio, parece que una persona con un cociente intelectual más alto puede desenvolverse mejor que otra con uno menor. Al contrario de lo que ocurre con el cociente intelectual, con el que se nace y permanece estable durante la vida, el cociente intelectual y por ende la inteligencia emocional (I.E.) puede trabajarse y desarrollarse. Por esto, la incluimos dentro de nuestro

plan de formación en la empresa, la inteligencia emocional de los empleados de una empresa puede ser incrementada mediante la formación.

Un amplio número de estudios sobre el aprendizaje emocional, reconoce que es posible ayudar a personas con independencia de su edad a ser más emocionalmente inteligentes en el trabajo. Sin embargo, este proceso requiere una predisposición del empleado a cambiar, y un trabajo sostenido durante el tiempo. La empresa puede proporcionar a los empleados las herramientas y que éste pueda desarrollar, a través de la formación en distintas competencias, la I. E. Ningún individuo conseguirá cambiar si realmente no lo quiere hacer, el proceso de cambio es interior y consciente. Cada uno debe interiorizar dónde quiere llegar y realizar los cambios necesarios para conseguirlo. La empresa puede proponerle al empleado herramientas que faciliten este cambio, a través de cursos de formación, pero el empleado no conseguirá cambiar si realmente no está interesado en hacerlo. Lo mismo aplica a la formación en conocimientos, una persona puede aprender una materia, examinarse de la misma y olvidarla al día siguiente, por mucho que le impongan y le expliquen la necesidad de que adquiera el conocimiento técnico si no quiere aprenderlo no lo hará.

En ambos casos, la única alternativa que le queda a la empresa es facilitarles a los empleados las opciones para que aprendan y desarrollen capacidades. Proporcionarles un clima estable; que el empleado perciba que la empresa se compromete con él y él lo hará con ella. Si la empresa ha hecho las dos cosas: 1) proporcionar herramientas de aprendizaje y 2) comprometerse con el empleado, sólo puede esperar a que el empleado lo haga con ella y aprenda las competencias que necesita desarrollar para que la empresa pueda generar ventajas competitivas.

Una vez aclarado, que en la I.E. en particular, y en la formación en general; le papel más importante lo desarrollan los individuos, que deben implicarse y realmente querer aprender; en este apartado nos centraremos en realizar un análisis de la Inteligencia Emocional para intentar entender qué es y qué habilidades la componen. Intentaremos determinar el papel que las emociones representan en los empleados y cómo contribuyen a la empresa en la que trabajan. Profundizaremos en las competencias emocionales y la importancia de desarrollarlas dentro de la empresa.

Lynn, A.B. (2006: 52) establece que en su explicación de la emoción y de los tres elementos que la conforman y explicitan. La emoción tiene en primer lugar un componente cognitivo, nuestras convicciones, expectativas, experiencias alojadas en nuestro cerebro racional influyen en las emociones, este factor adquiere especial relevancia en algunas de las habilidades propias de la I.E. como el autoconocimiento y el autocontrol.

El segundo componente es el físico, nuestro cuerpo, nuestras reacciones físicas nos permiten canalizar y manifestar qué sentimos, ayudándonos en buen número de casos a entender las mismas, así la tensión muscular ante situaciones de tensión. Es también un factor asociado a la habilidad como autoconocimiento.

El tercer componente al que alude Lynn (2006) es el conductual, cómo manifestamos con nuestros comportamientos nuestras emociones ante las diferentes situaciones. Es con este factor con el que entran en acción las habilidades más sociables de la I.E. así la empatía o las habilidades sociales.

En el primer factor, el cognitivo y este tercero, conductual, son en los que podemos realmente potenciar nuestra I.E. Analizando y controlando qué sentimos, porqué y manifestándolas a través de nuestras palabras, gestos y comportamientos.

La emoción puede ser producida por la cognición, así si pensamos en algo repugnante sentimos asco, pero también por nuestros sistemas biológicos, si estás cocinando y te quemas, sentirás rabia por no haber tenido más cuidado. Distintos autores encuentran el origen de las emociones en la parte más cognitiva o en la parte más biológica.

Son diversos los autores que distinguen diferentes tipos de emociones, y en cuanto al número de las mismas cambia de un autor a otro. Así Ekman (1989) (383-389) distingue 7 tipos de emociones que se derivan de la universalidad transcultural de las expresiones faciales: miedo, rabia, alegría, sorpresa, asco y desprecio: "Emociones básicas;

- 1) La sorpresa: es de duración tan breve que pasa rápidamente a otras emociones. Surge la sorpresa por factores biológicos, así una fiesta sorpresa, pero también por factores cognitivos, cuando no nos acordamos de una cita que teníamos. El significado funcional de la sorpresa es el de preparar al individuo de manera eficiente ante los acontecimientos repentinos. De este modo la sorpresa limpia el sistema nervioso central de la actividad en curso, preparando toda la atención al objeto de sorpresa. La sorpresa es en esencia adaptativa.
- 2) El miedo: puede ser de origen físico, por un golpe, o de origen psicológico, al perder a alguien. Genera en las personas una

- sensación nerviosa que hace que las personas reaccionen de manera evitativa, de huida en los casos que pueda ser así. El miedo facilita el aprendizaje, obliga a las personas a enfrentar situaciones desagradables cuando no es posible la huida.
- 3) La rabia: es la emoción más caliente y pasional. La rabia se desencadena ante la falta de control, que puede ser física como la falta de libertad en una cárcel. También por las reglas, las normas o nuestras propias limitaciones, pero también si nos marcamos un objetivo y no se cumple, trabajar desde casa y no nos funciona Internet. Es una emoción intensa que se caracteriza por la alta descarga neuronal. La sensación de rabia continua hasta que la persona encuentra el modo de reducir la alta densidad de su descarga neuronal. La rabia también tiene su parte positiva moviliza hacia la autodefensa, cargada de vigor, fuerza y resistencia.
 - 4) El asco: Son diferentes los motivos por los cuales generamos asco, así alimentos en mal estado, malos olores, una anécdota desagradable. Es una emoción que promueve y mantiene la salud, al alejarnos de factores que provocan el mismo, así comida deteriorada o pensamientos nocivos.
 - 5) La angustia: Se la considera la más negativa y puede ser debida a la separación o al fracaso. Así por la pérdida de un ser querido o una discusión, el fracaso ante un examen o prueba. También el dolor causa angustia, así el exceso de calor o frío. La activación neurológica de la angustia es más alta que la de la ansiedad. Si bien puede ocurrir que los hechos que han causado la angustia sean duraderos, así la muerte de un ser querido, un despido, pueden producir depresión.

- 6) La alegría: Pueden producirla hechos positivos pero también la superación de los problemas, el alivio en general, la tercera fuente que produce la alegría son los eventos originados por la auto-valía. Es una emoción positiva derivada de la sensación de triunfo y satisfacción.

- 7) El interés: El interés es la emoción más presente en nuestro día a día y siempre que no haya ninguna otra emoción (así la rabia o el hambre) presente. Siendo por tanto la guía de nuestras reacciones. El interés es lo que hace que las personas den más de un sentido a las cosas, de aprender y mejorar.”

Las emociones nos van informando sobre el estatus de los estados motivacionales y movilizan los recursos corporales para gratificar los motivos y facilitar la adaptación a los mismos. Es decir la alegría y el interés facilitan la conducta comprensiva y estimulan el aprendizaje, mientras que la rabia y la culpabilidad la inhiben.

En definitiva, bien porque las emociones surgen de nuestras reacciones físicas, son el mismo origen de las reacciones físicas la conclusión fundamental es que son parte de nuestro día a día. No las podemos dejar fuera al empezar la jornada profesional, ni disociarlas de un ámbito de nuestra vida al otro. Es por ello, que la empresa ha de considerarlas, son parte de sus empleados.

Diversas son las posiciones sobre emoción, sentimiento, estado de ánimo. El denominador común de todas las teorías es que la emoción esté presente en nuestro día a día, bien porque sea el desencadenante físico, bien porque nuestro organismos la desencadene, sea uno u otro el origen, ambos presentados, defendidos y rebatidos en las páginas anteriores, su existencia es clara y necesaria.

Medina (2010) define la emoción, sentimiento y estado de ánimo de la siguiente manera:

- *Emoción*: reacción intensa y de corta duración causada por los estímulos externos o internos que se manifiesta físicamente causando una predisposición a actuar.
- *Sentimiento*: estadio posterior de una o varias emociones que perdura en el tiempo y en cuya formación y perduración intervienen factores como la personalidad, la manera de afrontar los diferentes estímulos y la experiencia.
- *Estado de ánimo*: canal de transmisión de las emociones y los sentimientos, son nuestros estados de ánimo los que reflejan nuestras emociones y sentimientos, bien a través de expresiones, gestos y actitudes.

Coincidimos en el origen tanto físico de una emoción como cognitivo de la emoción, si reflexionamos sobre situaciones que hayamos vivido veremos que hemos experimentado ambos tipos de origen. Tanto en un caso como en el otro, bien porque sentimos dolor cuando nos caemos, o cuando sentimos miedo ante una reunión con alguien no grato, sentimos y en buena parte de las ocasiones sabemos qué sentimos. Si bien, el reto no se sitúa tanto en el origen de la emoción sino en la función de la misma, es decir, qué tipo de reacción produce en nosotros, ¿Adecuada? ¿Inadecuada?

Las emociones tienen la función adaptativa, permitiéndonos ante el dolor por la caída prevenirnos ante la próxima, buscar cuidado en nosotros o en gente cercana, fomentando a su vez otras emociones. El miedo nos permite prepararnos para la reunión, cuidando los detalles para poder prepararla. Como decíamos el reto estriba en cómo esa emoción canaliza nuestras reacciones ante la

situación, así el tipo y la intensidad de la emoción. Una emoción no adecuada o en excesiva intensidad produce reacciones no siempre deseadas.

Así una emoción de rabia descontrolada ante nuestra caída, podría provocarnos otra caída, consecuencias aún más negativas físicamente e incluso desavenencias con alguien que viniera a socorrernos. El miedo podría paralizarnos y angustiarnos no queriendo ir a la reunión y no preparando nada para desarrollarla exitosamente.

Pretender no tener en cuenta las emociones, cómo conducen nuestras reacciones en nuestra vida es francamente ambicioso. Las emociones nos acompañan y regulan para permitirnos adaptarnos a cada situación.

Hasta en la más mínima elección las emociones están presentes, algunas de las pruebas que se han realizado con personas alexitímicas revelaban que las personas sin emociones no consiguen identificar cuál es la mejor decisión al no despertar en ellos ningún tipo de emoción. Lo mismo ocurre con aquellas emociones descontroladas ante también la toma de decisión, el pánico, la preocupación, la alegría incontroladas nos pueden llevar a tomar decisiones con demasiada emotividad no siendo siempre las más adecuadas.

Aunque, a veces, se intente ignorar las emociones, no es posible, ya que condicionan nuestro comportamiento. Cada vez más las emociones tienen un mayor hueco y presencia en el ámbito profesional. La existencia y el poder de los mismos dentro de los profesionales frente a sus resultados es la clave que actualmente está

ayudando a los responsables a consolidar sus equipos y sus resultados.

Por lo tanto, en un ámbito tan importante como el profesional dejar las emociones no resulta ni fácil ni adecuado. Numerosas son las situaciones a las cuales debe dar respuesta un profesional, reuniones tensas, clientes difíciles, falta de recursos y tiempos límites. Es natural que nuestras emociones afloren y sean parte de nuestro día a día, la dificultad viene por el no reconocimiento de las mismas y su no adecuado control.

Como hemos visto, las emociones forman parte de nosotros, empleados, directivos y, por tanto, de la propia empresa. Es importante conocerlas y controlarlas, para así poder dar lo mejor de nosotros mismos. A través del estudio de la inteligencia emocional, podemos controlar estas emociones. La empresa puede ayudar a que sus empleados saquen lo mejor de sus emociones mediante formación. Así podemos desarrollar talleres de inteligencia emocional.

Son numerosos los autores que han definido la Inteligencia Emocional, qué es, cuál es su importancia y cuáles son las habilidades que la componen, Medina (2010) destaca las siguientes:

- *Mayer y Salovey (1990)*, fueron los primeros en acuñar como tal el concepto de I.E. Ellos la definieron inicialmente como "Un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones". Más recientemente nos presentan un resumen de su definición de I.E., entendiéndola como "la habilidad para percibir emociones: para acceder y generar emociones que faciliten el

pensamiento; para comprender emociones y el conocimiento emocional, y para de forma reflexiva regular emociones que promueven tanto el crecimiento emocional como el intelectual.”

- *Goleman (1995)*: la I.E. es el más importante de los factores que intervienen en el ajuste personal, en el éxito en las relaciones personales y en los rendimientos en el trabajo. “Es la capacidad de reconocer nuestras emociones y las de los demás y ser capaces de manejarlas.”
- *Bar-On (2007)*, la I.E. “es un conjunto de habilidades sociales y emocionales que permiten al individuo hacer frente a sus demandas diarias y ser más efectivo en su vida personal y social.”
- *Gallego y Gallego (2004)*, “La capacidad que tiene el ser humano, gracias a su proceso evolutivo para armonizar lo emocional y lo cognitivo, de manera que pueda atender, comprender, controlar, expresar y analizar las emociones dentro de sí, y en los demás. ”
- *Lynn. (2006)*, “La I.E. es la capacidad de controlarnos a nosotros mismos y de gestionar nuestras relaciones con los demás de modo que podemos cumplir nuestras intenciones.”
- *Simmons y Simmons. (2003)*, desde 1970 trabajan en la misma denominándola “carácter”, determinan un conjunto de habilidades relacionadas con el éxito en la vida. Para ellos es “el conjunto de necesidades emocionales, de impulsos y de valores verdaderos de una persona y dirige toda su conducta visible”

Para Medina (2010) la I.E. es,

"La competencia que nos permite entender y regular nuestras emociones, favoreciendo que nuestras reacciones ante los estímulos sean las adecuadas. Al mismo tiempo que nos garantiza el éxito en nuestras relaciones con los demás al establecer vínculos basados en el entendimiento y adecuada regulación de nuestras emociones y las de los demás."

Son diversos los autores, que desde 1990 trabajan con las emociones y como controlarlas y desarrollarlas para poder incrementar nuestros rendimientos. En este estudio destacamos la concepción de Goleman y Cherniss (2005) y su marco referencial de la IE, en el que establece cuatro grupos de aptitudes generales, dentro de las cuales se encuentran 20 competencias. Según este enfoque, la I.E. proporciona el motor para el desarrollo de un amplio número de competencias que ayudan a las personas a actuar con mayor eficacia:

Tabla 4. Marco referencial de las competencias emocionales.

	Uno mismo (competencia personal)	En los demás (competencia social)
Reconocimiento	Conciencia de uno mismo	Cociencia social
	- Autoconciencia Emocional. - Valoración adecuada de uno mismo. - Confianza en uno mismo	- Empatía. - Orientación hacia el servicio. - Conciencia organizativa.
Regulación	Autogestión	Gestión de las relaciones
	- Autocontrol emocional - Fiabilidad. - Meticulosidad. - Adapatabilidad. - Motivación de logro. - Iniciativa.	- Desarrollar a los demás. - Influencia. - Comunicación. - Resolución de conflictos. - Liderazgo con visión de futuro. - Catalizar los cambios. - Establecer vínculos. - Trabajo en equipo y colaboración.

Fuente: Goleman y Cherniss (2005: 65)

A continuación resumimos las cuatro grupos de actitudes generales: Goleman y Cherniss (2005: capítulo 3):

- *Conciencia de uno mismo: comprensión de los sentimientos y adecuada valoración de uno mismo;* dentro de esta parte se encuentra la *autoconciencia emocional*, que refleja la importancia de reconocer los propios sentimientos y de cómo afectan al propio comportamiento. En cuanto a la *valoración adecuada de uno mismo*, es habitual en la empresa que los trabajadores más normales sobrevaloren sus puntos fuertes; sin embargo los trabajadores de mayor valor suelen ser más modestos y subestimarse. Según estudio de Holahan y Sears (1995), aquellos que a temprana edad ya destacaban por su autoconfianza, fueron los que más triunfaron en sus carreras.

- *Autogestión: regulación de los estados, impulsos y recursos internos;* en esta segunda categoría, destacamos el *autocontrol emocional*, que se manifiesta como la ausencia de angustia y sentimientos negativos. La competencia de *fiabilidad* se pone de manifiesto al permitir que los demás conozcan los valores, intenciones y sentimientos para actuar en consecuencia; aquellos individuos íntegros aceptan sus errores. *Adaptabilidad*, las personas que se incomodan con el riesgo y los cambios, suelen ser negativas ante las ideas innovadoras y ser lentos en responder a los giros del mercado. *Motivación de logro*, se refiere a un esfuerzo optimista para mejorar continuamente el rendimiento. *Iniciativa*, aquellos que cuentan con esta competencia actúan antes ante nuevas tareas, llevan a cabo acciones anticipadas y aprovechan oportunidades que otros, ni han percibido.
- *Conciencia social: interpretando con precisión a personas y grupos;* la *empatía* proporciona a las personas una conciencia de las emociones, preocupaciones y necesidades de los demás, pudiendo captar el tono de voz y la expresión facial, la empatía requiere primero consciencia de los propios sentimientos y preocupaciones propios para entender los ajenos. La empatía nos permite interpretar a las personas con precisión, evitando errores propios de considerar los estereotipos. La *orientación al servicio* nos permite entender las preocupaciones del cliente y darle una solución. La *conciencia organizativa*, permite conocer las relaciones de la empresa y detectar a los influenciadores.
- *Gestión de las relaciones: inducir en los demás las respuestas deseadas;* sólo aquellos que puedan sentir las necesidades de desarrollo de otras personas y alentar sus aptitudes tienen la capacidad de *desarrollar a los demás*,

es una competencia fundamental en los líderes. Cuando conseguimos manejar eficazmente las emociones en otras personas y somos persuasivos, logramos tener *influencia* en ellas. Aquellos que poseen la competencia *comunicación*, son eficaces en transmitir y en recibir información, agradecen este intercambio y fomentan la comunicación. *Resolver conflictos*, es tener la capacidad de percibir los problemas incluso antes de que se produzcan y solucionarlos, es importante saber escuchar y entender a las personas e intentar buscar la solución más adecuada para las distintas partes. *Catalizar los cambios*, es quizás una de las competencias más importantes, estamos inmersos en un continuo cambio y no saber afrontarlo, dificultará nuestra supervivencia. Un óptimo y exitoso *Trabajo en equipo y colaboración*, va a depender de que los propios miembros del equipo tengan esta competencia.

Las emociones son contagiosas y una sola persona puede influir no sólo en el resultado del grupo sino de la organización. La IE desempeña un gran papel en la eficacia organizativa en las siguientes áreas: Goleman y Cherniss (2005: capítulo 1):

- Contratación y conservación del empleado.
- Desarrollo del talento.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso, estado de ánimo y salud del empleado.
- Innovación.
- Productividad.
- Eficacia.
- Ventas.
- Ingresos.
- Calidad de servicios.
- Clientela fiel.

- Cliente o estudiante resultante.

La I.E. influye en la contratación y conservación del talento. El talento de un individuo y el de la organización, como la suma de todos los individuales, y como el efecto que tiene el de uno en los demás. Las relaciones, tanto en la vida personal como profesional, ayudan a las personas a ser más inteligentes desde un punto de vista emocional. De esta manera, cualquier intento de mejorar las I. E. en las organizaciones dependerá de las relaciones que se den en la misma. Por lo que, cualquier esfuerzo en aumentar la I.E. de los miembros de una organización que no afecte a las relaciones naturales formadas dentro de la misma, acabará fracasando. Los programas de formación pueden ser muy valiosos, pero han de ir enfocados a estrechar y mejorar las relaciones entre los individuos que conforman la empresa. Goleman y Cherniss (2005: capítulo 1), establece el siguiente modelo de inteligencia emocional y eficacia organizativa, se hace imprescindible invertir en una formación que impacte en todas las partes del modelo para que dicha inversión sea eficaz. El aprendizaje social y emocional de los trabajadores de una empresa se va a ver afectado por las relaciones del entorno en el que se encuentra.

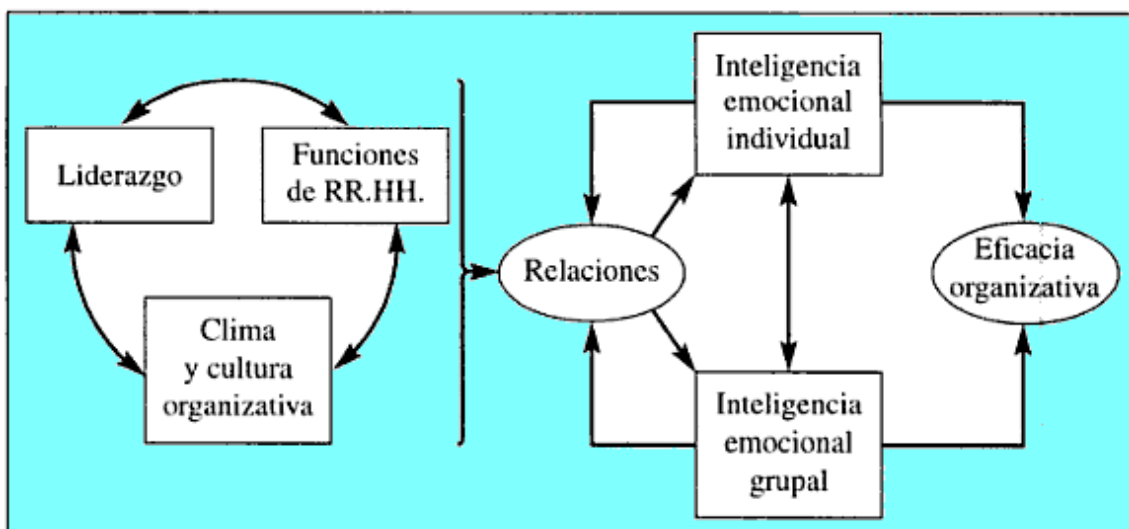


Figura 5. Marco referencial de las competencias emocionales.
Fuente: Goleman y Cherniss (2005: 40)

El entorno en el que vivimos, altamente competitivo y cambiante, convierte a la I.E. en un conjunto de capacidades claves a desarrollar para subsistir en el mismo. A pesar de la relevancia de la I.E. para competir en este entorno, cada vez se hace más difícil que las personas desarrollen y utilicen esta I.E. Incluso aquellos ejecutivos de más alto nivel se encuentran con dificultades para implantarlas. El desarrollo de la I.E. requiere una reflexión y aprendizaje continuos, por lo que debemos conseguir sacar tiempo para ello y establecer prioridades que nos permitan conseguirlo. Goleman y Cherniss (2005: capítulo 1)

A continuación exponemos el modelo de IE de Goleman y Cherniss (2005: capítulo 9) basado en Prochaska (1999), según este modelo se establece que los individuos atraviesan por varias fases en su proceso de desarrollo de I.E. En la fase 0, *Precontemplación*, el individuo todavía no tiene ningún interés por cambiar. En la fase 1, *Contemplación*, es consciente de los beneficios que tiene este posible cambio pero todavía no estudia trabajar en ello. En la fase 2, *Preparación*, decide ponerse a ello y establece planes para conseguirlo. En la fase 4, *Acción*, es cuando inicia el proceso de cambio a través de la utilización de diferentes modelos, según el área de I.E. a desarrollar; se suele empezar por el área que considere más necesaria para su vida personal y laboral o aquella en la que se encuentre más débil; para luego continuar con las otras áreas. En la última fase 5, *Mantenimiento*, se establece un seguimiento y continuas acciones para seguir mejorando y no retornar a la situación inicial.

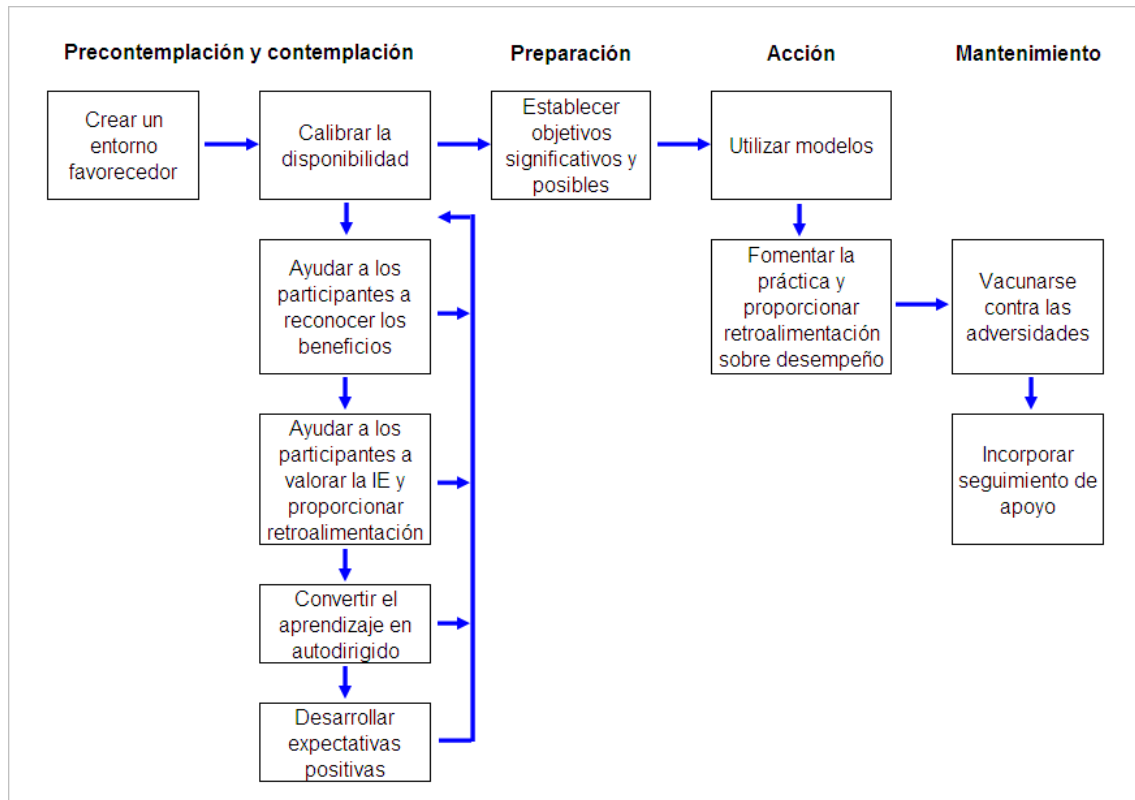


Figura 6. El proceso óptimo para fomentar la IE en las organizaciones empresariales

Fuente: Goleman y Cherniss (2005: 301)

Para que la empresa ayude a sus individuos a que consideren y comiencen el cambio debe establecer un entorno favorecedor. Un buen líder (o buenos líderes) es esencial para impulsar el desarrollo de los profesionales dentro de la organización. Si el entorno organizativo no lo propicia, no esperemos que los profesionales lo inicien ellos solos. Un entorno favorable va a conseguir que los individuos se encuentren motivados a emprender el proceso y lo continúen. Además de proporcionara un clima estable es importante que la empresa le facilite a los empleados las herramientas necesarias para conseguir tener éxito en el proceso. Es aquí donde consideramos que se debería introducir un programa de formación que desarrolle las 20 competencias que componen las distintas dimensiones de la IE. Mediante la IE, los empleados se van a poder enfrentar a los desafíos que les rodean.

4.8 Modelo de Formación en la empresa: Elaboración de un Plan de Formación.

Elaborar planes de formación en las organizaciones es una tarea compleja, debemos contar con los expertos necesarios y encuadrar el modelo de formación dentro de la empresa, acorde con su estrategia para que sea generador de ventajas competitivas. Sin embargo, muchas veces la empresa no cuenta con expertos que conozcan el mercado y la tendencia que va a seguir el mismo.

Quizás lo idóneo sería diseñar un plan de formación sin referencia a una organización determinada, ya que además esta organización va a evolucionar y, continuamente, aparecen nuevas formas de organizaciones, de dirección, etc. todo ello fomentado por la introducción de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Dentro de la empresa nos encontramos con un departamento dedicado a la formación, o ésta se encuentra englobada dentro del departamento de Recursos Humanos. Lo cierto es que la formación es común a todos los departamentos y a todas las personas que componen una empresa, con lo que debe estar fuertemente relacionada con todas ellas, interactuando y haciendo que personas y empresa crezcan a la vez.

La planificación de la formación la podemos hacer atendiendo a carreras profesionales, perfil de ventas, técnicos, directores, etc. La podemos hacer según conocimientos previos, carrera, no carrera, máster, etc. También podemos distinguirla por sectores: industria, distribución, banca, energía, comunicaciones, etc. Podemos hacer distintos planes de formación según el criterio que decida la empresa. Sin embargo, hay una serie de competencias a desarrollar en todos

los profesionales, independientemente del cargo que ocupen, de su edad y de su formación anterior, que podría estructurarse y darse en todas las empresas, independientemente de cuál sea el sector en el que se encuentra.

Nos referimos a desarrollar una serie de competencias en los empleados, que hagan que aumente su compromiso con la empresa, su motivación y que puedan ser polivalentes; perdurando en la organización con independencia del trabajo que realice. ¿Cómo se encuadraría esta formación dentro del perfil de competencias que desarrollábamos un apartado anterior? Los perfiles de competencias son necesarios para dimensionar nuestros recursos, ajustar la empresa y que ésta se dirija al objetivo que pretende conseguir y que forma parte de su estrategia.

Sin embargo, hay competencias que pueden darse en distintos perfiles, por ejemplo, el desarrollo del trabajo en equipo, que un empleado de la empresa sepa trabajar en equipo va a ser beneficioso para la empresa tanto si el empleado trabaja en ventas, como si está en el equipo de técnicos o en la alta dirección. Trabajar en equipo es algo necesario y beneficioso para la empresa. Lo que pretendemos es identificar las competencias que van a aportar más valor a la empresa y que son necesarias con independencia del puesto y del sector. La empresa puede invertir en una serie de competencias y contratar el mismo curso de trabajo en equipo a una consultora de formación e impartirlo en distintos grupos de profesionales, los cuales tienen, cada uno, su perfil de competencias.

Buscamos una visión de conjunto e identificar formación que va a ser necesaria impartir a todos los empleados de una organización porque necesitamos que todos, ya que forman parte de la empresa, desarrollen una serie de competencias con independencia del perfil

que tengan para poder competir en el mercado. Debemos llegar al mercado como una empresa cohesionada, así nuestra estrategia y visión será más fuerte. Sí que podremos distinguir por perfil el grado de desarrollo de una competencia que necesitamos, por ejemplo, en perfiles muy bajos de empleados, quizás no será tan necesario incidir en el liderazgo.

La idea es, detectar qué competencias necesitamos para competir en el mercado, para crear una ventaja competitiva y elaborar un plan de formación general e individual por perfiles de competencias. Para desarrollar el plan de formación general, es necesario establecer y tener claros los objetivos de la empresa y su misión, así como identificar los recursos y las competencias que se necesitan para alcanzar estos objetivos. Una vez que sepamos dónde queremos llegar y qué necesitamos para llegar, haremos una introspección en la empresa para ver lo que tenemos, con qué contamos y qué distancia hay para alcanzar lo que necesitamos. Si detectamos que nos faltan determinadas competencias, invertir en formación para desarrollar estas competencias, o contratar a nuevos empleados, en los cuales también tendremos que invertir para que conozcan la empresa y la tarea a realizar. Una vez identificada la distancia al objetivo y como minimizarla, nos pondremos a trazar nuestro plan de formación. Que nos ayudará a formar los recursos necesarios para acortar la distancia y conseguir el objetivo.

En el proceso anterior, necesitamos expertos, que conozcan nuestra empresa, pero que, sobre todo, abarquen el mercado y nos informen de la evolución que tiene. Una consultora nos puede ayudar a ver la distancia entre el movimiento del mercado y el de la empresa. La solución propuesta por el tercero o elaborada, esto es lo ideal; conjuntamente con la empresa nos va a servir de guía para identificar esta distancia y adecuar nuestra empresa a que evolucione

como lo hace el mercado. Si sólo utilizamos recursos propios, perdemos la objetividad, es cierto que nuestros recursos conocen muy bien la empresa, pero quizás no conocen tan bien a nuestros competidores, pudiendo perder el rumbo de cómo va a evolucionar el mercado.

Si desarrollamos los planes de formación teniendo en cuenta la estrategia de la empresa, lo que pretende, lo que tenemos y dónde necesitamos llegar; el plan de formación nos va a permitir alcanzar los objetivos de la empresa y nos va a servir de guía para lograrlos. Siempre es mejor continuar un programa establecido, en el que nos podamos detener a estudiar por dónde vamos, las posibles desviaciones, realizar las modificaciones pertinentes según evolucionen mercado y empresa, etc. Los planes de formación son una herramienta de apoyo para las empresas, que les ayuda a crecer, a evolucionar y a responder a los cambios continuos en los que se encuentra inmersa la organización.

La formación debe ser continua, los planes de formación deben ser adaptados a las necesidades de esta formación continua, recoger en sí mismos los cambios producidos por la introducción de las nuevas tecnologías y otras innovaciones. El plan de formación es flexible, va evolucionando con la empresa. Hace unos años no se le daba importancia a la inteligencia emocional, hoy se ha demostrado que es de vital importancia, más incluso que el cociente intelectual. Hace unos años los planes de formación no incluían formación en inteligencia emocional, hoy sí. La inteligencia emocional puede desarrollarse de varias maneras, además desarrolla otras capacidades; introducir un curso básico de inteligencia emocional para que los empleados entiendan y sepan lo que es, es necesario en cualquier empresa que quiera continuar en el S. XXI.

En nuestro estudio, pretendemos identificar las capacidades que es necesario desarrollar en todo tipo de empresa para que ésta tenga éxito y sea capaz de generar una ventaja competitiva. Es un estudio que defiende la rentabilidad de invertir en formación y que esta formación contemple el desarrollo de ciertas competencias. Sin embargo, una empresa, debe ser capaz de desarrollar su plan de formación, acorde con su estrategia, con contenidos, calendario, actividades, etc. En definitiva, en nuestro estudio marcamos pautas generales que la empresa debe personalizar para hacerlo suyo.

Al personalizarlo, la empresa encontrará que el plan de formación se elabora basado en las necesidades concretas de la empresa, aunque es cierto que estas necesidades pueden ser comunes a distintas empresas del mismo sector o de otros sectores. Los planes de formación, no pueden ser rígidos, sino que se establecen durante un periodo de tiempo y han de ir evolucionando como lo hace la empresa y el mercado, adaptándose a las nuevas necesidades que surjan.

Si se produce un cambio radical, quizás sea preciso elaborar un nuevo plan, pero esto es costoso, lo más aconsejable es que vaya evolucionando y adaptándose a los cambios. Comenzar de nuevo y no aprovechar lo anterior puede ser también perjudicial para los empleados, creándoles confusión y sintiendo que han perdido el tiempo en la formación anterior. Los planes de formación se enmarcarán dentro de la empresa, siendo coherentes con la estrategia de la misma. En los planes se tienen en cuenta el punto de partida y la situación a la que se pretende llegar, trazando un camino a seguir. Para elaborarlos es necesario tener un profundo conocimiento de la organización y del mercado o mercados en los que opera.

El plan de formación debe seguir una estructura y los contenidos a incluir en la misma podrían ser:

- Objetivos que persigue el plan de formación, basándonos en información real del mercado, de la situación de nuestra empresa en el mismo, de la estrategia de la empresa, la evolución de nuestro entorno, etc. Se establecerá además un orden de prioridad.
- Destinatarios del plan de formación, diagnosticar los destinatarios que recibirán la formación y las características de los mismos es un proceso importante para el correcto desarrollo del plan de formación.
- Actividades de formación, denominación, modalidad, contenidos, duración, perfil de los participantes, formadores, experto. Las actividades de formación y los contenidos de las mismas deben adecuarse a los objetivos determinados en el primer punto. La formación nos va a ayudar a eliminar la distancia entre la situación actual y la futura deseada. El índice de contenidos debe ajustarse a los objetivos y a la jerarquía de los mismos.
- Metodología de formación, forma en la que se va a impartir esta actividad (presencial o E-learning, por ejemplo). En nuestro estudio nos interesa el B-learning, como combinación de ambas. Al establecer una metodología, podremos organizar y optimizar los recursos con los que contamos en función de las actividades formativas. En algunos casos, podremos hacer dinámicas de grupo, en otros casos videoconferencias, juegos, etc. En la metodología tenemos que tener en cuenta multitud de factores: materia formativa, colectivo, situación del mismo, recursos económicos y humanos (formadores) con los que contamos, nivel de partida de los participantes, objetivos a conseguir, estrategia de la

empresa, disponibilidad de material, accesibilidad de espacios, tecnologías, etc.

- Evaluación de la formación, análisis de resultados y plan de acción.

Para elaborar un plan de acción, debemos seguir una serie de fases. Chang (1998) establece las siguientes seis etapas para que un programa de formación sea de alto impacto:

1. *Identificación de las necesidades de formación*, para ello se evaluará la situación actual y la futura a la que queremos llegar. Determinando las necesidades actuales para llegar a la posición futura y a las que nos pudieran surgir.
2. *Diseño de la formación*, mediante el establecimiento de objetivos, identificación de los participantes al programa de formación, y elección de métodos de formación según las características de los participantes. El diseño es una parte crucial para conseguir el éxito de la formación, en el diseño debe tenerse en cuenta a todos los agentes que pudieran estar involucrados o verse beneficiados: los participantes, los clientes finales, los directivos, expertos, etc.
3. *Elaboración de herramientas de aprendizaje*, como los materiales didácticos a emplear.
4. *Ampliación de las técnicas de formación en las sesiones programadas*, utilizando formas de comunicación tanto verbal como no verbal, adecuándolas a los objetivos de aprendizaje.
5. *Medición y evaluación de resultados*, para lo que podremos emplear test antes y después de la formación y medir si los resultados de aprendizaje son los esperados.

6. *Seguimiento y consolidación*, plan de acción tras la formación, que permita realizar un seguimiento de la formación de los participantes y la consolidación de las técnicas aprendidas.

La dinámica actual del mercado demanda nuevos conocimientos, nuevas aptitudes y actitudes, nuevos retos, y nuevas formas de gestionar, de trabajar, de competir, etc. La constante innovación del mercado nos demanda que no sólo determinados departamentos de la empresa sean innovadores, sino que todos lo seamos, la formación nos sirve de motor para adquirir ese dinamismo necesario, ser proactivos y actualizarnos continuamente. La formación nos va a conferir la flexibilidad que necesitamos para competir y para crear ventajas competitivas.

La formación en la organización es una herramienta de la que dispone para mejorar y optimizar sus recursos, crear ventajas competitivas a través de la formación de sus trabajadores, desarrollando el talento individual, de cada uno de ellos, y el organizativo, que lo forma esa suma de talentos. Las modalidades que desarrollaremos para impartir esta formación, serán diferentes y adecuadas a las necesidades de la organización y a los objetivos que se pretende conseguir. Mediante la inversión en formación, la empresa consigue desarrollar a sus trabajadores, incrementando su utilidad y la productividad. La formación debe adaptarse a los cambios y conferir a la empresa la flexibilidad necesaria para ajustarse a los cambios.

4.9 Las Empresas de Base Tecnológica: Unión de Tecnología y Conocimiento

El papel de la tecnología en la empresa ha aumentado de forma relevante en los últimos 30 años. La tecnología siempre ha tomado un papel fundamental en el crecimiento de una empresa, pero con la nueva era informática, se ha creado una forma creativa de producir bienes y servicios.

Hasta hace relativamente poco tiempo, no eran muchas las empresas que basaban su fuente de ventaja competitiva en la tecnología. Prácticamente las únicas que daban una mayor importancia a la tecnología eran las grandes empresas multinacionales y lo hacían además para mejorar la comunicación entre las distintas sedes, reducción de la complejidad de los procesos y otros pasos encaminados a facilitar la gestión, de por sí complicada de estas empresas que abarcaban varios países y llegaban a distintos mercados.

Además de estas grandes empresas, encontrábamos que las pequeñas de nichos de alto nivel tecnológico y con implicación internacional eran grandes usuarias de las tecnologías.

Exceptuando estos dos tipos de empresas, las demás se dedicaban a competir en mercados locales y utilizaban tecnologías muy básicas adquiridas a terceros y sobre todo enfocadas a la producción de sus bienes de equipo.

Parte de la limitación al desarrollo tecnológico con el que se encontraban estas empresas era producido en gran medida por dos factores: 1) las dificultades de las empresas para acceder a la tecnología y 2) las necesidades de financiación que esto implica. Por este motivo, eran pocas las empresas que desarrollaban estrategias en base a las ventajas producidas por el conocimiento tecnológico.

Esta foto ha cambiado radicalmente en la actualidad, ahora ocurre todo lo contrario. Son raras las empresas que no compiten en mercados internacionales y aquellas que sólo tienen base en un país, están inmersas en plena globalización y vende en todos los países.

Vamos a tomar como ejemplo a *Next*, es una tienda retail con base en Reino Unido, no cuenta con tiendas en todos los países. Sin embargo, tiene una muy potente página web que apoyada en una buena red de logística, distribuye todos sus productos en tan sólo una semana a cualquier parte del mundo. Además los clientes cuentan con dos grandes ventajas: 1) pueden devolver todo lo que adquieran, 2) el coste de distribución es de tan sólo 5 euros. Este es un ejemplo de los miles que hay, dado que cada vez los clientes compran más y mejor y pierden menos tiempo comprando. Para ellos es más cómodo comprar online, recibirlo en casa o en el trabajo, probárselo sin agobios y devolverlo si no están de acuerdo. Los consumidores son cada vez más inteligentes en sus compras, optimizan su tiempo y su dinero. Internet te permite comparar distintos precios de un mismo producto y adquirir el que mejor precio tenga y mejores garantías. Además los grandes buscadores disponen de comparador de precios y productos.

La innovación ya no es una alternativa para que las empresas sigan siendo competitivas sino que es una obligación. La tecnología es una necesidad y la innovación tecnológica un imperativo, vivimos en la época de los continuos cambios, de lo efímero, nada dura para siempre, tenemos que ser capaces de aportar a nuestros clientes lo que ellos buscan ahorrándoles dinero, pero, sobre todo, tiempo, hoy en día lo más valorado. La innovación nos va a permitir mantener e incrementar nuestra cuota de mercado sin reducir los beneficios. La innovación tecnológica es ya una necesidad para garantizar la supervivencia.

Cada vez más se introducen, dentro de las políticas económicas de un país y como clave para el desarrollo del mismo, ayudas a la innovación. Se pretende un incremento y regeneración del tejido empresarial mediante la sustitución de empresas tradicionales por otras de mayor valor, de evolución tecnológica y con una intensa competitividad actual y futura. Se produce un redimensionamiento tecnológico, no sólo como usuarios del consumo de tecnología sino como una búsqueda incansable de la mejora de la calidad y reducción de costes.

En España, todavía no hemos terminado de consolidar la importancia de la tecnología y aún persisten empresas locales, con mucho encanto pero incierto futuro. En épocas de crisis, las empresas globales que no consiguen vender en un país, pueden paliar la pérdida local con un incremento de las ventas internacionales. Las empresas locales, como no cuentan con esta clientela global, si pierden las ventas locales, tendrán dificultades para salir de la crisis o no lo harán. Es decir, que el papel de la tecnología, tienen una importancia aún mayor en épocas de crisis, dado que nos va a permitir atraer mercados a los que de forma local y, sin una tecnología desarrollada, no seríamos capaces de llegar.

Para acometer un proceso de renovación tecnológica en España, se han tomado numerosas medidas. Como el estímulo en inversiones de Investigación y Desarrollo (I+D) vía deducciones fiscales, ayudas de financiación. Estas ayudas se han centrado en impulsar el crecimiento desde un punto de vista más bien individual. Sin embargo, en nuestro país seguimos careciendo de grandes estructuras potentes de I+D privadas o públicas en las que las empresas puedan apoyarse. A esto se suma, que la cultura

empresarial de nuestro país no está, en general, enfocada a la creación de empresas de alta tecnología.

Tradicionalmente, las patas en las que se sustentaba nuestro PIB eran el turismo y la construcción. Al desarrollarse otros destinos más atractivos en Europa, tipo Croacia, nuestro turismo ha decaído y sobre todo, se ha transformado, en un turismo de bajo poder adquisitivo que no deja grandes cantidades de dinero en nuestro país. En cuanto a la construcción, el posible estallido de la burbuja inmobiliaria, cuyos efectos todavía no sabemos predecir ni el tiempo que tardaremos en recuperarnos.

¿Qué es lo que deberíamos hacer para amortiguar el efecto de esta terrible crisis en nuestro país? Crear nuevas fuentes de ingresos que contribuyan al incremento de nuestro PIB en el corto plazo. La alternativa más atractiva, crear empresas de Base Tecnológica que nos permitirán, percibir beneficios en poco tiempo y con inversiones reducidas.

Para conseguir el objetivo de crear Empresas de Base Tecnológica, serán necesarias estructuras que faciliten y dinamicen la innovación. Y para ello, el papel más importante lo toman las universidades y centros tecnológicos, cuyas funciones fundamentales deben ser, como señala Elorz (2003):

- Motivar la reactivación económica del país o región.
- Impulsar la investigación y los desarrollos técnicos.
- Incrementar la colaboración de la universidad-empresa-universidad.
- Potenciar la transferencia de las tecnologías de los centros de investigación a la industria.

- Desarrollar un entorno favorable para la creación de nuevas empresas y fomentar la cultura empresarial, sobre todo entre estudiantes universitarios e investigadores.
- Fomentar la creación de nuevas empresas.”

De esta manera, podremos impulsar el crecimiento de nuestro país, a través de la I+D en tecnología que fomente el desarrollo de la innovación regional. Retrocediendo el declive y ejerciendo de impulsor del arranque de nuevos negocios que nos permitan reducir las pérdidas producidas por los más tradicionales.

Podemos denominar a las Empresas de Base Tecnológica como aquellas que basan su desarrollo en el conocimiento científico y técnico, como base generadora de su competitividad. Son empresas que utilizan procesos innovadores para la producción de bienes o servicios.

Este tipo de empresas se desarrollan más en sectores como la informática, la biotecnología, la electrónica, etc. En muchas ocasiones su origen se encuentra en un *spin-off*¹⁹ de proyectos llevados a cabo por universidades (como Google de la Universidad de Standford) y centros tecnológicos que realizan inversiones en infraestructuras de investigación generadoras de conocimiento.

No debemos confundir las empresas modernizadas con las empresas de base tecnológica, el principal factor diferenciador es que

¹⁹ **Spin-off** o **derivaje** (también llamada *salpicadura*^[1]) es un término anglosajón que se refiere a un proyecto nacido como extensión de otro anterior, o más aún de una empresa nacida a partir de otra mediante la separación de una división subsidiaria o departamento de la empresa para convertirse en una empresa por sí misma. Ejemplos: se puede decir que la empresa [Google](#) es una "spin-off" de la [Universidad de Stanford](#), que la serie de televisión [Aída](#) es un "spin off" de la serie anterior [7 vidas](#), que el [Anglicanismo](#) es una escisión de la [Iglesia Católica](#), o que [Dragon Ball GT](#) es un "spin off" de [Dragon Ball](#).

El proyecto del que nace el "spin-off" se conoce a veces como proyecto matriz. Un ejemplo de proyecto matriz institucionalizado son las [incubadoras de empresas](#).

<http://es.wikipedia.org/wiki/Spin-off>

las últimas se caracterizan por un intensivo uso del conocimiento científico y tecnológico. Las empresas modernizadas pueden usar nuevas formas organizativas, y recursos de microelectrónica, suelen utilizar tecnología ya madura, no se caracterizan por la innovación continua.

La innovación nos permite distinguir entre sectores de alta y baja tecnología. Considerando que las empresas de baja tecnología son aquellas que no utilizan la tecnología para mejorar su productividad ni como medio de acceso a otros mercados.

Podemos destacar los siguientes componentes que caracterizan a las Empresas de Base Tecnológica (EBT):

- Las EBT, en comparación con las grandes empresas, son pequeñas, tienen poco personal y producen bienes y servicios de alto valor añadido. Suelen estar estrechamente relacionadas con las universidades y centros de investigación en los que se desarrollan tecnologías en áreas de conocimiento comunes con las que requieren las empresas para desarrollarse y estar tecnológicamente actualizadas.
- Previo al desarrollo de creación de una EBT es necesario la existencia de fuertes grupos de I+D que promuevan proyectos de investigación enfocados a resultados y que sirvan de base para la motivación de la EBT. Para ello es vital contar con una infraestructura dinamizadora del I+D.

Las EBT presentan una serie de características de las cuales podemos destacar:

- Eficiencia en los desarrollos productivos que confieren una mayor capacidad para incorporar nuevas trayectorias en la mejora de productos tradicionales. Surgiendo un nuevo

tipo de empresas (EBT) con mayor capacidad para incorporar nuevos diseños y mejoras en la producción, dotando a la empresa de una mayor flexibilidad que le permite realizar cambios rápidos, adaptándose a la versatilidad del mercado en un tiempo reducido. Este tipo de empresas se pueden adaptar rápidamente a los continuos cambios de la demanda.

- Para poder lograr esta flexibilidad las EBTs requieren innovaciones continuas radicales.
- La flexibilidad es una característica en sí misma del proceso productivo. El carácter programable de los equipos facilita la superación de la rigidez de los antiguos procesos y reduce el impacto de las economías de escala basadas en técnicas intensivas de producción en masa. La escala de producción se encuentra independizada de la escala de la demanda.
- La especialización de los equipos permite una mayor rapidez de la modificación de los planes del ciclo productivo produciendo unos altos niveles de eficiencia en la fabricación de productos distintos, variación de los mismos, cambios de modelos y variación del volumen de su producción en función de los cambios de la demanda.
- La mayor ventaja que aportan las EBT es la posibilidad de adaptar la producción a la demanda del mercado, permitiendo la multiplicidad de productos y servicios a producir sin que ello implique nuevas inversiones. Lo que se traduce en un incremento de posibilidades en distintos mercados.
- Otra importante característica es el dinamismo tecnológico, consiguiendo la integración del diseño y el proceso de producción. Lo que nos permite integrar los

centros de ingeniería, desarrollo e investigación, facilitando la gestión estratégica de la empresa.

- El esquema organizativo de estas EDT es diferente al tradicional. Es una organización en red, orientada a la coordinación tecno-económica global, integrada por sus procesos, con foco en sus nudos de conexión y en las interacciones de los departamentos que la componen.

El elemento clave de estas empresas de base tecnológica es, por tanto, la propia tecnología de la que parten, constituida en su esencia. La mayoría nacen en universidades y centros de formación, en los que se investiga y se promueven nuevos métodos que desarrollan ideas para que estas empresas sean creadoras y respondan a las necesidades de la demanda previamente analizadas en estos centros. Estas empresas son muy dinámicas, su estructura de costes fijos es muy limitada y pueden crecer y decrecer rápidamente adaptándose a las necesidades de la demanda. Tienen la capacidad de aportar un alto valor añadido en la economía de un país.

Estas empresas, muy ventajosas, también se encuentran con dificultades comunes a otras no caracterizadas por este uso intensivo de la tecnología. Las dificultades de financiación, barreras de entrada, alta competencia son comunes también en las EBT, dado que está demostrado que estas empresas pueden contribuir al rápido desarrollo económico de un país, lo idóneo sería que el Estado dotara créditos especiales para la financiación de estas empresas así como proporcionar una infraestructura estable en la que puedan apoyarse. Otra manera de colaborar en su creación sería mediante la configuración, desarrollo e impulso de centros de investigación que faciliten la generación de este tipo de empresas.

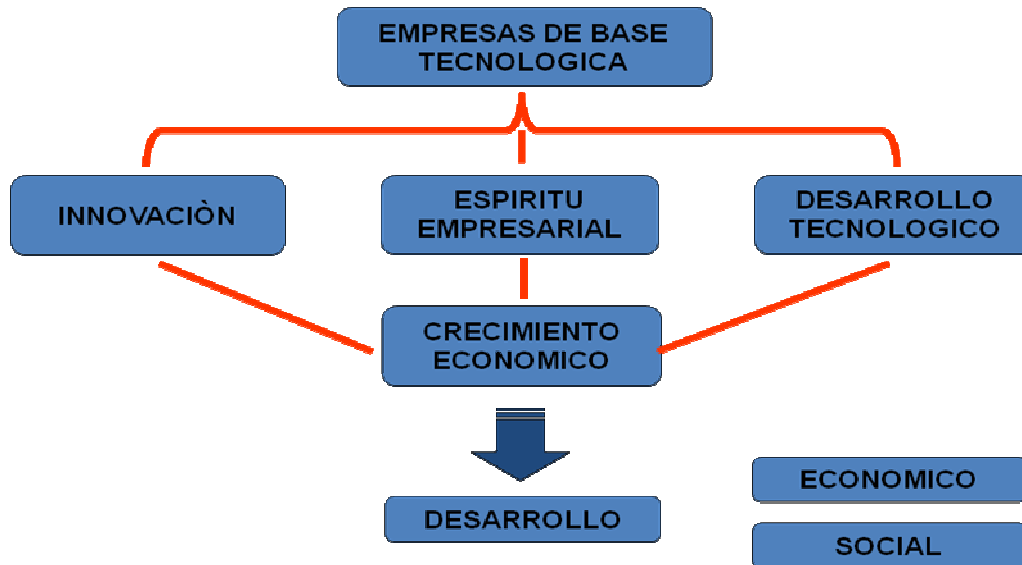


Figura 7. Proceso de Generación de EBT.

Fuente: www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r66763.DOCX

La actividad de Investigación e Innovación van a ser nuestras aliadas en la búsqueda del progreso. La evolución tecnológica nos va a permitir una mejora continua de las aplicaciones necesarias en nuestra evolución. Las aplicaciones que utilizamos, tanto en el trabajo como en nuestra vida diaria, se quedan obsoletas rápidamente, la innovación nos va a permitir que éstas evolucionen o surjan otras nuevas que desempeñen el papel que necesitamos.

La inversión en I+D+i (Investigación + Desarrollo + Innovación) es la vía para conseguir esta mejora continua. No sólo es importante que las empresas inviertan en I+D+i sino, que se hace fundamental, como hemos visto antes, que existan centros de investigación: universidades, fundaciones, institutos, etc. De la colaboración de estos centros con la empresa surgen las EBTs. Se unen en las EBTs: conocimiento, proveniente de los centros de investigación y capital, de la propia empresa y el hilo conductor que supone la propia administración.

Como ya hemos destacado, las EBTs se caracterizan por su capacidad de innovación, conocimiento y aplicación de la tecnología al proceso productivo, incrementando la capacidad competitiva de la empresa. Las EBTs son empresas de alto valor añadido de conocimiento, siendo la investigación y el desarrollo continuo parte de su propia esencia.

Las personas que trabajan en este tipo de empresa deben tener características parecidas a las mismas para que subsistan en el tiempo, deberán ser: dinámicos, emprendedores, innovadores, flexibles, con un alto nivel de formación y conocimientos.

Diversas comunidades autónomas de nuestro país llevan a cabo planes y programas para el impulso de la creación de las EBTs. En 2005 en Andalucía (Estebaranz, 2007) se crearon dos programas para estimular la creación de empresas tecnológicas. Estos programas han sido promovidos por la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (dependiente de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa) para potenciar y estimular la creación de empresas de base tecnológica:

- **El Programa Atlantis EBT:** la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa, destinó 300.000 euros para crear el Fondo Tecnológico Atlantis de Capital Semilla para financiar determinados proyectos que consiguieran la certificación Atlante. Atlantis otorga este certificado de "Empresa Tecnológica ATLANTE" a los mejores proyectos de creación de empresas de base tecnológica de España, aunque para recibirlo deberán adquirir el compromiso de establecerse en Andalucía. Para obtener este certificado los proyectos deben pasar por un proceso de selección en el que se evaluarán tanto la excelencia empresarial como tecnológica de los mismos. Los proyectos que

adquirieran este certificado, reciben “de forma gratuita los siguientes recursos para la creación de empresas:

- Capital Semilla
- Equipo Directivo Experimentado
- Visión y contactos internacionales
- Incubación física y empresarial”²⁰

También en Andalucía se creó en 2005 la primera Sociedad Pública de capital riesgo de ámbito autonómico, siendo el 100% de su capital de la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (Invercaria). El objetivo de esta sociedad de capital riesgo es fomentar la financiación para la creación de empresas de alto contenido tecnológico, así como impulsar la expansión de las ya existentes. Lo que se pretende con esta sociedad es ayudar a las EBTs a que superen una de las mayores barreras de entradas con las que se encuentran: la financiación. Este organismo se encarga de coordinar la participación de instituciones y agentes privados, promoviendo el acuerdo de inversiones: privadas, financieras y públicas, para impulsar el crecimiento económico de la región mediante la creación de este tipo de empresas, que permiten un crecimiento rápido en un corto periodo de tiempo.

El Centro de Recursos Empresariales Avanzados (CREA) se ha creado como un apoyo para las empresas de nueva creación, facilitándolas servicios personalizados, que puede suponer una colaboración entre la Administración, Empresa y Universidad.

- **El Programa Campus:** este programa se ha creado con la finalidad de potenciar los recursos propios de las empresas constituidos a partir de los centros de investigación en colaboración con empresarios, a través de la facilitación del

²⁰ <http://www.juntadeandalucia.es/empleo/equal/npe/www/doc/258.pdf>

acceso a la financiación: concesión de préstamos participativos o aportando capital social.

De esta manera se han creado 30 proyectos en universidades andaluzas de alto contenido científico, que deben acreditar su viabilidad económica, pudiendo convertirse en proyectos empresariales comercializables que aportan un alto valor añadido.

En Marzo de 2006, la Fundación Española de Ciencia y Tecnología difundió la iniciativa Explora (dentro del programa CONSOLIDER INGENIO 2010), esta iniciativa surgió para promover la investigación apoyándose en los estudiantes, se estimula la investigación en nuevas áreas y con una estrecha colaboración de estudiantes y profesores, de esta manera se unen el carácter emprendedor y las ideas frescas de los estudiantes con la experiencia de los profesores y empresarios.

Con la crisis actual y el aumento constante del desempleo es necesario crear nuevas empresas. Las empresas deben ser innovadoras, apoyadas en la tecnología y que logren tasas de rendimiento superiores a las de otros sectores, hasta ser capaces de generar nuevos empleos y beneficios que se perciban a corto plazo; conseguir estas finalidades es fundamental y ha de existir una estructura institucional que promueva su formación y su crecimiento, facilitadores la existencia mediante financiación flexible y apoyo. En esta línea, se deben promover concursos que premien las ideas emprendedoras, cursos de formación enfocados a realidades y obtención de resultados. Es necesario que el entorno sea favorable para propiciar esta cultura emprendedora de la que surjan estas empresas.

Goñi, en AAVV (2003), destaca que los factores de éxito para la creación de Empresas de Base Tecnológica son los siguientes:

- *Idea de negocio*, la idea debe ser innovadora y protegerla a través de patentes para que pueda durar en el tiempo y no sea imitable por la competencia. Esta idea innovadora debería surgir de las necesidades de mercado y permitir enfocar el proyecto empresarial encaminado a satisfacer tales necesidades. La idea debe aportar valor que sea real y percibido por los clientes. Será importante considerar también la viabilidad técnica y económica de esta idea.
- *Equipo emprendedor*, la idea suele ser fruto de la investigación de uno o varios colaboradores, en algunos casos se comete el error de hacer que éste o estos investigadores sean los que gestionen luego la empresa, lo cuál no siempre funciona, porque un buen investigador no tiene por qué ser un buen gestor y viceversa. Es positivo que el investigador sea capaz de entender los beneficios que pueda tener su idea y tenga nociones de gestión, pero en general al investigador lo que le motiva es investigar no gestionar empresa. Por lo que, será bueno involucrar al o a los investigadores en el proyecto empresarial, tener en cuenta su punto de vista y premiarle por su colaboración además de, por supuesto, por su idea; consiguiendo estimular la colaboración investigador-empresario. De esta manera haremos partícipe al investigador en el proyecto y podrá ayudar ante posibles desviaciones futuras. Además de un investigador y un gestor, necesitaremos también a un comercial que sea capaz de vender y a traer ingresos a la empresa. Como hemos dicho, las EBTs suelen surgir de un spinoff, es bueno que los participantes de la empresa madre colaboren, aunque sea parcialmente, en la futura para que la separación se produzca de una forma suave y en un corto periodo de tiempo. El equipo debe estar

compuesto de profesionales, que conozcan la idea, que se sientan involucrados y que participen de forma cohesionada y sepan trabajar en equipo enfocados a resultados.

- *Mercado y comercialización*, testear el producto o servicio antes de lanzarlo con un cliente potencial, nos dará una mayor probabilidad de éxito en el mercado, nos permitirá perfeccionarlo y ver su posible funcionamiento, así como predecir futuros beneficios provenientes de las ventas. Los profesionales que se dediquen a la venta deberán estar bien capacitados para poder vender productos complejos. Es importante que los comerciales conozcan bien el producto, investigadores y comerciales deberán trabajar en equipo, con una estrecha colaboración, para que el primero le pueda transferir sus conocimientos al segundo.
- *Financiación*, una de las mayores barreras con las que nos encontramos, sobre todo en épocas de crisis. Es positivo estructurar la financiación en fases, según se vayan cumpliendo hitos del proyecto. Comenzar con una fuerte inversión inicial y continuar según la evolución de la empresa. Las inversiones en tecnología, en este tipo de empresas deberán ser continuas, para asegurar su crecimiento y una evolución positiva de la misma. La inversión en I+D en las EBTs es superior a la media, lo que conlleva unos mayores costes de mantenimiento y desarrollo. Los beneficios de estas empresas en los primeros años de vida suelen ser menores, debido a las fuertes inversiones iniciales, pero si se consolidan en el tiempo, tendremos empresas que se adaptan a los cambios, que generan empleo y beneficios.

Las empresas de base tecnológica suelen llevar asociado un alto riesgo, sin embargo, éste se ve compensado por la capacidad de generar riqueza que tienen las EBTs. Los investigadores por sí solos,

dado que no son gestores o empresarios, tampoco se lanzarán a crear empresas. Es necesario que exista un agente, que sea capaz de dinamizar la creación de estas empresas. Aquí juega un papel fundamental el Estado, para impulsar esta cultura emprendedora, invertir en ella y proliferar la creación de estas empresas, que son las que van a permitir que España sea capaz de salir de su estructura tradicional económica: construcción y turismo y pueda evolucionar, dar un salto hacia delante, seguro y confiado. Las Universidades y otros Centros de Investigación, en los que se encuentran estos investigadores son motivadores y creadores de las EBTs. Las empresas de base tecnológica son nuestro presente y nos van a permitir tener un futuro, creando puestos de trabajo y aportando rentabilidad.

***TERCERA PARTE:
ROI, Metodología y Análisis de Datos***

CAPÍTULO 5. RETORNO DE LA INVERSIÓN (ROI)

A lo largo de los capítulos anteriores hemos puesto en valor el papel de la formación en la empresa, siempre enriquecedora. La novedad que aporta este capítulo es el cambio de la concepción de la formación como gasto y su transformación en inversión. La formación, como otra inversión más puede ser medida a través del ratio ROI: Return On Investment en inglés y retorno de la inversión en español.

Para poder calcular el ROI necesitamos conocer los beneficios de la formación y sus costes. Aplicaremos el modelo de Phillips para conseguir los datos que necesitamos y así, poder obtener el valor del ROI. Este ratio nos permite demostrar que la formación, además de tener un valor teórico, tiene un valor cuantificable. Utilizar el ROI para comparar las distintas inversiones que realiza la empresa da uniformidad y permite a los directores decidir en qué invertir, según la rentabilidad a obtener de cada inversión.

5.1 Definición

ROI son las siglas en inglés de Return On Investment y es un porcentaje que se calcula en función de la inversión y los beneficios obtenidos, para obtener el ratio de retorno de inversión. El beneficio que obtenemos por cada unidad monetaria invertida durante un periodo de tiempo

Este ratio se tiene en cuenta a la hora de evaluar una inversión en un negocio. Siempre es importante realizar un estudio de los

beneficios de las inversiones pero en épocas de crisis todavía más. En ciclos económicos bajistas la capacidad para realizar una inversión es menor y hay que optimizarla al máximo. Antes de acometer una inversión debemos estar seguros de que vamos a recuperar cada euro invertido con un beneficio adicional.

El ROI es un ratio que mide el rendimiento de una inversión, para evaluar el grupo de eficiencia del gasto que estamos haciendo o que planeamos realizar. El ROI se puede utilizar para cualquier tipo de inversión, siendo un parámetro que nos permite saber lo positiva que sea una inversión. Los valores de ROI cuanto más altos mejor. Si tenemos un ROI negativo es que estamos perdiendo dinero y si tenemos un ROI muy cercano a cero, también podemos pensar que la inversión no es muy atractiva. A la hora de evaluar una inversión es muy conveniente calcular el ROI, sobre todo para comparar dos posibles inversiones, pues si con una inversión conseguimos un ROI mejor que con otra, debemos pensar en invertir nuestro dinero en la fórmula que nos reporte mejores ratios.

Un ROI del 0% significa que en ese punto hemos recuperado la inversión. En la mayoría de las inversiones se busca obtener un incremento del ingreso realizado. El *retorno* expresa el comportamiento financiero de una inversión. De esta manera, si compráramos 10 acciones de una compañía por 500 EUR, aunque la compañía no reparta dividendos, si al final del año las vendiéramos por 550 EUR, tendríamos un retorno de 5 EUR por acción y un total de 50 euros.

$$\text{Retorno} = \text{Cantidad Recibida} - \text{Cantidad Invertida} = 550\text{€} - 500\text{€} = 50\text{€}$$

Por el contrario, si al final de año vendiéramos las acciones por 450EUR, el retorno total sería negativo de: -50EUR.

El ROI es un valor que mide el rendimiento de una inversión, para evaluar el grado de eficiencia de la inversión que estamos haciendo o que planeamos realizar. Existe una fórmula que nos da este valor calculado en función de la inversión realizada y el beneficio obtenido, o que pensamos obtener.

Expresar el retorno en unidades monetarias es sencillo, sin embargo no nos da un dato único con el que podamos comprar si una inversión es mejor o peor que otra. Sino que tenemos que conocer 1) la cantidad invertida y 2) el tiempo de la inversión. Para salvar estos dos problemas que se nos plantean, podemos expresar la inversión en términos de *Tasa de Retorno de la Inversión (ROI)* o *Porcentaje de Retorno*, valor que obtendremos tras aplicar esta fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Cantidad Recibida} - \text{Cantidad Invertida}}{\text{Cantidad Invertida}} = \%$$

De esta manera solucionaríamos el problema 1), al obtener un porcentaje que podremos utilizar para comparar el retorno de distintas inversiones por unidad invertida. Si la tasa de retorno es negativa, nos indicará que la cantidad invertida no ha sido recuperada. El problema 2) lo resolveremos si expresamos la tasa de retorno en términos anuales, que es como se hace habitualmente.

Aunque hemos realizado el ejemplo con un solo flujo de caja, lo podremos hacer con varios flujos sucediéndose a lo largo del tiempo, que es lo habitual, cuando una empresa realiza una inversión en un producto Investigación + Desarrollo + Lanzamiento + Comercialización, etc. Esta inversión se realiza durante varios años y los flujos de caja resultantes de aquella se producen durante más años.

La tasa de retorno es el término más utilizado para medir los rendimientos de una inversión.

ROI, en inglés Return On Investment, es un porcentaje que se calcula en función de la Inversión y los beneficios obtenidos de esta inversión. Se emplea para calcular el ratio de retorno de la inversión. En términos generales, y para realizar el estudio objeto de esta tesis, utilizaremos la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio} - \text{Coste}}{\text{Coste}} = \%$$

Siendo: *Cantidad Recibida = Beneficio; Coste = Cantidad Invertida.*

El ROI nos permite medir el rendimiento de una inversión y así medir qué beneficio le estamos obteniendo de dicha inversión. Si calculamos el ratio de todas las inversiones que realizamos, podremos hacer un estudio comparativo de cuál de ellas nos proporciona más rendimiento y optimizar al elegir qué inversiones realizar y en cuál de ellas incrementar la inversión. Dicho esto, habrá inversiones que según el tipo de empresa y el sector en el que se encuentre será indispensable realizarlas aún con ROI negativo.

Cuanto mayor sea el ROI, mayor será la rentabilidad de la inversión. Debemos ser muy precisos a la hora de calcular el ROI y tener en cuenta todos los costes imputables a esta inversión. Por ejemplo, si lanzamos una campaña publicitaria en una cadena de televisión, la inversión o coste no sólo será el precio que paguemos por la campaña, sino también los salarios de los que han tenido la idea de publicitarla, el coste de logística, comunicaciones, luz, etc.

5.2 Evolución del ROI

En el apartado anterior hemos visto una manera de calcular el ROI. En sus inicios el ROI era un ratio que se utilizaba para evaluar inversiones económicas, negocios, compra de acciones, etc. En la actualidad es indispensable a la hora de plantearse cualquier Inversión y se aplica para medir la rentabilidad de todas las inversiones: no sólo las directamente relacionadas con la actividad de explotación de la empresa, sino con todas aquellas que puedan impactar en mayor o menor medida en el negocio.

El cálculo del ROI aporta una gran ventaja, nos ayuda a considerar distintas inversiones, ya sea en formación, tecnología, etc. El ROI es común a todas ellas, permitiéndonos compararlas e integrarlas en las políticas de desarrollo y mejora de la competitividad de la empresa. Este ratio añade valor a las inversiones, ya no son sólo un gasto sino que además aportan beneficios. Este estudio debe realizarse antes de acometer una inversión, para considerar cuán beneficiosa puede ser.

Dado que en época de crisis, los presupuestos no ligados a la propia actividad de explotación de la empresa, como el de formación, son los que se reducen primero, impera la necesidad de poder demostrar la rentabilidad de aquellas actividades no ligadas directamente con la actividad de explotación de la organización. A lo largo de este estudio vamos a defender la concepción de la formación como inversión, una drástica reducción de la formación puede tener efectos muy negativos en el negocio. No ya sólo disminuyendo los ingresos, sino, llegando incluso a ocasionar pérdidas.

El ROI en educación como vía de mejora de la productividad es cada vez más relevante y crítico dentro de los departamentos de Recursos Humanos o de formación.

Este ratio ha sido utilizado durante siglos, en los años 20 era una herramienta emergente que permitía dar un valor numérico y contable a la rentabilidad de las inversiones. Treinta años después, la Metodología del ROI ha sido redefinida. Organizaciones de más de 40 países como: Irlanda, Reino Unido, Italia, Alemania, Dinamarca, Sudáfrica, Chile, Perú, Australia, Nueva Zelanda, Singapur, Malasia, Japón, India, Canadá, España, etc. implementan esta metodología dentro de la propuesta a presentar a los clientes y dentro de sus consultorías. Existe hasta una red de 500 profesionales que han sido formados para compartir sus experiencias en la materia. Phillips (2004).

Actualmente el ROI se utiliza para analizar todo tipo de inversiones, así encontramos incluso "El ROI de la pérdida de peso en el Trabajo", según publicó un artículo de la Harvard Business Review. El retorno de la inversión en un programa similar realizado por la autoridad local de transporte en Austin, Texas, se calculó en cerca de 2,50 dólares por cada dólar invertido. Los beneficios procedentes de la reducción de costes de médicos y la reducción del absentismo laboral, por ejemplo; fueron mayores a la inversión en un gimnasio vigilado las 24 horas del día, las comidas especiales en la cafetería y el incentivo al empleado por perder peso.²¹

Algunos consideran que el ROI es un término que suscita más interés en términos de contabilidad o de departamentos financieros. Sin embargo actualmente y, sobre todo, en empresas de mayor tamaño; cada departamento cuenta con su propio presupuesto, así la

²¹<http://hbr.org/2009/12/the-roi-on-weight-loss-at-work/ar/1>

manera de gestionarlo y sacarle rentabilidad no depende ya sólo del Director Financiero de la empresa, sino que cada responsable del presupuesto en cada departamento tiene que ser capaz de optimizarlo. De ahí la importancia de analizar qué inversiones son las más rentables.

Por ello, comprender a los impulsores de la metodología ROI así como las debilidades inherentes y las ventajas de rendimiento de la inversión es importante para tener una visión racional y sustentada del problema al aplicar una combinación de estrategias de evaluación que implica el ROI.

A pesar de que el interés por el ROI tiene un peso cada vez mayor y que ha habido un gran progreso en la materia, todavía quedan temas pendientes. El problema mayor radica en la obtención de información y datos directamente imputables a los dos parámetros objeto del ROI: beneficio y coste. Así, como evaluar en qué medida y cómo impactan sobre ellos. Al convertirse el ROI en algo casi obligatorio, la fiabilidad de los datos a utilizar y cómo aplicarlos cobra una gran relevancia.

La mayoría de los ejecutivos piensan que la formación es una necesidad básica y elemento diferenciador cuando la empresa está sufriendo un crecimiento o incrementa la competitividad en el sector. Consideran que la formación tiene un impacto directo en la mejora de la productividad, incremento de calidad, reducción de costes y tiempos. La frustración aparece por la dificultad de poder medir lo que ellos perciben de forma intuitiva. A través del ROI buscamos eliminar esta frustración, incorporando un ratio que nos permite medir e imputar a cada inversión unos resultados determinados.

En el momento actual, de forma rutinaria, más de 2.000 empresas en todo el mundo aplican el cálculo del ROI para evaluar la rentabilidad de sus programas de formación. Y este uso se extiende a la velocidad de la luz en diversas empresas de distintos sectores.

Como indica un estudio del Corporate Executive Borrada, el ROI es la herramienta cuyo uso crece con mayor rapidez para medir la Formación. También es la que mayor gap presenta entre el uso real y el uso deseado. (Drimmer, 2002).

Aproximadamente, al año se realizan 5.000 estudios del ROI a lo largo del mundo. Algunos de estos estudios son publicados, sobre todos los que arrojan un ROI alto. Sólo se obtienen valores altos del ROI cuando la inversión existen unas necesidades de formación reales, específicas para un proyecto determinado y soportadas por la empresa. (Phillips, 2005).

Nos preguntamos por qué ha cobrado el ROI tanta importancia en tan poco tiempo. Phillips (2005) lo explica de la siguiente manera: al crecer las inversiones en actividades, como la formación, cuyo presupuesto antes era muy limitado; la contabilidad de estos gastos pasa a ser una cuestión crítica. Un crecimiento en el presupuesto implica un mayor foco en controlar que ese gasto sea efectivo, y no sea una pérdida de dinero. Además, los presupuestos son acotados, en algunas empresas, dado que el departamento que demuestre que la rentabilidad de las inversiones realizadas con su presupuesto es mayor, podría tener un presupuesto superior al año siguiente y aquel cuya rentabilidad sea muy pobre, podría ver reducido el suyo.

Continúa la tendencia global a llevar un seguimiento exhaustivo de toda la contabilidad de la empresa. Para ello el sistema contable

se ha ido adaptando. Cada función dentro de la empresa debe ser capaz de demostrar el valor añadido que proporciona a la empresa.

Llevar a cabo un estudio del retorno de una inversión nos permite focalizarnos en los resultados. Pero requiere, que todas las personas implicadas en el análisis, se involucren proporcionando información relevante para poder medir, sobre todo, los resultados directamente atribuibles a determinadas inversiones.

Ser capaces de llevar a cabo un estudio del ROI de calidad va a ser muy valioso para los directivos de la empresa; así como para pedir un incremento de presupuesto, singularmente en áreas de negocio de dudoso retorno. Un buen uso del mismo puede transformar presupuestos que antes eran considerados como gasto en inversión. Todos los clientes buscan transformar y conocer el presupuesto de inversión, que además pueden amortizar. Como en la compra de máquinas, los clientes destacan una oferta que incluya la máquina y los servicios de mantenimiento asociados a la misma a 4 años, periodo de amortización de la máquina; transformando un gasto que sería el mantenimiento en una inversión.

En conclusión, el cálculo del ROI es cada vez más utilizado a la hora de valorar una inversión porque su metodología de estimación no excesivamente compleja y nos permite ver el retorno de una inversión así como compararla con otra. Si sabemos recopilar datos consistentes, fiables y necesarios, nos proporcionarán una información real, que comparada con los costes incurridos nos dará esta visión del retorno de la inversión que buscamos.

El objeto de esta investigación es poder calcular el retorno de la inversión en la Formación, la formación siempre es enriquecedora, pero es difícil demostrar su valor económico. Nos proponemos el reto

de demostrar, a priori, antes de acometer la inversión, los beneficios económicos de una formación en competencias. Para conseguirlo, realizaremos un estudio predictivo del ROI en la formación.

5.3 Dificultades en la implantación del ROI

Como señalábamos anteriormente, la mayor dificultad para calcular el ROI es la recopilación de datos y su conversión en información útil. Estudiar un ROI es complejo y supone un mayor tiempo y dinero para los procesos de evaluación. Además muchos profesionales desconocen lo que es el ROI y no tienen las habilidades necesarias para poder calcularlo.

Algunas inversiones se realizan sin que verdaderamente sean necesarias, por lo que los beneficios asociados a ellas pueden ser mínimos o negativos. Además muchos tienen miedo en realizar este análisis ya que puede reflejar datos negativos, y que esta baja o negativa rentabilidad pueda ser interpretada como un mal desempeño de su actividad. Esto hace que a la hora de evaluar un ROI de un proyecto, los individuos se muestren reacios y proporcionen información equivocada y, por tanto, inútil para el análisis.

Hay una serie de factores externos que influyen en el éxito de la implantación del ROI, estos factores deben ser identificados pronto para asegurar el éxito de nuestra implementación del ROI. Según Phillips (2005: 11), estos son algunos de los factores a implementar para lograr el éxito de nuestro estudio:

- Políticas que conciernen a los resultados de nuestra inversión.
- Procedimientos y guías de los distintos métodos de evaluación.

- Reuniones y sesiones para desarrollar las habilidades de los profesionales a conseguir con la Metodología del ROI.
- Mecanismos para proporcionar el soporte técnico necesario a la hora de elaborar cuestionarios, análisis de datos y la estrategia de evaluación.
- Técnicas específicas para dar una mayor relevancia a los resultados obtenidos.

En conclusión, una implantación exitosa del ROI requiere mucha planificación y disciplina. Implementar calendarios, objetivos de evaluación, hitos del análisis, medidas, políticas de evaluación, seguimiento, etc. Este proceso se complica si no existe una motivación para llevarlo a cabo.

A lo largo de este estudio veremos cómo implantar una metodología del ROI exitosa, que nos permita predecir, a priori, los beneficios de la formación. Lo interesante es poder estimar estos beneficios, como hemos dicho, antes de acometer la inversión y que podamos aplicar la misma metodología a distintas inversiones en formación, independientemente de la empresa, sector, país, tamaño, etc.

5.4 ROI en la Formación

En ciclos económicos bajistas el presupuesto de formación es uno de los primeros en verse reducido. Sin embargo la educación es vital para el crecimiento de la empresa: mejora la productividad, reduce costes, es necesaria para hacer frente a los continuos cambios, adaptación a nuevos procesos, utilización de herramientas, desarrollo de competencias, etc. En definitiva, la educación en una

empresa es clave para mejorar la competitividad de la misma en el mercado.

A pesar de la relevancia del proceso formativo en la empresa y la evolución de la educación en la misma, el presupuesto de formación se ve reducido al no ser fácil cuantificar en términos económicos sus resultados. Es por este motivo que nos planteamos el objetivo de cuantificar y extrapolar en términos monetarios los beneficios de la educación en el lugar de trabajo.

5.4.1 Necesidades de la empresa, necesidad de formación:

Previamente al desarrollo de un plan de formación deberemos estipular las necesidades o problemas de la empresa, que buscamos solucionar a través de la formación o las necesidades en sí mismas de formación. Realizaremos un análisis previo de la situación en el que identificaremos las necesidades de formación y/o de la empresa, valoraremos los recursos de la empresa, la situación en la que se encuentran y las capacidades a desarrollar. También analizaremos qué modalidades de formación son las más adecuadas para conseguir satisfacer las necesidades según la audiencia que va a recibir la formación y su situación.

En la fase de análisis de las necesidades, Pineda 2002 (capítulo 2) propone recorrer los siguientes pasos:

- *Identificar las necesidades*
- *Categorizar las necesidades*
- *Priorizar las necesidades*

Si realizamos de forma coherente el análisis de necesidades y la metodología a implantar para resolverlas, podremos contar con una excelente herramienta para conseguir los objetivos de formación y los

de la propia empresa, en el caso de que la formación vaya enfocada a resolver las necesidades o problemas de la misma.

Podemos decir que la etapa de planificación de la formación es la parte más importante, es la más extensa en el tiempo y la que conlleva un trabajo minucioso. Dentro de la etapa de planificación se encuentra la identificación de las necesidades de formación. Hacer un correcto análisis de las necesidades y un desarrollo del plan de formación coherente con las mismas influirá en nuestro programa para que sea consistente y de éxito.

Para poder detectar esta necesidad debemos tener en cuenta qué es lo que persigue la empresa, cuál es su objetivo y cuales son las carencias o problemas que le impiden conseguir ese objetivo o le están dificultando alcanzarlo. Escuchando a los empleados que trabajan en el mercado y que son los que mejor conocen la empresa, la competencia en la que se encuentra y a sus clientes, podremos obtener información valiosa que nos permitirá analizar nuestra situación y cómo mejorarla.

A veces nos encontramos con que la empresa carece de conocimientos y de capacidades porque sus empleados carecen de los mismos, e incluso puede que en el mercado se demande un tipo de perfil con el que no cuenta nuestra empresa. Para poder obtener este perfil o bien formaremos o bien contrataremos (también tendremos que formar a los nuevos empleados). Para determinar el impacto negativo que nos está ocasionando la carencia, podremos evaluar cómo se encuentran nuestros empleados y a dónde deberían llegar, esto nos dará una magnitud ampliada de la carencia. Una vez determinada esta magnitud, estableceremos planes para eliminar la diferencia entre lo que tenemos y lo que deseamos, para reducir la distancia entre estos dos puntos. Otras veces la organización puede

tener un problema real o posible en el corto plazo. En ambos casos, la acción debe ser inmediata.

Los participantes nos pueden dar ideas sobre las herramientas que necesitan y las que no, esta contribución es muy valiosa. Una vez realizado este paso, podemos examinarlos para ver el grado de conocimientos y habilidades que tienen y desarrollar una formación adaptada según los tipos de carencias y las áreas en las que necesiten mejorar. Los participantes también nos van a ayudar a elegir la forma en la que prefieren recibir esta formación, ellos suelen tener sus preferencias y si, hasta ahora, han dado buenos resultados podemos seguir utilizándolas; aunque siempre es bueno innovar en la forma de proporcionar una formación para mantener al colectivo atento.

La participación de la audiencia que va a recibir el plan de formación, de sus directivos y otros agentes de la empresa es de gran valor, no sólo porque nos aportan una perspectiva certera de la realidad de la situación sino también, porque al ser partícipes de la situación y entender las necesidades estarán más implicados y colaborarán en el proyecto con un entusiasmo mayor.

Otra fuente de información valiosa que podemos utilizar, es la colaboración de expertos en la materia. Desde nuestro punto de vista esa colaboración es casi más valiosa que la anterior, ya que los expertos son los que conocen el mercado y la tendencia al que se va a dirigir el mismo. Los colaboradores de dentro de la empresa conocen muy bien la empresa, pero muchas veces pierden la perspectiva del camino hacia el que se dirige el mercado, que es fundamental, dado que nosotros tenemos que evolucionar en la línea del mercado y prepararnos para cambiar casi a la misma velocidad

que lo hace él, realmente lo ideal sería que lo hiciéramos más rápido y que fuera nuestra organización la que marcara el cambio.

También podemos utilizar informes publicados sobre el comportamiento de nuestra industria. Ver cómo evolucionan nuestros competidores, cuáles son los que destacan, cuáles los que están en peor situación. Analizar sus logros y fracasos y aprender de ellos. Podemos estudiar también informes de otros mercados, concretamente de aquellos que son los que están marcando la tendencia.

Lo más razonable y aconsejable es que utilicemos distintos tipos de información, siempre que podamos hacerlo y no consumamos demasiado tiempo y recursos. Si no, deberemos hacer una selección de las fuentes que nos aporten la información más relevante optimizando el tiempo y el dinero invertido en ello. La búsqueda de información y el coste que nos supone será otra partida a integrar en nuestro caso económico, cuanto mayor sea este coste, mayores serán los beneficios que debemos obtener para tener una buena rentabilidad.

Cuando nos planteamos acometer cualquier inversión lo primero que debemos hacer es cuestionarnos el por qué de esta inversión, qué objetivo perseguimos. Conocer el objetivo de la inversión nos permitirá establecer las bases para analizar la rentabilidad de la misma. Establecer las metas que pretendemos conseguir con el programa, a priori, nos va a permitir saber si el programa ha tenido éxito, es decir, si se han cumplido los objetivos por los cuales se puso en marcha el proyecto.

La causa principal del fracaso de un programa es que muchas veces se implementa sin tener claramente definido el objetivo del

mismo. La segunda causa suele ser la falta de alineamiento entre el proyecto en sí, los objetivos y las necesidades de negocio que se busca satisfacer. Los proyectos deben comenzar siendo enfocados en lo que se desea obtener de los mismos, para ello debemos ser capaces de responder a las siguientes preguntas: ¿Qué necesidades buscamos satisfacer? ¿Qué objetivos pretendemos conseguir? ¿Qué rentabilidad buscamos que tenga nuestro proyecto?

Si empezamos el proyecto teniendo en mente las metas que buscamos conseguir, podremos implementarlo y ordenarlo de una forma clara siempre teniendo en nuestra cabeza estas metas. De esta manera vamos a poder saber si nos estamos desviando del camino y tomar medidas correctoras a tiempo. La planificación del proyecto y la ejecución del mismo debe ser realizada acorde con las metas que buscamos y cumpliendo los hitos y tiempos establecidos.

Establecer los objetivos a priori exige un análisis complicado, en el que debemos involucrar a las distintas partes: directores, patrocinadores, participantes, etc. En numerosas ocasiones es difícil involucrarles; es importante, para conseguirlo, que les expliquemos bien lo que pretendemos conseguir con el análisis y que valoremos su participación. Este análisis debe ser simple y concreto para que nos permita obtener la información deseada y establecer nuestro objetivo sin que ello conlleve quitar mucho tiempo o esfuerzo de los demás. Desarrollar un análisis lleva tiempo y consume recursos, pero es necesario hacerlo, una falta del mismo puede ser mucho más costoso, dado que no nos va a permitir identificar a priori el objetivo que perseguimos con el proyecto y podremos perder el tiempo y el dinero de desarrollar un proyecto que no nos sirva. Nuestro reto es identificar el tipo de análisis que debemos desarrollar para poder identificar nuestro objetivo optimizando los recursos y el tiempo.

Cuando realicemos el análisis del objetivo que pretendemos cumplir con nuestro programa y cuantificarlo en términos económicos, debemos determinar el potencial de resolver el problema que tenemos o la oportunidad que nos brinda implantar este programa. Nos debemos preguntar si con este programa vamos a obtener una rentabilidad y poder determinar a priori si conseguiremos un ROI positivo.

Los proyectos nos aportan rentabilidad en términos de incremento de tal rentabilidad o de reducción de costes. Los incrementos de rentabilidad los obtendremos si aumentamos nuestra facturación en un porcentaje superior a los costes, lo conseguiremos mediante el incremento de ventas, incremento de cuota de mercado, lanzamiento de nuevos productos, abrirnos a nuevos mercados, incrementar la fidelidad de nuestros clientes, etc. Todo ello sin que los costes asociados se eleven en un porcentaje mayor a nuestros ingresos.

Al implantar un programa de formación obtenemos grandes beneficios vía reducción o eliminación de costes. Esto lo podemos conseguir si incrementamos la calidad, reducimos los tiempos de respuesta, reducimos las quejas de los clientes, optimizamos nuestros recursos, los trabajadores se encuentran motivados, aumenta su compromiso con la empresa, etc. En otros casos podemos incluso evitar este coste, lo que suele ser más ventajoso, solemos decir "es mejor prevenir que curar", sobre todo porque la cura puede conllevar otros costes asociados con los que no habíamos contado.

Un ahorro de tiempo también supone un incremento de los beneficios, muchos consideramos que "el tiempo es oro" y podemos trasladarlo a un valor económico, podemos hacerlo, por ejemplo,

multiplicando el salario que gana un trabajador a la hora por el número de horas que ahorramos con el proyecto formativo.

Si identificamos los beneficios a priori, vamos a poder presentar a nuestra dirección una predicción del ROI del proyecto y esto nos va a dar una mayor credibilidad además de que tendremos una fuerza superior para pedir presupuesto para nuestro programa de formación.

Si con nuestro proyecto conseguimos eliminar un problema y sus costes asociados o identificar una oportunidad que nos va a repercutir un beneficio, podremos decir que el proyecto es rentable. En algunos casos la formación es la herramienta más potente que tenemos para solventar una dificultad o desarrollar una oportunidad.

Desarrollar una oportunidad vía la introducción de un nuevo sistema de Información, el desarrollo de determinadas habilidades, etc. lo que nos puede aportar una ventaja competitiva en el mercado; posicionándonos por encima de nuestros competidores o evitando que desaparezcamos del mercado por no tener las capacidades necesarias que se demandan.

Para identificar un valor económico al problema que vamos a solucionar o la oportunidad a desarrollar, podemos considerar qué le pasaría a la empresa en caso de no llevar a cabo el proyecto. Para ello construiremos o simularemos varios escenarios: pesimista, conservador y optimista, y obtener resultados económicos de lo que pasaría si no lleváramos a cabo el proyecto en los tres escenarios.

La formación nos da las herramientas para podernos enfrentar a este mundo tan competitivo y salir victoriosos. Hemos destacado el papel de la formación para solventar una necesidad de negocio. Una de las formas más efectivas para identificar qué formación

necesitamos para combatir en el mercado es preguntar a los propios participantes, a nuestros trabajadores. Ellos conocen bien el terreno y saben las carencias que tienen, así que podrán determinar las habilidades y los conocimientos que necesitan para competir y cuáles no necesitan. Este último aspecto es muy importante, dado que lo que perseguimos es optimizar la inversión en formación, a veces nos empeñamos en seguir invirtiendo para ampliar unos conocimientos que puede que ya no sean útiles.

Desarrollaremos nuestro proyecto dentro de un alcance, tiempo, presupuesto, personal, forma de proporcionar la formación (presencial o E-learning), uso de la tecnología, manuales, etc. según las necesidades de formación, los objetivos que persiga la empresa y los recursos de los que dispongamos.

5.4.2 Objetivos del programa de Formación

Establecer los objetivos de todo proyecto nos va a facilitar el éxito del mismo, que será mayor o menor en función de que se recojan las necesidades de la empresa y existan medidas que nos permitan constatar los resultados.

Para que el programa tenga éxito, las partes involucradas en el mismo, deben situarse de forma favorable; de lo contrario, si se pusieran en contra tendríamos grandes problemas para conseguir un presupuesto con el que poder llevarlo a cabo y su posterior ampliación, es decir, nuestro proyecto fracasaría. Aquellos agentes que nos interese que esponsoricen el programa, directores y que animen a los empleados a realizarlo, deberán conocerlo bien y estar satisfechos con el mismo, deben considerarlo importante, apropiado, útil y que aporte buenos resultados.

Todos los programas de formación buscan conseguir, por lo menos, un objetivo, aunque la mayoría busca conseguir alguno más. Estos objetivos pueden ser: incrementar la motivación de los empleados, enseñarles a gestionar de manera eficaz el tiempo, mejorar el liderazgo y el trabajo en equipo, incrementar las ventas, reducir los errores de producción, incrementar la satisfacción de los clientes, etc.

Si queremos valorar la rentabilidad de un programa, es imprescindible establecer unos objetivos y medir si los hemos alcanzado o no. Además nos permiten centrar nuestra atención y estar atentos a las posibles desviaciones, aplicando medidas correctoras cuando procedan o anticipándonos a futuras adversidades.

Marcarnos objetivos de implementación del programa y señalar los hitos del proyecto a priori, nos ayudará a mantenernos en los tiempos establecidos y ver si estamos obteniendo los logros previstos en cada momento del proyecto.

Nuestro programa de formación debe contemplar también objetivos de impacto en el negocio, de rentabilidad de esta formación. La formación siempre es necesaria pero si, además, somos capaces de demostrar su aprovechamiento veremos culminado nuestro esfuerzo y la formación dejará de ocupar un papel secundario en la empresa pasando a tener un papel fundamental, de motor de crecimiento, de desarrollo de negocio, fuente de ventaja competitiva y de beneficios monetarios.

5.4.3 Relevancia del ROI en la Formación

La mentalidad de los directores de los departamentos de formación enfatiza, cada vez, más el impacto económico de las funciones de la formación. El director de formación o de recursos humanos, está cada vez más involucrado en los problemas globales de la organización: presupuesto, financiación, tiempo de recuperación de la inversión, rentabilidad asociada, etc. Es por ello que el ROI, en tanto en cuanto herramienta de medida de estas preocupaciones generales en la empresa, es utilizado en su rutina diaria y considerado a la hora de abordar cualquier proyecto de formación en la empresa o decidir si continuar con los ya establecidos.

Normalmente, los profesionales que desempeñan puestos de dirección han recibido formación específica de términos económicos, vía cursos específicos, MBAs, etc. Medir el ROI es algo conocido para ellos y aprecian la información que proporciona.

Es necesario que la organización conozca cuál es la inversión que realiza en formación y la rentabilidad de la misma. Los usuarios de estos programas de formación entenderán qué se persigue con la misma y qué papel ocupan dentro de ella para incrementar esta rentabilidad

Debemos valorar el ROI de la formación de la misma manera que lo hacemos con cualquier otra inversión. Esto nos ayuda a poder comparar las inversiones entre sí y a no verlas como un gasto sino como una manera de ganar beneficios, que además a través del ROI son plasmados en términos económicos.

Conocer la rentabilidad de las inversiones que acomete una empresa en general y de la formación en particular nos va a permitir

introducir factores de mejora en ellas. Podremos analizar la repercusión de la incorporación de un nuevo programa de educación o la remodelación de uno ya existente. En nuestro caso de estudio analizaremos planes de formación a corto plazo porque lo que buscamos es tener beneficios que produzcan una recuperación de la inversión en el corto plazo.

Comunicar los resultados de la valoración de la rentabilidad de la formación a la totalidad de la empresa es fundamental para garantizar su éxito y para corresponsabilizar a sus participantes. Que los resultados sean conocidos por todos y, en mayor medida cuando los mismos son muy positivos, nos va a permitir que la formación tenga una mayor acogida dentro de la empresa y que la esponsorización de los directores sea mayor. Cada vez más, se generaliza en las empresas que el Presidente o el Director General lideren determinadas iniciativas de formación. Que el máximo responsable o líder de la empresa impulse a sus profesionales a realizar un plan de formación les motiva e impulsa a acometer este proyecto formativo con entusiasmo, así se aumenta el número de asistentes, la atención y los resultados obtenidos.

Este efecto puede quedar diluido si el mismo líder esponsoriza todos los programas de formación. Deberemos ser selectivos a la hora de elegir qué director promociona qué programa de formación; aquellos en los que se encuentren implicados un alto porcentaje de la población de la empresa, deberán ser presentados por el Presidente. Sin embargo, otros muy especializados dirigidos a un pequeño colectivo, quizás puedan ser promocionados por el Director del área al que pertenece este colectivo. Dos ejemplos; 1) en una organización de ventas, los programas relacionados con este colectivo son los que deberían estar liderados por el Director General de Ventas

y 2) un director de tercer nivel de la carrera Técnica sería un buen patrocinador para un programa de Project Manager, por ejemplo.

Durante años los directores de desarrollo y formación convencían a los ejecutivos de la empresa que el impacto de la formación no podía ser medido, o por lo menos a un nivel económico. Actualmente, se requiere y es obligado en la mayoría de las empresas occidentales.

Kirkpatrick (1975) establece 5 niveles en los que basarse para evaluar un programa de formación:

- *Nivel 1 - Reacción y acción planeada*, satisfacción de los participantes en el programa, medida a través de una lista en la que plantean cómo van a aplicar lo que han aprendido.
- *Nivel 2 - Aprendizaje*, las mediciones se centran en qué han aprendido los participantes durante el programa. Para ello se realizan tests, juegos de rol, demostrando así la práctica, sus habilidades, simulaciones, evaluaciones de grupo y otras herramientas.
- *Nivel 3 - Aplicación e implementación*, se aplican una serie de métodos de seguimiento para determinar si los participantes incorporan lo que han aprendido en el puesto de trabajo.
- *Nivel 4 - Impacto en el negocio*, las métricas se basan en el impacto de los cambios relacionados con el programa. Suele implicar: calidad, costes, tiempo, satisfacción del cliente, etc.
- *Nivel 5 - ROI*, a través de este análisis se compara los beneficios monetarios del programa versus los costes del mismo.

Gracias a estos cinco niveles se puede llevar a cabo una evaluación completa de un programa de formación específico.

Philips (2005) recoge en el siguiente esquema las mejores prácticas del ROI:

- La metodología del ROI es implementada como una herramienta del proceso de mejora y no como una evaluación del rendimiento de los profesionales del departamento de formación.
- El impacto de los estudios del ROI son conducidos de una forma selectiva, habitualmente involucrando un 5-10% de los programas.
- Diversos métodos de recopilación de datos son utilizados en el análisis del ROI.
- Para una evaluación específica del ROI, los efectos de la educación deben ser separados de otras posibles influencias.
- Los datos del impacto en el negocio deben ser recogidos en términos monetarios.
- Los objetivos de evaluación del ROI son desarrollados, demostrando el porcentaje de programas evaluados a cada nivel.
- El estudio del ROI genera una identificación detallada.
- Esta información detallada puede ser utilizada para tener una visión en el impacto global.
- El estudio del ROI va a ser desarrollado para un 3-5% del presupuesto de formación.
- La previsión del ROI debe ser implementada de forma rutinaria.
- La metodología del ROI es utilizada como una herramienta para mejorar el proceso de formación en la empresa.

El proceso de medición del ROI es el método más exacto, fiable y más usado para demostrar el impacto de la formación. El equipo de formación conocerá la contribución específica de cada programa y el estudio del ROI determinará si los beneficios de cada uno, expresados en términos monetarios han sufragado los costes. Además determinará si el programa ha contribuido positivamente a la organización.

Al calcular el ROI en distintas áreas podemos detectar qué programas son los que más ayudan a la empresa y así establecer prioridades. Programas exitosos pueden ser extendidos a otras áreas que tengan unas necesidades parecidas; por ejemplo, programas de habilidades para profesionales de ventas de una línea de productos, si este programa ha sido exitoso, podrá ser empleado en otros profesionales de ventas de otra línea de productos de la empresa. Los programas de bajo rendimiento, no serán utilizados en otra línea e incluso podrán ser reducidos o anulados.

La formación en la empresa ocupa un papel fundamental, es un gran factor influenciador en la evolución de la misma, en sus resultados y en su competitividad.

5.5 El Modelo del ROI

Como ya señalábamos antes, la mayor dificultad de calcular el ROI es la recopilación de datos y su conversión en información útil.

Philips (2007) establece el siguiente modelo para reflejar cómo debe calcularse el ROI. Este modelo nos indica cómo calcular el ROI paso a paso, de esta manera se convierte en un proceso manejable en el que los usuarios pueden tratar cada tema en su tiempo. El

modelo enfatiza que ha de trabajarse como un proceso lógico y sistemático. Al aplicar este modelo, conseguimos consistencia en los distintos cálculos del ROI.

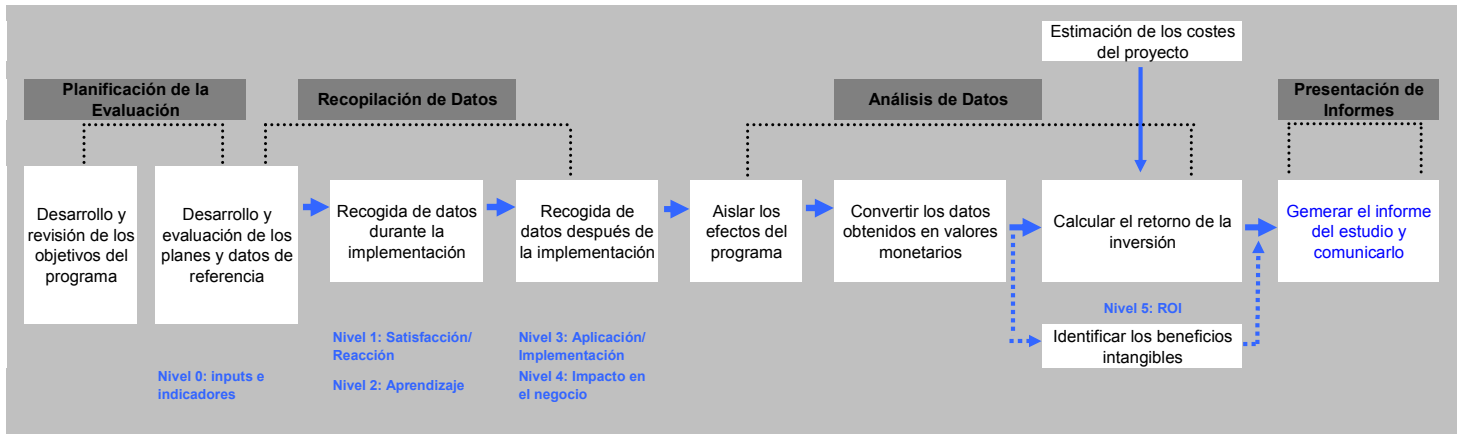


Figura 8. .Modelo para calcular el ROI

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de la figura 2-3 de Phillips (2007)

5.5.1 Planificación de la Evaluación

Según Phillips (2005: 7) hay tres elementos esenciales para que nuestra evaluación tenga éxito y son: propósito, factibilidad y objetivo a perseguir con el estudio.

- Propósito, deberán identificarse los propósitos del estudio, por ejemplo:
 - Mejorar la calidad de los productos.
 - Determinar si la inversión va a permitir lograrlo.
 - Identificar las fortalezas y debilidades del proyecto a acometer.
 - Realizar un análisis de los beneficios versus los costes de lanzar un producto.
 - Determinar si un programa de formación es apropiado para el público al que va dirigido.

- Establecer una base de datos que puede ayudar a realizar un portfolio de cursos.
- Establecer prioridades en los presupuestos.
- Factibilidad, para determinarlo nos podremos hacer las siguientes cuestiones:
 - ¿Qué medidas específicas han influenciado esta inversión?
 - ¿Están disponibles las medidas?
 - ¿Podemos aislar los efectos de la inversión, del programa, del lanzamiento del producto, etc.?
 - ¿Conocemos todos los costes imputables al estudio?
 - ¿Podremos transformar los datos recolectados en valores monetarios?
 - ¿Es necesario calcular el ROI?
- Objetivos a perseguir, antes de iniciar el estudio del ROI, debemos identificar y desarrollar los objetivos que pretendemos conseguir. Estos objetivos están directamente relacionados con el resultado de nuestro análisis del ROI. Algunos objetivos pueden ser:
 - Reacción y satisfacción de las personas a las que va dirigido un programa de formación o utilidad de una aplicación.
 - ¿Se han conseguido los objetivos de aprendizaje?
 - Impacto en los objetivos de negocio.
 - Utilización del ROI para optimizar la inversión.

Según Phillips (2005), el proceso de planificación finalizará con el desarrollo de estos tres documentos: el plan de recopilación de datos, el plan de análisis del ROI y el plan de proyecto. Estos documentos deberán ser completados antes de que la evaluación del

proyecto se lleve a cabo e, idealmente, antes de acometer la inversión.

5.5.2 Recopilación de Datos

La recopilación de datos para su posterior transformación en información útil a través del cálculo del ROI es el elemento clave de la Metodología del ROI. Se recoge tanto datos cualitativos como cuantitativos. Con la finalidad de calcular el Retorno de una Inversión de una forma precisa, primero tenemos que recopilar datos de calidad, que nos permitan calcular los dos parámetros de nuestra fórmula: Beneficio y Costes totales. Esta recopilación de datos puede hacerse mediante los siguientes procesos:

1. *Encuestas*, se toman para determinar la satisfacción recibida por los usuarios tras completar el proyecto, programa, etc. Se miden las habilidades aprendidas, el incremento de conocimiento, la utilidad y su aplicación.
2. *Cuestionarios*, suelen ser más detallados que las encuestas. Pueden ser utilizados para recopilar una gran cantidad de datos, dado que se pueden hacer preguntas muy diversas. Se componen de preguntas cerradas y abiertas.
3. *Tests*, son llevados a cabo para evaluar los conocimientos adquiridos. Los tests pueden ser de diversos formatos y estar basados en los datos aportados por el empleado, al preguntarle directamente mediante ellos o a través de evaluaciones de los profesores, como en un programa de formación, los directores, los compañeros de equipo, los subordinados, los clientes, etc.
4. *Trabajo de campo*, se pretende evaluar la práctica de las habilidades adquiridas. Estas observaciones son muy útiles en trabajos relacionados con los clientes. Por ejemplo, tras un curso de formación en ventas, observar si se aplica las

habilidades adquiridas. Son más efectivas si el observador pasa desapercibido.

5. *Focus groups*, a través de ellos se pretende determinar el grado en el que un grupo de participantes ha aplicado el aprendizaje en su trabajo rutinario.
6. *Planes de acción y tareas del programa*, son desarrollados por los participantes durante el programa e implementados en el propio trabajo una vez que el programa ha finalizado. El seguimiento permite evaluar si el programa ha tenido éxito.
7. *Estudio del desempeño*, son desarrollados por el participante, su supervisor y el profesor, en caso de un programa de formación. Todos debe evaluar los rendimientos obtenidos a raíz de la implantación de ese programa.
8. *Seguimiento de los resultados empresariales*, es muy útil para examinar el rendimiento y discutir sobre posibles mejoras.

Phillips (2007) establece seis niveles (0-5) en la recopilación de datos

0. *Inputs e indicadores*, en este nivel se tienen en cuenta todas las entradas de datos previas al ejercicio, incluidos indicadores y el alcance del proyecto. Es típico incluir, el número de participantes, coste de los proyectos, duración del mismo, etc.
1. *Satisfacción y reacción*, se tiene en cuenta la reacción de los agentes involucrados en el programa (asistentes y espónsores, por ejemplo) así como el valor que perciben del mismo. Se destaca la relevancia del programa, su importancia, utilidad, si es apropiado, justo, motivador.

2. *Aprendizaje*, se valora el aprendizaje que se pretende conseguir con el programa, el contenido del mismo, los materiales, la forma de ser proporcionado, y el nivel de confianza de conseguir este aprendizaje. Los resultados se pueden evaluar en un test que mida las habilidades, los conocimientos, las capacidades, las competencias, etc.
3. *Aplicación e implementación*, uso del contenido del programa, materiales, implementación de lo aprendido en el puesto de trabajo. Se mediría mediante el uso del conocimiento aprendido en el puesto de trabajo, acciones a ser realizadas, barreras que impidan su puesta en marcha o los inhibidores.
4. *Impacto en el negocio*, se recogen las consecuencias derivadas de la implementación del programa, del uso de los materiales y los sistemas expresados en unidades que reflejen este impacto en el propio negocio. Estas unidades pueden ser, la productividad, los ingresos, la calidad, el tiempo, la eficiencia, el compromiso de los empleados y la satisfacción de los clientes.
5. *ROI*, aplicando la fórmula en la que se consideran los beneficios monetarios percibidos y los costes del proyecto.

A la hora de decidir qué método de recogida de datos utilizar, Phillips (2007) en su capítulo 7, considera que debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. *Tipo de datos*, uno de los factores más importantes a la hora de decidir qué método utilizar para recoger datos es saber qué tipo de datos vamos a recoger. Si queremos recoger datos sobre su impacto en el negocio, podremos utilizar, cuestionarios, planes de acción.
2. *Tiempo invertido por los participantes*, es el tiempo que destinan los participantes a recoger datos y evaluarlos. Este

tiempo debe ser siempre minimizado. Los cuestionarios y los focus groups llevan más tiempo, pero la información obtenida es valiosa. Debemos optimizar la relación, tiempo calidad de los datos obtenidos.

3. *Tiempo invertido por los directores*, nuestro objetivo será minimizar al máximo el tiempo invertido por los directores, algunos métodos requieren una mayor participación de los mismos que otros, como que los participantes completen un cuestionario.
4. *El coste asociado al propio método*, algunos métodos de recopilación de datos son más caros que otros. Las entrevistas son más caras que las encuestas y los cuestionarios.
5. *Grado de interrupción en las tareas diarias*, quizás un tema que afecta mucho a los directores es el grado de interrupción que puede crear la recopilación de datos en la rutina de los trabajadores. El método utilizado debe ser lo menos disruptivo posible. La observación de la evolución de los trabajadores suele ser menos disruptiva. Los cuestionarios, al poder hacerlos cuando el participante desee y llevar poco tiempo, son también poco disruptivos.
6. *Exactitud del método*, el grado de exactitud también debe ser considerado a la hora de elegir el método. Según el objetivo de nuestro análisis, la fiabilidad de los datos obtenidos será mayor o menor. Los cuestionarios suelen ser más subjetivos y habrá que aplicar un elevado nivel de confianza para obtener una mayor exactitud.
7. *Utilidad de un método adicional*, usar distintos métodos puede ser enriquecedor pero también nos va a llevar más tiempo, además de que supone un coste superior. A la hora de decidir si utilizamos varios métodos deberemos plantearnos si realmente nos aportan valor tales métodos

adicionales, si la respuesta es no, entonces no deberemos hacerlo.

8. *Aspectos culturales del método de recogida de datos*, a veces la cultura de la organización nos va a dictar qué método debemos utilizar. Si el colectivo al que le demandamos información está acostumbrado a realizar cuestionarios, éste debe ser el método que utilicemos. Algunas organizaciones suelen acceder a una consultora externa que examine los resultados del programa, sin embargo, este método suele ser invasivo y no muy bien acogido por los participantes.

Existen datos que son visibles a simple vista y es fácil cuantificarlos, como los ingresos, la productividad, la rentabilidad, y otras medidas como el control de costes, tiempos y la calidad. Lo interesante sería que basáramos nuestro estudio en esta información ya que no es objetiva y es sencillo demostrar su procedencia, dado que casi todas las organizaciones, con independencia de su génesis, suelen tener información registrada al respecto.

Existen otro tipo de datos que es difícil cuantificar, sin embargo aportan información valiosa y deberemos identificar las vías para poder valorarlos. Este tipo de datos podrían ser aquellos como, la actitud, el grado de motivación, la satisfacción de los empleados, el trabajo en equipo, etc. Estos datos son más subjetivos pero aportan gran valor a la empresa e influyen directamente en variables como el incremento de la productividad. La formación que defendemos en este estudio es la formación en competencias, que precisamente puede llevarnos a un incremento de estos parámetros.

Además de estas modalidades los tipos de datos, que convertiremos en valores económicos, Phillips (2007) destaca que

hay una serie de beneficios intangibles, intencionadamente no convertidos a valores monetarios. No se convierten en valores monetarios debido a la dificultad de hacerlo y a la imagen negativa que podría causar en nuestro estudio, dado que si estos datos no son fiables nuestra audiencia podría considerar todo el estudio como inconsistente. A veces es mejor no cuantificarlos, pero identificarlos como aspectos positivos del proyecto a tener en cuenta.

5.5.3 Análisis de Datos

Se establecen cuatro niveles dentro del análisis de datos (Phillips, 2005).

1) Aislar los efectos del programa:

Un hecho que suele pasarse por alto a la hora de analizar las inversiones es el aislamiento de los efectos de una determinada inversión. Deben realizarse estrategias específicas para determinar la cantidad de los resultados obtenidos directamente imputable a la inversión. Este paso es esencial porque hay muchos factores que distorsionan la evaluación de los resultados de una inversión. El establecimiento de estas estrategias nos ayudará a identificar los resultados que pueden atribuirse verdaderamente a esta inversión. De esta manera mejoraremos la exactitud y la credibilidad de los cálculos del ROI.

Estas son algunas de las técnicas utilizadas actualmente por las empresas para poder aislar e identificar de modo preciso los efectos de una inversión:

- Comparar un grupo que lleve a cabo una formación frente a otro que no lo haga. Si el curso se trata de una formación específica, por ejemplo en ventas, y no en habilidades generales, ambos grupos deben desempeñar una labor similar en la empresa (método experimental).

- Establecer una línea de tendencia del desarrollo de las ventas de un producto o de la evolución de un colectivo sin realizar el programa de formación. Comparar esta línea de tendencia estimada frente a la real obtenida tras acometer esta inversión (en publicidad o en formación, según nuestro ejemplo). La diferencia entre ambas representa el impacto de la inversión.
- Cuando existe una relación matemática entre los posibles flujos de caja, se podría hacer una predicción para aislar los efectos. Haríamos un estudio comparativo similar al del punto anterior. Predecir los flujos de caja a obtener sin llevar a cabo una inversión (programa de formación) versus a los obtenidos tras realizarla.
- Las personas involucradas con esta inversión, pueden determinar los efectos que produce. Por ejemplo, el grado de conocimientos adquiridos y su utilidad. Se medirían los conocimientos previos a la formación en el trabajo versus los conocimientos posteriores a la formación. Además se le preguntaría a los participantes el grado que creen que ha tenido la formación en la mejora de su rendimiento en el trabajo.
- Los directores deberán estimar el impacto de la inversión en los resultados obtenidos. De esta manera los directores determinarán en qué medida ha influido la inversión en el incremento de beneficios obtenidos.
- En el caso de un programa de formación, los expertos en la materia y los profesores podrán determinar si el programa se ha completado con éxito y se han obtenido los objetivos pretendidos.
- En algunos, será posible identificar otros factores que influyeran en los resultados de la inversión

- En algunas situaciones, los clientes podrán proporcionar su feedback sobre su percepción de la mejora ocasionada por la inversión. Estos datos son difíciles de obtener, pues habitualmente los clientes se muestran reacios a completar estudios de satisfacción. Pero es una información muy valiosa sobre todo para analizar el impacto de inversiones realizadas en las áreas orientadas con servicio al cliente, como en los colectivos de ventas, dirección de proyectos, desempeño de servicios, etc.

La utilización de estas técnicas de forma colectiva, nos permitirá establecer una serie de herramientas que nos faciliten la medición, de una forma precisa y fiable, de los resultados obtenidos con tal inversión.

2) Convertir los datos obtenidos en valores monetarios:

Para poder calcular el ROI, transformamos los datos obtenidos en valores monetarios. De esta manera podremos calcular el beneficio imputable a una inversión y compararlo con los costes asociados a la misma. Para ello es necesario imputar un valor monetario a cada dato, para conseguirlo podemos utilizar las siguientes técnicas:

- Los datos obtenidos de la recopilación pueden ser convertidos y evaluados según su contribución al incremento de beneficios o disminución del coste. Para ello podemos basarnos en la contribución unitaria al beneficio o al coste, que la mayoría de las organizaciones tienen de los valores estándar para estos elementos.
- Calcular el coste de la calidad y la mejora de la misma imputable a la inversión será considerada como ahorro de costes. También suelen existir en las empresas valores estándar de los mismos.

- Para aquellas inversiones que reducen el tiempo de los profesionales (como una aplicación tecnológica de gestión documental, por ejemplo), los salarios de los profesionales serán utilizados para establecer el precio unitario del tiempo, al reducir el tiempo, se ahorrarán costes.
- La mayoría de las empresas recogen cuáles son sus costes históricos y pueden utilizarse para comparar una variable específica. También la empresa suele tener establecido un valor monetario por ahorro de costes.
- Cuando sea posible, se podrán utilizar expertos internos y externos para valorar el desarrollo.
- Bases de datos externas pueden ser utilizadas para estimar el valor o el coste de los datos obtenidos.
- Los participantes también pueden asignar un valor monetario a la mejora experimentada.
- Los directores y supervisores también pueden proveer estimaciones.
- Aquellos elementos que no sean fáciles de medir, podrán ser ligados a otros que sí lo sean. Este enfoque es muy útil a la hora de otorgar valores a aquellos elementos que son muy difíciles de convertir a valores monetarios pero que se encuentran relacionados con otros que pueden ser convertidos.
- Datos provenientes de las personas implicadas, en general, con la inversión y los resultados obtenidos, asignándoles un valor.

Este paso de convertir los datos obtenidos en valores monetarios es indispensable para poder calcular el ROI. Es un proceso complicado pero puede ser acotado utilizando las medidas antes mencionadas.

3) Estimación de los costes del proyecto:

Además de poder transformar los resultados de la inversión en beneficios, tenemos que acotar los costes asociados a esta inversión. No sólo los directos sino también todos los relacionados con la misma. Deberíamos ser capaces de incluir los siguientes:

- El coste de crear un programa de formación o, si es un software desarrollado por la empresa, o la compra o alquiler de las licencias para usarlo.
- El coste de los materiales utilizados: si es un curso de formación podrían ser los cuadernos. Si es un software, que tiene que correr sobre una partición de una máquina, como el precio de esa partición o la capacidad de la máquina utilizada por ese software.
- El coste del instructor, si es un instructor interno, debemos incluir tanto el tiempo que le ha llevado la preparación del curso como el curso en sí. Si es un instructor externo, el coste del mismo facturado, por ejemplo, horas trabajadas.
- El coste de las instalaciones.
- Otros costes asociados al formador o al consultor: dietas, alojamiento, desplazamientos, etc.
- Los salarios asociados a los profesionales que participan en la formación o llevan a cabo la comprobación del funcionamiento de la aplicación, por ejemplo.
- Otros costes administrativos y de locación.
- Costes específicos relacionados con la evaluación.

4) Identificación de los beneficios intangibles:

Adicionalmente a los beneficios tangibles, cuya forma de convertirlos a un valor monetario hemos visto en el apartado 2), toda inversión tiene también unos beneficios intangibles asociados, que es

difícil la obtención de su valor monetario. Algunos beneficios intangibles son:

- Incremento de la satisfacción en el trabajo.
- Incremento de la involucración de la empresa y de los profesionales con la empresa.
- Mejora del trabajo en equipo.
- Mejoras en los servicios relacionados con los clientes.
- Reducción de quejas.
- Reducción de conflictos.

Durante el análisis de los datos, intentamos transformar estos datos en términos monetarios. En algunos casos es sencillo, sin embargo en otros como el caso de los beneficios intangibles no lo es. Además se suma el problema de la subjetividad u obtención de valores no fiables. Es mejor optar por calificarlas como Beneficios Intangibles, veremos que son beneficios muy valiosos en algunos casos más que los propios proporcionados por los datos tangibles. (Intentaremos imputarles un valor económico si es posible.)

5) Calcular el Retorno de la Inversión (ROI):

Al haber completado los pasos anteriores, tendremos la información necesaria para calcular el retorno de la inversión mediante la aplicación de la fórmula ya vista en apartados anteriores:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio} - \text{Coste}}{\text{Coste}} = \%$$

Durante el análisis de los datos, intentamos transformar estos datos en términos monetarios. En algunos casos es sencillo, sin embargo en otros no lo es. Además tenemos se suma el problema de

la subjetividad u obtención de valores no fiables. Es mejor optar por calificarla como Beneficios Intangibles, veremos que son beneficios muy valiosos en algunos casos más que los propios proporcionados por los datos tangibles. (Intentaremos imputarles un valor económico si es posible)

En la tabla a continuación se recogen las unidades de medida típicas de aplicación del ROI:

Tabla 5. Aplicación del ROI según proyecto y medidas de impacto

Aplicación del ROI	
Proyecto	Principales medidas de impacto
Control y reducción del Absentismo	Absentismo, satisfacción de los clientes, satisfacción en el trabajo, estrés
Coaching de Negocio	Productividad, calidad, ahorro de tiempos, eficiencia, costes, satisfacción de los trabajadores, satisfacción de los clientes
Desarrollo Profesional	Retorno de la inversión, promociones, gastos de contratación, satisfacción en el trabajo
Comunicación	Errores, estrés, conflictos, productividad, satisfacción del trabajo
Planes de compensación	Costes, productividad, calidad, satisfacción en el trabajo
Programas de compliance	Penalizaciones, multas, cargos, pérdidas, aspectos legales.
E-Learning	Ahorro de costes, mejora de la productividad, incremento de la calidad, reducción de errores, satisfacción en el trabajo.
Plan de beneficios para empleados	Costes, ahorro de tiempo, satisfacción en el trabajo, compromiso.
Planes de logros compartidos	Costes de producción, productividad, retorno de la inversión.
Programas de cooperación entre empleados	Quejas de los empleados, absentismo, satisfacción en el trabajo.
Desarrollo del Liderazgo	Productividad, calidad, eficiencia, ahorro de costes y tiempo, satisfacción de los empleados, compromiso.
Marketind y publicidad	Ventas, cuota de mercado, fidelidad de los clientes, coste de las ventas, satisfacción de los clientes, branding.
Planficiación de reuniones	Ventas, productividad, calidad, ahorro de tiempo, satisfacción en el trabajo, satisfacción de los clientes.
Orientación, incorporaciones	Retorno de las nuevas incorporaciones, tiempo de formación, productividad.
Productividad personal, gestión del tiempo	Ahorro de tiempo, productividad, reducción de estrés, satisfacción en el trabajo.
Proveedores	Costes, ahorro de tiempo, calidad, pedidos ajustados a su horario.
Dirección de Proyecto	Ahorro de tiempo, mejora de la calidad, presupuestos.
Contratación	Costes, recuperación anticipada de la inversión.
Gestión y retención del talento	Retorno de la inversión, compromiso, satisfacción en el trabajo.
Planes de seguridad	Tasas de frecuencia de accidentes, severidad de los accidentes, tratamiento de primeros auxilios.
Equipos dirigidos por ellos mismos	Productividad, calidad, satisfacción de los clientes, absentismo, satisfacción en el trabajo.
Estrategia y políticas de empresa	Productividad, ventas, cuota de negocio, servicio a clientes, calidad, niveles de servicio, ciclos de tiempo, ahorro de costes, satisfacción en el trabajo.
Formación Técnica	Productividad, ventas, calidad, tiempo, costes, servicio al cliente, retorno de la inversión, absentismo, satisfacción en el trabajo.
Wellness y actividades deportivas	Retorno de la inversión, costes médicos, accidentes, absentismo.

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de la figura 7-2 del Capítulo 7 de Phillips (2007)

5.5.4 Presentación de Informes

El último paso del análisis que nos presenta Phillips en su diagrama (figura 8), es el de reportar o presentar los datos obtenidos. Este es un paso muy crítico que, a menudo, carece de la atención y planificación adecuada para asegurar su éxito. Este paso implica desarrollar información apropiada que será útil para llevar a cabo los estudios y conclusiones de los mismos.

Relevante dentro de este paso es el empleo de diversas técnicas de comunicación para presentar de forma efectiva los resultados obtenidos al público objetivo (interesado en el estudio o que el estudio pueda serle de interés). Para ello será necesaria una planificación adecuada y acertar con el método de comunicación que sea capaz de transmitir los mensajes y que sean interpretados correctamente.

5.6 Estándares a seguir a la hora de calcular el ROI según Phillips

Para asegurar la consistencia del estudio del ROI y poder replicar el mismo método para evaluar distintas inversiones, deben desarrollarse una serie de estándares, operaciones y ser aplicados al modelo a seguir en los estudios del ROI.

Es muy importante seguir un método común y que éste no varíe al modificarse la inversión a evaluar o la persona que realice la evaluación. Para lograr este objetivo, Phillips (2005: 11) establece

una serie de principios que deben ser la base de estos estándares buscados. Estos principios son:

- Cuando llevamos a cabo una evaluación de alto nivel, debemos recoger datos a bajo nivel.
- Cuando una evaluación está prevista para un nivel más alto, no tiene por qué servir también para el nivel inferior.
- Cuando recopilamos y analizamos datos, debemos usar aquellos que son más creíbles.
- Cuando analizamos datos, hemos de elegir la alternativa más conservadora.
- Al menos debe usarse un método para poder aislar los efectos de la solución.
- Si no disponemos de datos sobre los beneficios o mejora producida, asumiremos que el impacto en la misma ha sido muy pequeño o dicha mejora no se ha conseguido.
- Las estimaciones de los beneficios deben ser ajustados o descontados por un porcentaje de error o tasa de ajuste, que recogerá el posible error de la estimación.
- Datos extremos y afirmaciones sin soporte, no deben ser usadas en el cálculo del ROI.
- Para aquellos estudios del ROI a corto plazo, sólo podremos utilizar los beneficios del primer año.
- Los costes de la solución deben ser utilizados, tanto los directos como los indirectos, en el estudio del ROI.
- Medidas intangibles serán definidas como medidas que no se han convertido a valores monetarios a propósito.
- Los resultados de la metodología del ROI deben ser comunicados a todas las partes interesadas.

Estos principios no sólo nos sirven como camino para desarrollar un método consistente paso a paso, sino que nos proporcionan un método conservador de recuperación de datos y

análisis de los mismos. Este enfoque nos puede proporcionar unos valores menores del ROI, pudiendo parecer que nuestra inversión es menos atractiva. Sin embargo, no sólo es importante tener un ROI alto sino que la credibilidad del mismo sea percibida por el público objetivo. Si perdemos esta credibilidad, nuestro análisis carecerá de validez.

5.7 Guías utilizadas para calcular el ROI

En el ROI Network²² se publican determinadas guías a seguir para el cálculo del ROI según la actividad que deseemos evaluar. El propósito de ROI Network es promover el conocimiento y la práctica de la mejora de la contabilidad y las métricas en la empresa. ROI Network fue creado en 1996 por un foro de estudiosos que querían intercambiar información y compartir prácticas en la aplicación del ROI, está esponsorizado por: Jack J. Phillips and Dr. Patti P. Phillips.

Los miembros de ROI Network han desarrollado una serie de métricas a seguir para calcular los costes y los beneficios dependiendo de la inversión que queramos evaluar. Así encontramos guías para medir el ROI de:

- Coaching.
- Comunicaciones.
- Cumplimiento, ética y riesgo.
- Consultoría.
- Ventas Globales.
- Servicios Médicos.
- Educación Superior.
- Recursos Humanos.
- Gestión del Conocimiento.

²² <http://www.roiinstitute.net/applications/>

- Desarrollo de Liderazgo.
- Aprendizaje, Formación y Desarrollo.
- Gestión de Mantenimiento.
- Marketing y Relaciones Públicas.
- Reuniones y Eventos.
- Sin Fines de Lucro, sociales y caritativas.
- Soluciones de Gestión de Proyecto.
- Sector Público.
- Calidad.
- Tecnología.

5.8 Cálculo del ROI: identificación de Beneficios y Costes

Para poder calcular el ROI necesitamos identificar correctamente los beneficios que nos aportará la inversión en formación así como los costes asociados. Para obtener los beneficios y los costes de una forma ajustada y veraz nos basaremos en los métodos establecidos en los Capítulos 9 y 11 respectivamente de Phillips (2007).

5.8.1. Identificación de Beneficios

En general, tanto la empresa como las unidades que lo componen deben estar enfocadas a la obtención de beneficios. La formación debe también cumplir esta misión. La formación va a permitir a la empresa generar una serie de ventajas competitivas de las cuáles va a obtener beneficios.

Mediante el estudio del ROI, conseguiremos que el grado de involucración de los altos directivos de la empresa aumente, al trabajar con un parámetro que conocen, con el que se encuentran

familiarizados y con el que comparan sus inversiones. Además conseguiremos un incremento de la motivación del personal de la empresa que recibirá esta formación y al que involucraremos para explicarle las necesidades y los objetivos que perseguimos con nuestro proyecto.

La formación, enfocada desde un punto de vista económico, a través de la cuál buscamos y obtenemos beneficios, va a ser considerada como otro departamento de creación de valor. La concepción sobre el departamento de formación va a cambiar, ya no es un departamento de coste, sino, que al transformar los costes en inversión; será percibido como un departamento de valor que tiene mucho que aportar a nuestra organización, no sólo para ayudarle a conseguir sus objetivos sino como fuente de ingresos en sí misma.

Nos encontramos con un reto, que es demostrar los beneficios económicos de nuestro departamento de formación. Esta demostración, además, tiene que estar fundamentada y basada en un análisis conciso del que obtengamos datos fiables, presentada y comunicada correctamente para exponer todo su valor y conseguir el reto al que nos enfrentamos. Buscamos un cambio de la mentalidad sobre la formación y al hacerlo demostramos su impacto económico, como lo evidencian otras unidades de negocio de la empresa.

A la hora de evaluar los beneficios que nos aporta una inversión debemos ser capaces de aislar aquellos atribuibles a dicha inversión y convertirlos en valores monetarios; consiguiendo trasladar y cuantificar los beneficios para poder calcular el ROI de la inversión. La formación en sí misma es de gran valor, sin embargo hoy en día cada vez se hace más necesario trasladar este "valor" de cualquier inversión a términos monetarios para así poder comparar las distintas inversiones. Los directivos de una empresa persiguen sacar el

máximo rendimiento de sus inversiones, dado que los recursos económicos son escasos y cada vez es más difícil conseguirlos por la coyuntura económica en la que nos encontramos.

Lo que perseguimos es transformar todas aquellas mejoras imputables al programa de formación en términos monetarios. Como por ejemplo, incremento de la productividad, optimización del tiempo, disminución de errores, mejora en el servicio al cliente que conlleve un incremento de ventas, etc. De esta manera vamos a obtener datos que sí vamos a poder reportar y que nos van ayudar a reflejar la rentabilidad de la inversión en formación para poder defenderla ante un comité de dirección.

Al contrario de lo que pasa con los costes, que suele ser más fácil identificarlos, los beneficios presentan un mayor grado de complejidad. Algunos beneficios pueden tomar la forma de reducción de costes. Los costes nos hacen ser conscientes de la magnitud del problema, como por ejemplo los costes de rotación de los empleados, algunas empresas no prestan atención al tremendo coste que supone unos empleados insatisfechos que abandonan la empresa. No se tiene en cuenta el coste asociado a la selección de ese empleado y al tiempo dedicado a formarle para desempeñar un determinado puesto de trabajo o conocer la empresa; así como el coste de pérdida de oportunidad del empleado en sí, si es, por ejemplo, un comercial, de las ventas e ingresos adicionales que nos puede aportar.

Algunas empresas, como las consultoras, estiman el coste que les supone tener a un consultor parado dentro de la empresa y no desarrollando un proyecto en los clientes. En compañías aéreas, el coste de tener un avión parado. Independientemente del tipo de empresa, hay una serie de costes fijos como los salarios, el seguro del avión, etc. que van a ser constantes, en determinadas compañías

estos costes fijos serán mayores que los variables, según su propia actividad de explotación. Estos costes fijos deben ser amortizados, vendiendo un mayor número de proyectos, un mayor número de billetes, optimizando los vuelos en los aviones disponibles, reduciendo los tiempos de embarque, etc. Wal-Mart, la cadena de supermercados más grande del mundo, ha calculado el coste de tener un camión parado sin hacer nada durante un minuto mientras espera a ser cargado, al multiplicar este minuto por el número de veces que se produce el suceso en todos sus almacenes, el coste toma una magnitud muy considerable.

Para conseguir trasladar los datos obtenidos a valores monetarios, Phillips (2007) en su capítulo 9 establece los siguientes pasos:

1. *Centrarnos en una unidad de medida*, primero debemos definir la unidad de medida, podría ser el servicio realizado, la unidad producida, una venta completada, etc. Podemos valorar el tiempo que tardamos en completar un proyecto el tiempo de respuesta al cliente, etc. en términos diarios, horarios, etc. La calidad suele ser otra de las unidades de medida, expresada en términos de un error, defecto, devolución, etc. También podrían ser, la reducción de la rotación, incremento de la satisfacción de los clientes, etc. Algunos ejemplos de unidades de medida podrían ser:
 - a. *Un estudiante inscrito.*
 - b. *Un elemento devuelto.*
 - c. *Una queja de un cliente.*
 - d. *Una hora perdida.*
 - e. *Una hora de tiempo del trabajador.*
 - f. *Incremento en un punto de la satisfacción del cliente.*

2. *Determinar el valor atribuible a cada unidad*, ahora viene la parte más difícil, asignaremos un valor (V) a la unidad identificada en el paso anterior. Para medidas de productividad, calidad, coste y tiempo, el proceso es más sencillo. La mayoría de las organizaciones archivan información sobre el coste de cada unidad de producción o un defecto de la misma. Sin embargo, otro tipo de datos es difícil convertirlos a valores monetarios, como por ejemplo lo que vale una queja de un cliente o un cambio en la actitud de un empleado. Las técnicas que vamos a describir a lo largo de este apartado nos van a proporcionar una serie de opciones que nos permitirán conseguir esta conversión a términos monetarios y, por tanto, cuantificables. Cuando conseguimos más de una valoración, incrementará la fiabilidad de nuestro estudio ser más conservadores y elegir, por tanto, el menor valor de los disponibles.

3. *Calcular las variaciones en los datos de rendimiento*, las variaciones en este tipo de datos suelen ser calculados, una vez aislados los efectos del proyecto. Se puede producir un incremento de la productividad de un empleado, de un grupo, etc. Esta es la variación (Δ) del rendimiento que puede ser directamente imputable a nuestro proyecto objeto de estudio. En estudios del ROI predictivo, no será necesario aislar los efectos y podemos hacer una estimación a priori de la variación (Δ) que se producirá como consecuencia de la implantación de nuestro proyecto educativo.

4. *Determinar la variación anual*, la variación (Δ) debe ser transformada a términos anuales para poder evaluar el cambio anual del rendimiento conseguido en un año (ΔP). Usar términos anuales nos permite estandarizar las

inversiones a realizar y tener una mayor uniformidad que facilitará su comparación. En el caso en el que el proyecto sólo produzca beneficios durante un año, se tendrán en cuenta los beneficios percibidos durante el mismo. Si la rentabilidad esperada se prorroga durante varios años más, habrá que tener en cuenta el intervalo de tiempo durante el que se pretende conseguir los beneficios y la fluctuación de los mismos deberá ser recogida mediante un porcentaje que refleje su variación a lo largo del tiempo. Por ejemplo, si esperamos que los beneficios se reduzcan en un 20% el primer año y en un 30% el segundo, a los importes obtenidos habrá que aplicarles las tasas de reducción respectivas para el segundo y tercer año.

5. *Determinar el valor anual de esta mejora*, el valor total de la mejora es calculado multiplicando el rendimiento anual (ΔP) por el valor unitario (V).

Phillips (2003), destaca diversas técnicas para convertir los datos obtenidos en valores monetarios:

- *Relacionar los datos obtenidos a la contribución*, el programa de formación puede ocasionar un incremento de la producción. La mayoría de las empresas tiene establecido cuánto beneficio le reporta el incremento en una unidad de producción, al determinar las unidades de producción que se han incrementado como consecuencia del programa de formación, así podremos saber el beneficio total ha ocasionado dicho programa.
- *Calcular el coste de la calidad*, muchos programas de formación tienen como finalidad incrementar la calidad. Podemos asignar un valor a la mejor de ciertos estándares de calidad. Por ejemplo, si la calidad se encuentra medida

por el número de defectos, el valor del coste asociado podría ser el coste en reparar este defecto. Si resulta que el producto defectuoso ha sido entregado en tienda o a un cliente; al coste de arreglar el propio producto habrá que añadirle los costes de transporte de la fábrica a la tienda y de la tienda a la fábrica. Si el producto ha sido adquirido por un cliente y, por este producto en concreto, la percepción del cliente con respecto a la marca en general cambia, podríamos también considerar el coste de esta percepción negativa de la marca por un producto en particular así como la pérdida de oportunidad de futuras compras de dicho cliente por esta mala imagen y el efecto negativo que podría tener en otros consumidores potenciales u actuales que se vieran influenciados por el consumidor inicial

- *Conversión a tiempo del trabajador (horas hombre)*, la reducción del tiempo empleado por un trabajador en realizar una determinada tarea es un objetivo común que se persigue en los programas de formación. El beneficio monetario se obtiene multiplicando el número de horas ahorradas por el precio por hora del trabajador. Si como resultado de un programa de formación los participantes estiman que el mismo les produjo una reducción del tiempo de cuatro horas semanales, si cada uno de ellos gana 15 eur/hora, el cálculo del beneficio reportado por el programa sería: $15 \text{ eur} \times 4 \text{ horas/semana} \times 52 \text{ semanas/año} = 3.120 \text{ eur/año}$ por trabajador. Si al curso asistieron 20 trabajadores, el beneficio total sería de: 62.400 Euros.
- *Utilización del histórico de los costes*, algunos históricos recogen el coste o valor de una mejora unitaria. Este modelo de análisis implica identificar de manera adecuada todos los costes asociados a una unidad determinada. Si queremos identificar el coste de un absentismo laboral, necesitaremos

primero identificar todos los costes implicados que serán reducidos al disminuir el absentismo laboral. Para poder evaluar de manera adecuada esta disminución del coste y el impacto económico que pudiera tener, es necesario determinar minuciosamente los costes asociados. Esta determinación de los costes suele ser un proceso laborioso, por lo que esta técnica puede que no sea la más utilizada.

- *Utilización de información provista por expertos internos y externos*, los expertos internos pueden proveer información sobre el coste o el valor de una mejora unitaria. Aquellos expertos que sean más valorados dentro de la empresa y que tengan una mayor reputación, serán los empleados en este análisis dado que los datos que aporten serán mejor considerados. Estos expertos deben conocer bien el proceso así como el tema sobre el que aportar información. Para conseguir una información de mayor calidad, será bueno explicarles todo el alcance del proyecto, los objetivos perseguidos y ser específicos en cuanto a la información que necesitamos de ellos. Si carecemos de estos expertos dentro de la empresa, deberemos seleccionar expertos externos, cuya experiencia nos aporte la información necesaria, es decir que sean profesionales en el sector y hayan trabajado en otras empresas con programas similares, que perseguían objetivos parejos a los nuestros. Es muy enriquecedor comparar los dos acercamientos, tanto de expertos internos como externos.
- *Utilizar información de una base de datos externa*, podría ser el caso de comprar estudios de mercados a consultoras reconocidas en el terreno, Gartner por ejemplo. Lo más acertado sería buscar información de empresas de nuestro mismo sector, tamaño parecido, dificultades como las nuestras y que persiguieran mejorar mediante la formación

los mismos parámetros que nosotros. Si queremos ser más conservadores, podemos ajustar los datos obtenidos aplicando un coeficiente de error o un nivel de confianza según estimemos que sea la calidad de los datos obtenidos.

- *Utilizar estimaciones de los propios participantes*, en este caso, se pregunta a los participantes cómo consideran ellos que el programa de formación les ayudará a mejorar parámetros como: optimización del tiempo, incremento de la productividad, incremento de las ventas, etc. según los objetivos establecidos en el programa de formación, esta técnica es apropiada cuando los participantes son capaces de aportar estas estimaciones ligadas al programa en el que participan. Para conseguir una información ajustada, deberemos preguntar de forma clara y explicar lo que pretendemos conseguir de su colaboración. Una de las mayores ventajas de esta técnica es que los participantes conocen bien su trabajo y cómo podrían emplear el programa de formación para mejorar en el mismo o dentro de la empresa.
- *Utilizar estimaciones de directores y supervisores*, en algunos casos los participantes no son capaces de valorar esta mejora. En estos casos los líderes de equipo, supervisores o directores de los participantes pueden ser capaces de proveer estas estimaciones. En este caso, se les preguntará que asignen un valor a cada unidad de mejora producida por la asistencia del trabajador al programa de formación. Por ejemplo, en programas cuyo objetivo sea el incremento de la satisfacción de los clientes, podemos asignar un valor a cada queja recibida del mismo. De este modo, podremos considerar una reducción en el número de quejas como un incremento de la satisfacción del cliente. El beneficio obtenido será el resultado de multiplicar este valor por la

diferencia del número de quejas actuales mensuales, menos el número de quejas mensuales anteriores al programa. Al multiplicar este dato por 12, recogeremos el beneficio anual por esta disminución de quejas. En otros casos, se les pregunta a los supervisores que evalúen los datos aportados por los participantes y apliquen un valor de confianza a los datos obtenidos. A pesar de que esta valoración pueda ser subjetiva, al involucrar a los directores en la misma les hacemos partícipes del programa y pueden ayudarnos a esponsorizar el programa cuando necesitemos nuevos presupuestos, así como darse cuenta del valor del mismo y animarse a participar o pedir nuevos programas adaptados a directores.

- *Vinculación con otras medidas*, cuando disponemos de valores estandarizados, históricos, expertos o estudios externos; otro enfoque que podemos desarrollar es la relación entre una unidad de medida y otra de la que si disponemos información y podemos convertir de forma sencilla a valores monetarios. Este acercamiento implica identificar estas relaciones y que las mismas tengan una fuerte correlación entre la unidad de medida que queremos observar y la otra sobre la que tenemos información. Por ejemplo, si queremos establecer la relación entre el grado de satisfacción de un empleado con el absentismo laboral del mismo, podemos valorar el coste del absentismo, basándonos en estudios externos, y transformar este valor, mediante un porcentaje de ajuste, asignando un valor a la satisfacción de los empleados. El grado de absentismo laboral es inversamente proporcional al de la satisfacción del empleado. En algunas situaciones deberemos identificar una cadena de relaciones que muestren la conexión entre una o varias variables. Este último caso será más complejo que el

primero pero, en ambos casos, obtendremos información que podremos trasladar a un incremento de beneficios. Por ejemplo, una mejora de 4 puntos en la actitud de nuestros empleados, ocasiona un incremento en la satisfacción de los clientes de 1,6 puntos que repercute en un incremento de las ventas del 0,4% y, por tanto, un incremento de la facturación de este valor. Si multiplicamos este incremento de puntos por todos los trabajadores de la empresa, veremos que la cifra es considerable. A esta relación entre distintas medidas la llamamos la cadena servicio-resultados, que nos permite obtener información cuantificable de distintas variables.

- *Utilizar las estimaciones del departamento de recursos humanos*, en este método, obtenemos información en valores monetarios a través de las estimaciones proporcionadas por el equipo de recursos humanos. Al utilizar la información disponible y basándose en su experiencia, el personal es capaz de aportar datos fiables. De todas maneras, aunque esta información pueda ser de gran valor, hay que tener en cuenta los intereses de los mismos en que el programa de formación sea rentable, por lo que este método de medida será utilizado cuando no podamos usar los anteriores.

Seleccionar el método adecuado es imprescindible para que obtengamos unos resultados valiosos y que nuestro estudio sea fiable a la hora de presentarlo. Según los parámetros que queramos evaluar y la información con la que contamos, elegiremos uno u otro método. Podemos combinarlos y deberemos priorizar aquellos que nos aporten la información más exacta. Si sabemos que nuestra dirección valora más la información aportada por uno de ellos, éste será el que deberemos utilizar, siempre y cuando podamos, dado que nos será

más fácil demostrar la fiabilidad de los datos obtenidos por este método y dará más consistencia a nuestro estudio a la hora de defenderlo ante la dirección. Otro factor a tener en cuenta es el tiempo empleado en esta valoración, dado que tal tiempo y el esfuerzo implicado son dinero, deberemos optimizarlos y elegir aquella técnica que nos de una información de mayor calidad, pero teniendo en cuenta los factores invertidos en la misma.

Si a la hora de realizar nuestra valoración, nos encontramos con que determinados datos obtenidos y su conversión en valores monetarios, serán aspectos muy subjetivos y no creíbles para nuestra audiencia; será apropiado que los listemos como beneficios intangibles y no cuantificables y realicemos nuestro análisis con aquellos que sí poseen esta credibilidad. De lo contrario, puede que perdamos la credibilidad de todo el estudio. Es importante que nos quedemos con aquellos valores, que den consistencia a nuestro estudio y apliquemos coeficientes de error a los mismos. Siempre deberemos ser conservadores para aumentar la confianza de la dirección en nuestro estudio.

En nuestro estudio del cálculo predictivo del ROI nos basaremos en la teoría de Phillips y seguiremos su método para estimar los beneficios e identificar los costes. Sin embargo, queremos destacar la importancia del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton y su visión sobre la inversión en formación. El cuadro de mando se organiza basado en cuatro perspectivas (Pineda, 2002: capítulo 9):

- Perspectiva financiera, plasmada en el uso de indicadores financieros.
- Perspectiva del cliente, entender sus necesidades, ayudarle a conseguir sus objetivos y encaminarle al futuro.
- Perspectiva de procesos internos de la organización

- Perspectiva de innovación y formación, claves para subsistir.

Kaplan y Norton (2004) defienden que todos los empleados aportan valor y por ello es importante invertir en ellos, en su formación y gestionarlos de manera adecuada, siendo esto un pilar en el que la empresa actual debe apoyarse. Los objetivos del Cuadro de Mando Integral se derivan de la estrategia de la organización, a través de las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente. El Cuadro de Mando debe ser utilizado como un sistema de gestión estratégica que permite a la empresa desarrollar su estilo de mejora a largo plazo, mediante:

- Aclarar y transformar, si es necesario, la estrategia de la empresa.
- Comunicar los objetivos, utilizando indicadores.
- Planificar objetivos sobre los que alinear las estrategias a seguir.
- Incrementar la evaluación y la formación.

Se le denomina Cuadro de Mando Integral porque integra y tiene en cuenta todas las perspectivas: empresa, cliente, futuro y herramientas. Mediante el Cuadro de Mando Integral se persigue transformar el objetivo y la estrategia de una determinada unidad de negocios en objetivos tangibles con los que se encuentre familiarizada la organización.

El Cuadro de Mando Integral se compone de los resultados anteriores (recogidos en los indicadores históricos y que permiten conocer el pasado y definir una tendencia) y de influenciadores para actuar acordes con la estrategia de la organización.

El Cuadro de Mando Integral, establece tres aspectos, cada uno de ellos con su grupo de indicadores, en el camino del aprendizaje y el crecimiento que fomenta (Pineda, 2002: capítulo 9):

- *Capacidad de los empleados de la empresa*, los indicadores de esta capacidad serán la satisfacción del empleado, la retención del empleado y la productividad del mismo. Realmente si conseguimos desarrollar la satisfacción del empleado, obtendremos un incremento de la productividad del mismo y su retención.
- *Capacidad de los sistemas de información*, dado que vivimos en la era del exceso de la información, es imprescindible que nuestros empleados cuenten con una buena formación a tiempo para poder dar una respuesta eficaz y eficiente a nuestros clientes.
- *Motivación y delegación de responsabilidad*, dado que los trabajadores pasan la mayor parte de su tiempo activo en el trabajo, la empresa debería esforzarse en proveerles de un buen clima de trabajo. Indicadores de este aspecto podrían ser considerar las sugerencias que han hecho, la coherencia de sus objetivos individuales con respecto a la organización, de trabajo en equipo.

5.8.2. Identificación de Costes

Uno de los retos con los que se enfrenta la formación en la empresa es encontrar el número de participantes y clientes necesarios para repercutir los costes de los programas. Cuantos más participantes intervengan en el proceso formativo mayor será la amortización de estos costes. Para estimar los costes de nuestro programa de formación deberemos considerar todos los costes vinculados al mismo, tanto directos como indirectos. Habitualmente es más sencillo identificar los costes que los beneficios.

Las organizaciones deben tener identificados los costes producidos por todos sus departamentos, incluido el de formación. Esta información va a permitir a las empresas compararse con otras y ver si gastan más o menos que ellas en determinados departamentos y si deberían incrementar el gasto en aquellos que son más rentables y necesarios, como el de formación. Este incremento del gasto deberá hacerse de forma ordenada y con el objetivo de obtener una rentabilidad del mismo.

Podemos identificar los costes separados por curso y ver cuál de ellos es el más costoso y analizar también su rentabilidad. Si descubrimos que contamos con cursos costosos que no nos aportan rentabilidad, quizás podamos suprimirlos y aumentar la inversión en otros, o desarrollar otros nuevos más rentables.

Al identificar los costes actuales, podremos también hacer una predicción de los costes futuros y ver si podemos optimizar la distribución de los mismos. La monitorización de los costes es una vía muy efectiva para identificar áreas de problemas y corregirlos. No podremos identificar la rentabilidad de un programa sin conocer de manera exacta sus costes.

Para hacer una estimación exacta de los costes, deberemos tener en cuenta tanto los costes propios del programa (directos) como los costes indirectos, estos pueden ser:

- Tiempo de los participantes en prepararse para el programa (preformación).
- Tiempo de los participantes en el propio programa, horas de implicadas por el precio/hora del salario de este participante.

- Costes de transporte, comidas, alojamiento de los participantes y de los formadores, alquiler de sala, etc. en el caso de programas presenciales.
- En programas e-learning, coste de desarrollar la aplicación, coste de espacio en el servidor donde se encuentra alojada, etc.
- Materiales: manuales, flipchart, bolígrafos, etc.
- Salario de los formadores que desarrollan el programa tanto presencial como e-learning.
- Costes administrativos derivados.

Phillips (2003), establece las siguientes categorías de costes:

- *Evaluación de las necesidades de formación y análisis*, en algunos casos este coste es cero, porque el programa se desarrolla sin tener en cuenta una evaluación de las necesidades. Sin embargo, este análisis es fundamental para que el programa sea exitoso y con el mismo se consigan los objetivos de la empresa. Los costes de este análisis pueden ser: el tiempo empleado por el personal en desarrollar este análisis, si utilizamos terceras partes, el coste de subcontratar a estas terceras partes, como una consultoría que evalúe nuestras necesidades.
- *Diseño y desarrollo de costes*, uno de los elementos más significativos a la hora de desarrollar un programa de formación es el coste asociado al mismo. Dentro de este coste debemos incluir el tiempo del personal implicado en diseñarlo, en desarrollarlo, en comprar material para el curso, en elaborar el material, etc. Si utilizamos un piloto, el coste de desarrollar este piloto y de implantarlo.
- *Costes de adquisición*, en algunos casos las organizaciones, o bien por que no tienen recursos con las habilidades necesarias para impartirlo o bien porque les

resulta más económico, deciden subcontratar esta formación. En estos costes, el precio de la compra, los materiales, un entrenamiento en el caso de ser necesario. Si decidimos que la formación sea e-learning, el coste de comprar el sw a un tercero, costes de reproducción del contenido de un programa, etc. Si además necesitamos hacer alguna modificación de este programa para adaptarlo a la audiencia de nuestra empresa, los costes de dicha adaptación deberán ser incluidos.

- *Costes de entrega e implementación del proyecto*, en este apartado incluimos los costes propios en los que se incurren cuando estamos implantando la formación. Phillips destaca cinco categorías principales:
 - *Salarios de los profesores, participantes y coordinadores*: si estos recursos son personal de la propia empresa y los utilizamos para impartir varios programas, deberemos ajustar el tiempo que destinan al curso o conjunto de cursos objeto de nuestro estudio, prorrateando las horas que dedican en función de su salario anual. Si utilizamos personal externo, los cargos de cada sesión (si son adicionales a los incluidos en el punto anterior).
 - *Materiales del programa y tasas*: en este caso incluimos los materiales utilizados en el programa, como: libros, cuadernos, CDs, estudios de caso, ejercicios, bolígrafos, flipchart. Además se incluyen tasas como el pago de royalties de la copia de un sw, reproducción de películas, canciones, etc.
 - *Viajes, alojamientos y comidas*: se incluyen los gastos de viaje tanto de los participantes como de los profesores y coordinadores. El alojamiento y las comidas también deberán ser incluidas, así como

otros gastos incurridos durante el periodo de formación.

- *Instalaciones:* el coste directo de las instalaciones será incluidos, si el curso se imparte en un hotel o en un centro de formación externo, el alquiler que paguemos por estas salas. Si el curso se imparte en el propio edificio pero las salas de formación tienen un coste, el mismo deberá ser repercutido al proyecto.
- *Salario de los participantes:* deberemos prorratear el coste del salario de los participantes por las horas en las que asisten al curso, las de transporte y el tiempo de preparación al mismo (para asistir a algunos cursos es necesario realizar una formación previa). Phillips es partidario de incluir también otros beneficios, en el caso del personal comercial, podría ser su salario variable u otros beneficios de los que gocen los participantes.
- *Evaluación:* en este caso incluiremos los costes de desarrollar la técnica de evaluación, diseño de instrumentos, recopilación de datos y distribución. Se incluirá el tiempo empleado, los materiales utilizados, las entrevistas realizadas, las encuestas, etc. En el caso de que utilicemos estos elementos para evaluar varios cursos de formación, deberemos prorratear el coste total entre el número de cursos.
- *Gastos generales:* en este apartado incluimos los gastos de telefonía, costes de administración, horas de directivos involucrados en la esponsorización del programa, etc.
- *Reporte de costes:* son los costes asociados al reporte de los propios costes, la realización de un escandallo de costes, el tiempo empleado en realizarlo, etc.

Cuando buscamos predecir costes, podemos analizar los costes en los que hemos incurridos en otros programas de formación. Para ello, podemos hacer entrevistas o un focus group de expertos que puedan predecir el coste de un programa de formación en función de las características del mismo y de su forma de implementarlo (presencial, e-learning, combinación de ambos). Seguiremos las categorías establecidas por Phillips para asegurarnos que imputamos todos los costes asociados al proyecto (Phillips 2003).

En el siguiente cuadro se encuentra un escandallo de costes a tener en cuenta a la hora de identificar los costes del Programa de Formación:

Tabla 6. Escandallo de costes Programa de Formación.

	Total
Costes del Análisis del Programa	
Salario del personal del departamento de RRHH <i>(nº de personas x salario medio anual x nº de horas en el proyecto)</i>	
Comidas, transporte, otros gastos.	
Gastos administrativos	
Impresión	
Servicios Externos	
Gastos en equipamiento	
Tasas de inscripción	
Gastos generales	
Otros gastos	
Coste Total del Análisis	
Costes del Desarrollo del programa	
Salario del personal <i>(nº de personas x salario medio anual x nº de horas en el proyecto)</i>	
Comidas, transporte, otros gastos.	
Gastos administrativos	
Materiales del programa y suministros	
CDs	
Videos	
Audio	
Diapositivas	
Manuales y materiales	
Otros	
Impresión	
Servicios Externos	
Gastos en equipamiento	
Gastos generales	
Otros gastos	
Coste Total del Desarrollo	
Costes de la Implementación del programa	
Coste de los participantes (A*)	
Salario del personal <i>(nº de personas x salario medio anual x nº de horas en el proyecto)</i>	
Comidas, transporte, otros gastos. <i>(nº de personas x media de los gastos diarios x días en el proyecto)</i>	
Materiales del programa y suministros	
Gastos de buscar un sustituto al participante en el programa (si procede) (B*)	
Pérdida de productividad (detalle de las bases) (C*)	
Coste del profesor y personas involucradas en impartir la formación	
Salarios	
Comidas, transporte, otros gastos.	
Servicios Externos	
Costes de las instalaciones (alquiler y otros gastos)	
Gastos en equipamiento	
Gastos generales	
Otros gastos	
Coste Total de la Implementación	
Costes de evaluación del programa	
Salario del personal del departamento de RRHH <i>(nº de personas x salario medio anual x nº de horas en el proyecto)</i>	
Comidas, transporte, otros gastos.	
Costes de los participantes	
Gastos administrativos	
Impresión	
Servicios Externos	
Gastos en equipamiento	
Tasas de inscripción	
Gastos generales	
Otros gastos	
Coste Total de la Evaluación	
COSTE TOTAL DEL PROGRAMA	
* Usar A, B o C (no una combinación de las mismas)	

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de la figura 6-2 del Capítulo 6 de Phillips (2003)

5.9 Cambio de mentalidad inversora según el ciclo económico

Según el momento económico en el que nos encontremos, buscaremos una mayor rentabilidad versus tiempo de recuperación.

En ciclos económicos recesivos, como el actual, buscaremos inversiones en las que recuperemos el capital en el menor tiempo posible. Algo común de los ciclos económicos involutivos y cada vez más buscado en nuestras empresas, que se encuentran con verdaderos problemas de financiación y necesitan recuperar la inversión a muy corto plazo, para poder volver a invertir el excedente y ganar, de nuevo, beneficio.

En ciclos económicos expansivos, con abundancia de recursos y financiaciones, no será tan imprescindible la recuperación de la inversión en tan poco tiempo, sino que se buscarán inversiones que aporten una mayor rentabilidad a lo largo de los años.

5.10. Modalidades de Formación

Entendemos por modalidad de formación el formato en el que va a ser proporcionada la formación. Atendiendo a la propia actividad formativa, según los participantes en la formación, los recursos económicos que dispongamos, la dispersión de los participantes, los formadores con los que contemos, los objetivos que persigamos, etc.; elegiremos una u otra modalidad de formación.

Un test inicial a los participantes de la formación nos proporcionará información sobre la situación en la que se encuentran y la priorización de las áreas sobre las que trabajar mediante la formación. Un test al finalizar la formación nos indicará el grado de conocimientos adquiridos y si es necesario continuar desarrollando determinadas capacidades o conocimientos.

Dado que la formación va a tener un coste fijo, es recomendable que reciban esta formación un amplio grupo de participantes, siempre dentro de un orden y de un límite según la actividad formativa, así conseguiremos una mayor rentabilización de la inversión.

En cuanto a modalidades formativas podemos hacer una división en dos grandes grupos: formación presencial y formación a distancia. La formación presencial es recomendable en el caso que persigamos desarrollar determinadas actividades y realizar dinámicas de grupos en las que interactúen los empleados, sin embargo, suelen llevar asociado un mayor coste y son más rígidas, además conllevan una mayor complejidad organizativa y logística. La formación a distancia tiene una mayor flexibilidad de horarios y el empleado puede recibirla en el momento que le venga mejor, así como ir avanzando al ritmo que necesite, en función de sus necesidades formativas. Lo que perseguimos en nuestro estudio es combinar los dos tipos de formación, presencial y a distancia, de la mejor manera (b-learning), de tal forma que consigamos optimizar los recursos de formadores y económicos al mismo tiempo que desarrollamos al máximo el potencial formativo de los empleados de la organización.

Podemos destacar los siguientes modelos de formación según sean presencial o a distancia. Seguimos algunos rasgos comentados en Fernández (2002: capítulos 4 y 5)

- **Formación Presencial:**
 - *Clase magistral:* la formación, impartida en las universidades y colegios. Se caracteriza porque suele ser impartidas a un gran número de asistentes, entorno a 20 personas y la exposición oral la realiza el formador. El coste suele ser bajo, no requiere materiales concretos. La mayor desventaja, la poca participación de los asistentes.
 - *Conferencia:* exposición oral en la que los asistentes suelen tener un alto nivel de preparación, intervienen los participantes al final de la exposición oral en el turno de preguntas y comentarios, o durante la disertación.
 - *Demostración:* el formador explica la tarea y realiza una presentación práctica de la misma, los participantes aprenden al repetir esta tarea, reciben una evaluación de cómo lo han realizado.
 - *Seminario:* en el que se traza un tema, si éste es lo bastante amplio se divide en unidades. La duración suele ser de tres días y es impartido por un formador o formadores expertos en la materia. En los seminarios se combinan exposiciones teóricas y prácticas, son participativos y el intercambio de experiencias entre los participantes fomenta la discusión y el aprendizaje. Es importante concretar el tema y que no sea muy abierto, dado que podemos cometer el error de no llegar a profundizar en la materia deseada.
 - *Taller:* son sesiones de formación interactiva, caracterizadas por ser de corta duración y de grupos reducidos. Durante el taller los participantes obtienen un producto como resultado, que han fabricado durante el taller y pueden llevarse. Se practican

dinámicas de grupo en las que hay que realizar pasteles o bombones. Los talleres son entretenidos, estimulan a los participantes y se estrechan las relaciones entre compañeros.

- *Enseñanza programada:* sucesión de actividades educativas de autoformación para conseguir unos objetivos de formación programados. Los individuos pueden seguir la formación a través de unidades didácticas en libros, CD-Rom, o conectarse a Internet y completar cursos.
- *Simulación:* representación de la situación real, suele ser muy extendido el uso de las nuevas tecnologías de la información. Como en los simuladores aéreos, son cabinas de un avión en el que simulan las condiciones meteorológicas y las particularidades de cada aeropuerto para que los alumnos aprendan y se entrenen en aviones distintos.
- *Rol Play:* los participantes simulan que realizan trabajos distintos o representan perfiles que se pueden dar dentro de la organización: empleado conflictivo, bajo, apático, depresivo, etc. Es frecuente en talleres de inteligencia emocional realizar prácticas como la de que un participante asuma el rol de líder, desconociendo el rol de sus compañeros y ha que aprender a gestionarlos y a conllevar una actividad determinada en grupo. También se utilizan en la formación en ventas, los formadores asumen distintos roles del cliente y los alumnos, vendedores tienen que aprender a trabajar con estos clientes, que desconocen. Durante las pruebas el alumno debe adquirir determinada información para preparar la reunión con el cliente (formador) siguiente.

- *Método del caso o case study:* mediante esta técnica se analizan casos reales o posibles en los que se plantea una situación y el alumno de forma individualizada o en grupo, debe proponer maneras para solventar el caso planteado. Suele ir acompañado de una exposición del planteamiento desarrollado, con lo que se desarrollan las habilidades de comunicación.
- *Juego:* cada vez más extendido por la introducción de las nuevas tecnologías. Se dividen los participantes en dos o tres grupos, cada grupo tiene como objetivo ganar al contrario. El formador el guía o árbitro. Suelen ser muy efectivos, se crea un gran espíritu de equipo y los participantes se implican y se encuentran motivados. Sin embargo, es costoso desarrollarlo, por el sw, por lo que es interesante repetir la dinámica con distintos colectivos de la empresa para amortizar la inversión.
 - Juegos de empresa:* armonización y solución de problemas en una secuencia de tareas, mediante un simulador ad-hoc.
- *Mentoring:* los veteranos de la empresa actúan de guía de los nuevos empleados. O directores de tercer nivel son mentores de los de primer nivel. En general, se persigue que el empleado de menor categoría, tenga una referencia en alguien que tenga más experiencia que él, pueda aprender de él y le facilite su desarrollo profesional. No es aconsejable que el mentor sea el director del empleado, dado que esta relación podría quedar influida por aspectos de la tarea diaria. Se persigue establecer una relación de confianza y de desarrollo profesional. Está más enfocado al desarrollo

de capacidades del empleado dentro de la organización.

- *Coaching*: esta formación suele estar enfocada a ayudar al empleado a superar una dificultad que le impide hacer su tarea con toda la destreza que debería. Esta técnica suele utilizarse para vincular la formación al puesto de trabajo, reforzando el aprendizaje adquirido y poniéndolo en práctica. El coachee ve en el coach un apoyo, que le transmite fuerza para seguir adelante, superando obstáculos que sin el coach no hubiera podido conseguir o le hubiera sido más difícil. Más enfocado a aspectos técnicos del trabajo y barreras propias de la actividad profesional que se desarrolla. El coaching consigue una mejora de la motivación personal, la persona se siente más capaz, más fuerte y esto se traslada al trabajo.

Tanto en el mentoring como en el coaching es necesario que el empleado tenga la suficiente confianza en el mentor y en el coach para aprender de sus experiencias, seguir sus indicaciones y aceptar el feedback que le proporcione. Aceptar feedback es necesario tanto en la vida profesional como en la personal, normalmente las personas nos corrigen para ayudarnos a mejorar, tenemos que tener en cuenta que lo hacen por nuestro bien y agradecerlo; con independencia de si seguiremos sus consejos o no. Es positivo tener este punto objetivo externo, muchas veces estamos tan inmersos en nosotros mismos y en nuestro qué hacer diario que perdemos el rumbo y no nos damos cuenta de que quizás hay algo que estemos haciendo mal o podamos mejorarlo.

- *Benchmarking*: en este proceso se pretende comparar y medir las desviaciones de la empresa en cuanto a sus productos, servicios, profesionales, prácticas comerciales, etc. La empresa se compara con la empresa líder del mercado, analiza las desviaciones que presenta con respecto a la misma y trata de reducirlas mediante la formación.
- *Outdoor*: se basa en un aprendizaje vivencial al aire libre, se desarrollan y entrenan habilidades en equipo, participando en nuevos retos. Se realiza en terrenos fuera de la zona de confort y se trata de que los empleados sean capaces de superar las dificultades propias del terreno y conseguir un objetivo.
- *Rotating*: método mediante el cual un empleado pasa por varios trabajos durante un breve periodo de tiempo, suficiente para conocer la tarea. Es un método útil para tener una visión global de la empresa, suele ser extendido en la formación de jóvenes directivos. El Santander con su programa Step, forma a jóvenes con un alto potencial enviándoles a distintos países del mundo en los que el banco se encuentra presente, trabajando en distintas áreas. Al completar la formación, alrededor de 4 años, el empleado está formado y conoce lo suficientemente bien la empresa para desarrollar un puesto de dirección.
- *Formación a distancia*: en formación a distancia incluimos toda aquella que se pueda realizar desde cualquier lugar, siempre que éste reúna las características necesarias, si necesitamos acceso a Internet, etc. Una de las mayores ventajas que tiene la formación a distancia es su flexibilidad y centroaprendizaje dado que el empleado suele tener la

libertad de decidir cuándo le viene mejor formarse y a qué ritmo hacerlo.

- *Formación a distancia clásica:* esta formación a distancia es la que se viene impartiendo en universidades como la UNED desde hace años. En esta modalidad el alumno aprende sin necesidad de ir a clase todos los días; tiene la opción de asistir semanalmente a tutorías en los Centros Asociados. Esta modalidad es dura y exige un gran compromiso por parte del alumno al estudiar por su cuenta y acudir al profesor para consultar dudas, haciéndolo bien a través del e-mail, del teléfono o bien asistiendo a las tutorías de cada profesor. Este tipo de formación suele ser menos extendida en la empresa. La UNED ha integrado el E-learning en plataformas con foros, chat, videoconferencias, etc.
- *e-learning:* esta modalidad, cada vez más extendida, práctica y efectiva, se incluye dentro de la formación a distancia. El empleado decide formarse mediante el uso de las nuevas tecnologías, que le permite adquirir conocimientos en el momento que a él le venga mejor. La evaluación postaprendizaje también se realiza en la red, pudiendo el empleado repetir la actividad formativa si los resultados no fueran satisfactorios. El empleado puede interrumpir la formación y reanudarla en otro momento, es la modalidad de formación más flexible y muy recomendada para el desarrollo de habilidades y conocimientos de forma individual.

La inversión inicial para desarrollar una formación e-learning suele ser alta, debemos invertir en desarrollar un programa o comprarlo a un tercero, adquirir espacio para guardar las aplicaciones y las

bases de datos, etc. Sin embargo, al poder ser utilizado este mismo programa por distintos empleados en distintos periodos, se rentabiliza rápidamente la inversión, además de que se eliminan otros costes como el desplazamiento, alquiler de salas, salario del formador, etc.

Para que el e-learning sea efectivo debe incorporar elementos que agilicen la formación, los contenidos serán actualizados, se debe permitir que el empleado pueda acceder a los mismos desde cualquier situación y a cualquier hora. Aquí entraríamos en el dilema siguiente: si la formación se encuentra ligada con el trabajo ¿Deberíamos hacerla en horas del trabajo? Esto sería lo ideal, que dentro de sus horarios laborales el trabajador contara con tiempo suficiente para hacerlo, pero es positivo que el trabajador disponga de la libertad y la posibilidad de realizar la formación en el momento que considere más oportuno. Quizás se concentra mejor en casa, por la tarde-noche. Lo interesante es que los empleados cuenten con todas las facilidades para que ellos decidan en qué momento quieren formarse.

Las nuevas tecnologías, nos permiten superar distancias y obstáculos con una facilidad absoluta. Se eliminan los kilómetros y los desfases horarios. El e-learning es la respuesta que da la formación a la introducción de las nuevas tecnologías, incorporando todas las ventajas y facilidades que nos aportan las mismas. Además el alumno podrá archivar sus resultados y tener un plan de formación a mano, en le que verá a simple vista las áreas que ha completado y las que le hará falta completar. Al finalizar una

actividad y formativa y terminar la evaluación de manera satisfactoria, aparecerá en el plan de formación que esta tarea ya ha sido finalizada y puede desarrollar los siguientes pasos.

El e-learning también tiene sus inconvenientes, aunque podemos tratar disminuirlos. Los empleados que nos se sientan cómodos en usar las nuevas tecnologías, quizás no sepan sacarle el máximo partido al e-learning. Sería positivo, que este colectivo que no maneja las nuevas tecnologías, recibiera formación para utilizar el propio e-learning, lo entendiera, comprendiera sus beneficios y pudiera contar con una persona de apoyo del departamento de Formación o Recursos Humanos a la que dirigir sus posibles dudas. Lo que buscamos es incrementar la confianza de estos empleados en las nuevas tecnologías para que puedan aprender a través del e-learning.

- *Formación on-line:* el trabajador aprende conectándose a Internet y siguiendo una actividad formativa determinada, como las videoconferencias. No son tan flexibles como el e-learning, porque la formación ocurre en tiempo real y debes conectarte a una determinada hora para seguirla pero sí tiene muchas de las ventajas del e-learning, puedes acceder a ella desde cualquier sitio que tenga conexión a Internet, se reducen los costes de desplazamiento, etc. Es una modalidad muy interesante dado que los alumnos pueden participar en tiempo real y conocer las experiencias de los demás estudiantes, algo que no pasa en e-learning. Una modalidad actual es la videoconferencia, que ha ido evolucionando a una nueva técnica en la que se presenta a la vez un Power

Point sobre el que los alumnos pueden interactuar, es decir, el alumno se conecta a una interfaz web en la que se le exponen unos contenidos y el profesor demanda completar determinadas actividades, como señalar algunos elementos, compartir experiencias en determinadas áreas, escribiendo un texto, etc; además el alumno puede hacer click en el botón de levantar la mano y hablar cuando el moderador se lo indique. El moderador suele motivar a la audiencia a participar, asegurándose de este modo que los empleados no realizan otras actividades a la vez que siguen la formación. Es prácticamente como una clase presencial pero cada persona puede estar en un lugar del mundo.

5.10.1 Formación e-learning versus Formación presencial

La evolución de la gestión del conocimiento ha dado paso a nuevas formas de enseñar y de adquirir conocimientos así como de desarrollar competencias. Buscamos una combinación de formación tanto presencial como e-learning que nos permita implantar la gestión por capacidades, optimizar los recursos que tenemos y conseguir la ventaja competitiva que buscamos.

B-Learning, **Blended Learning**, es un tipo de formación que combina las dos anteriores, buscando optimizar los recursos a la vez que se maximizan las ventajas. La metodología se establecerá en función de las actividades de formación, habrá determinadas actividades formativas que requieran de una formación presencial y otras puedan instruirse por e-learning.

En el apartado anterior distinguíamos entre formación presencial y formación a distancia. Dado que la formación a distancia

clásica no predomina en la organización, vamos a denominar en general, esta formación a distancia e-learning, en el que englobaremos la formación On-Line. Lo que nos interesa es resaltar el impulso y la diferenciación que han introducido las nuevas tecnologías en la formación. De esta manera diferenciaremos entre formación presencial y e-learning, formando parte de la esencia de estas últimas el uso de las nuevas tecnologías.

La adopción de las nuevas tecnologías, simplifica la gestión del conocimiento. Las nuevas tecnologías nos ayudan a convertir datos en información en poco tiempo y deben ser de fácil acceso por parte de los usuarios. Las nuevas tecnologías hacen que fluya la conversión de datos en información y ésta, en conocimiento de valor.

Podemos acceder al e-learning a través de la intranet de la organización. Una empresa tiene un portal propio, en el cual se encuentran organizados los contenidos y uno de ellos es la formación. Haciendo click el usuario puede acceder al portfolio de cursos disponibles tanto en formato presencial como en e-learning. La empresa debe estructurar la formación según las competencias, y recoger los perfiles de cada usuario. Para que un nuevo usuario pueda tener su perfil de competencias, deberá completar unas pruebas y unos cuestionarios sobre su posición actual y dónde le gustaría dirigirse. Recogiendo estos parámetros, y tras una entrevista con su director, se establecerá el programa de formación a seguir por cada usuario en el que habrá formación presencial y online personalizada según su potencial desarrollo.

La intranet debe estar alojada en un servidor, en el cual se encontrarán otras aplicaciones de la empresa, no sólo de formación. La empresa debe dimensionar la capacidad de este servidor, las aplicaciones a utilizar y la securización del mismo. Este servidor

puede contener información confidencial que deberá ser asegurada con las herramientas y software adecuado.

Los usuarios, deben conocer y manejar las aplicaciones, tanto de negocio como de formación, para sacar el máximo partido de ellas, por lo que será necesario incluir formación en estas herramientas dentro de nuestro programa educativo. Además los contenidos deberán ser actualizados por un gestor de contenidos adaptándose a los cambios del entorno y a las previsiones futuras. Esto va a conllevar una inversión en actualización de contenidos, tener los perfiles adecuados para realizar estas actualizaciones, incremento de capacidad y actualización de versiones de SW. Además del propio servidor y de las aplicaciones que corren sobre el mismo, la conexión debe garantizar una rápida y alta disponibilidad. Además de metabuscadores que permitan que la búsqueda sea rápida y el usuario encuentre lo que necesita.

La intranet nos va a permitir compartir el conocimiento, dentro de nuestra propia empresa e incorporando información valiosa de fuentes externas. La intranet tiene que ser rápida y proporcionar a los usuarios lo que necesite, interpretar bien lo que buscan y darle sólo la información que les sirva, no inundarles con un exceso de información que les va a liar más y les va a hacer perder el tiempo.

La empresa debe desarrollar la infraestructura necesaria: HW + SW para dar respuesta a las necesidades de formación actuales. Lo que se pretende es unificar la información, el aprendizaje y la colaboración mediante una herramienta que nos proporcione lo que necesitan usuarios y gestores en el menor tiempo posible.

Existe un debate generalizado sobre si es mejor la formación en la red o presencial. Han de tenerse en cuenta factores como: los

presupuestos, la materia a estudiar, las habilidades a desarrollar, el tiempo, los participantes, etc.

El *e-learning*, si bien reduce en gran medida los costes respecto a la modalidad de enseñanza tradicional, incorpora a su vez inversiones que no eran realizadas en la educación presencial. El e-learning tiene unos costes fijos muy elevados que serán amortizados si la empresa es grande y los repercute entre el total de sus empleados. Una modalidad más económica es subcontratar esta formación e-learning a una consultora de formación, así no tendremos que acometer inversiones en infraestructura y desarrollar un programa de contenidos; pudiendo contar con las ventajas de la formación e-learning a un coste menor.

Invertir en formación en una empresa es rentable, pero, para asegurar la rentabilidad, debemos invertir en formación de manera adecuada, es decir, asegurando la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa o de alguna de sus líneas de negocio, así como la calidad de los productos formativos profesionales. Las inversiones no están exentas de riesgos, de ahí que debemos analizar detalladamente sus componentes intrínsecos y extrínsecos para minimizar el riesgo.

Como señala Duart (2002) "decidir sobre formación en la empresa significa empezar preguntándonos por qué debemos hacerlo. Formamos para cumplir un objetivo y éste tiene que ser conocido. En términos pedagógicos, diferenciamos entre objetivo y finalidad de la formación. Los objetivos son concretos, se desarrollan en un período temporal específico, están sujetos a responsabilidades personales o de equipos, y sobre todo son cuantificables, mesurables. Las finalidades son genéricas, no imputables a nadie en particular y difícilmente cuantificables. Una finalidad de la formación en la

empresa es aumentar su capacidad de innovación y su competitividad, mientras que un objetivo deberá expresarse en términos concretos respecto a qué tipo de innovación o competitividad perseguimos, quiénes son los responsables de llevarla a cabo y en qué período de tiempo y cuáles son los parámetros por medio de los cuales mediremos los resultados obtenidos". En nuestro estudio y, como pretendemos analizar la rentabilidad de la inversión, nos hemos centrado en los objetivos de la formación. La finalidad es importante, pero no podremos medirla en el corto plazo, que es nuestro horizonte temporal de estudio.

El objetivo de la formación no es individual del empleado que la va recibir, ni siquiera del director del departamento de Formación, el objetivo debe ser de la organización. Dado que la finalidad de una empresa es ganar dinero y, por tanto, un incremento de la rentabilidad; podemos establecer que su objetivo en formación debe seguir esta misma línea, por lo que los objetivos tanto en formación como en cualquier inversión que realice la empresa deben ser concretos y cuantificables con el fin de poder medir la rentabilidad de la inversión.

Además de definir un objetivo, deberemos seleccionar el público al que queremos formar. Este colectivo deberá conocer, a su vez, los objetivos de la formación antes del inicio de la misma, para así poder seguirla teniendo en cuenta lo que se persigue y además evaluar, a su finalización, si han conseguido el objetivo planteado. Estos dos parámetros: objetivo y colectivo serán los que nos aseguren el éxito de la inversión de formación.

Una vez establecido el objetivo y el colectivo deberemos elegir el medio más adecuado. El e-learning reduce costes como: espacio, profesor, viajes, alojamientos, etc. Además confiere una mayor

flexibilidad y puede hacerse desde cualquier sitio. Pero tiene unos costes asociados de desarrollo de aplicación, en algunos casos lo podrá hacer la propia empresa pero en la mayoría de las ocasiones la compañía deberá contratar a un tercero con las capacidades necesarias en la materia. En caso de contratar a un tercero, la empresa deberá decidir si que el proveedor le desarrolle el programa a medida (más costoso) o reutilizar uno ya desarrollado (menos costoso pero quizás no consiga el objetivo). A la hora de considerar los costes deberemos tener estas opciones en cuenta. Al igual que a la hora de considerar los beneficios, la formación presencial suele calar más en el colectivo que la online. Muchas veces el e-learning se realiza mientras se llevan a cabo otras actividades laborales con lo que el colectivo no alcanza el objetivo perseguido o lo hace en un menor porcentaje.

La utilización del e-learning como herramienta de formación en la empresa debe ir acompañada de un análisis de los objetivos que perseguimos y de si el modelo es o no adecuado y está en línea con nuestra estrategia empresarial. A partir de este momento y una vez nos hayamos respondido a estas preguntas, podremos iniciar la valoración de los beneficios y costes de la aplicación del e-learning en nuestra empresa, elementos que nos permitirán obtener el cálculo del retorno de la inversión efectuada.”

Cross (2001) realiza una interesante aproximación a la negociación de los programas de formación en la empresa exponiendo que cuando se habla de rentabilidad de la formación depende siempre del lugar que uno ocupa en la empresa.

Duart (2002) señala que a la hora de analizar la rentabilidad de la formación en la empresa, se usan diferentes valores de medida de

la rentabilidad según el lugar que ocupa la persona que la evalúa. Duart (2002) lo resume en la siguiente tabla:

Tabla 7. Medida de la rentabilidad según el lugar que ocupa la persona que la evalúa.

Nivel de gestión	Objetivo de la formación	Valores de medida	Ámbito al que afecta
Gestores de proyectos de formación	Capacitar en habilidades deficitarias en la empresa	Mejoras individuales en el desempeño laboral	Unidades de negocio
Gerentes de unidades de negocio	Mejorar los objetivos de la unidad de negocio	Objetivos de proyecto, métricas de negocio	Formación específica a empleados
Directores corporativos	Elegir la mejor alternativa	Métricas financieras Análisis de caso de negocio	La empresa o compañía
Alta dirección ejecutiva / Dirección general	Ganar en ventaja competitiva, en transformación de la empresa	Análisis de caso de negocio Valor añadido para los accionistas	Infraestructura de formación global de empresa

Fuente:

<http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/duart0902/duart0902.html#1>

5.10.2 E-learning: la evolución de la formación por las nuevas tecnologías

Entendemos por e-learning el tipo de formación que se realiza con uso intensivo de tecnología, y más específicamente mediante Internet. El e-learning, es un paso más en la formación provocado por la introducción de las tecnologías de la información y de la comunicación. Es un medio a través del cual distribuir la formación, antes utilizábamos la tiza y la pizarra, más recientemente el power point y ahora el e-learning, o aplicaciones a través de las cuales podemos aprender. Es un canal más que puede ser interactivo o no, según si contamos con un profesor al otro lado o no (modalidad on-

line). El e-learning ha sido el resultado de la evolución y adaptación de la formación a las nuevas tecnologías.

Duart (2002) expone "nunca hasta ahora la introducción de una tecnología había modificado tanto la forma de aprender y de enseñar. La razón es que, por primera vez, la tecnología aplicada a la educación hace posible un cambio real de protagonismo en el proceso formativo: el participante pasa a ser el líder de su formación, mientras que los demás elementos que hacen posible su aprendizaje, incluidos los profesores, están a su servicio. Pasamos de dar acceso selectivo a la información con la aparición de la imprenta a poner la tecnología en el pedestal de la formación con los sistemas educativos asistidos por ordenador en los que la máquina suplía al profesor. El nuevo modelo que visualizamos hoy coloca tanto al profesor como a la tecnología en su sitio, en el de los recursos; un lugar mucho más importante y lleno de posibilidades que el que hasta ahora venían ocupando."

Algunos consideran que el e-learning ha supuesto un cambio de paradigma, dado que al cuestionarse el papel del formador, del medio en el que se exponen los contenidos, del acceso a la formación, la forma en sí del aprendizaje, etc.; supone una menor importancia del papel del formador y adquiere una mayor relevancia el estudiante. Algo hasta ahora no visto, dado que siempre el formador era el que tenía el papel protagonista y los estudiantes los que seguían las instrucciones del formador. Actualmente nos encontramos con que es el alumno quien decide cómo organizarse, cuándo realizar la formación y el centro de atención de la misma.

Las investigaciones sobre la formación en red son hoy más que nunca necesarias para ir sedimentando los aprendizajes que todos hacemos en este campo. En este sentido, nos atrevemos a exponer

algunos de los elementos claves del e-learning que, a nuestro entender, lo definen claramente, y que actúan directamente en la valoración de los costes y beneficios de la formación que usaremos para el cálculo del ROI.

Duart (2002) resalta los siguientes elementos como características del e-learning, que influyen en la valoración de sus costes y beneficios utilizados para el cálculo del ROI:

- *Generación de nuevos espacios de formación*, el aula virtual aparece como un nuevo espacio que hay que comprender, valorar y estudiar. El aula virtual crea nuevas formas de interrelación personal, de trabajo cooperativo, una nueva concepción de tiempo y del espacio. Los espacios influyen en el proceso de aprendizaje.
- *Diferentes usos del tiempo*, nos encontramos que en lugar de "el martes tenemos formación de 10 a 12 de la mañana" decimos "durante esta semana puedes acceder al aula virtual y trabajar en tu programa formativo Formar en un entorno virtual, nos permite dar al estudiante la libertad de gestionar su tiempo de aprendizaje. Otra ventaja con la que contamos es la capacidad de la sala, en las salas presenciales debemos tener en cuenta el número de asistentes para seleccionar una sala mayor o menor, la formación virtual se independiza del número de personas, pudiendo acceder a esta formación quizás un mayor número de personas. El uso del tiempo es uno de los condicionantes a tener en cuenta en los análisis de costes y beneficios de la formación en la empresa.

- *Inversiones necesarias en tecnología*, el e-learning requiere intensivas inversiones en tecnología, es evidente, que no podemos dotar a los trabajadores de formación e-learning sin tecnología. Existe una clara ventaja en la incorporación de sistemas tecnológicos para la formación en la empresa y es que estos sistemas pueden ser utilizados para varios programas de formación, un gran número de participantes, durante un amplio periodo de tiempo. A su vez podemos pasar del e-learning a la gestión del conocimiento, ya que uno de los elementos más importantes que introduce una plataforma de formación es la posibilidad de comunicación multidireccional sobre lo que cada uno de los participantes conoce, además podemos almacenar información para que pueda ser accedida por otros en cualquier momento.
- *Inversiones necesarias en generación o adaptación de contenidos*, además de una plataforma tecnológica, necesitamos contenidos de aprendizaje. La elección de la modalidad de formación condicionará el diseño de los materiales de aprendizaje, así como la inversión que deberemos hacer en ellos. La coherencia en la relación entre la modalidad de formación, los contenidos formativos y la plataforma tecnológica influirán en el buen resultado de la formación.
- *Nuevo papel del formador y del participante*, como hemos señalado, el formador es desplazado por el estudiante, que ocupa, ahora el papel fundamental. Lo más Nos encontramos ante un nuevo sistema en el que debemos aprender nuevas reglas. Aquí podremos encontrar

problemas dentro de la empresa, en aquella población de empleados que no han crecido con las nuevas tecnologías. Para la correcta implantación del e-learning, se hace preciso que esta población sea formada en el uso de estas tecnologías. Si la población no conoce las aplicaciones y cómo manejarse entre ellas, nuestra formación puede ser un fracaso.

- *Valor añadido del propio sistema de formación*, a través del e-learning no sólo conseguimos que nuestros empleados cuenten con una modalidad más para su formación; sino que supone una nueva herramienta de interacción entre ellos, en la que colaboran, realizan prácticas juntos y aprenden de manera colectiva con independencia del país y del momento en el que se encuentren. Surge así un nuevo modo de formación y de comunicación. Como modalidad de formación, el e-learning va más allá del propio sistema de formación. Este fenómeno sucede en las demás áreas del mundo empresarial en las que se ha puesto una e delante, tales como el e-marketing, e-business, etc., consiguiendo cambiar la forma de trabajar en cada uno de esos campos, así como aportado valores nuevos para cada una de las disciplinas.

El e-learning, por tanto, consigue romper las barreras del espacio y del tiempo, situando al participante en el centro del proceso de aprendizaje y convirtiéndolo en constructor del conocimiento organizativo, ya que además de adquirir conocimientos y desarrollar competencias; podrá compartirlos con los demás compañeros. Generando un repositorio de conocimiento compartido dentro de la organización, que se irá enriqueciendo con las sucesivas

colaboraciones de los continuos participantes que accedan a la formación.

5.10.3 Selección de la modalidad de formación según las necesidades formativas y su ROI

Para calcular el ROI de cualquier inversión debemos ser capaces de aislar los costes asociados a la misma y valorar correctamente los beneficios aportados por esta inversión. La dificultad la encontramos a la hora de valorar de forma adecuada tanto los beneficios como los costes.

En un momento en el que los presupuestos son tan reducidos, demostrar sus beneficios económicos es vital para poder seguir adelante con el proyecto. De lo contrario, podremos quedarnos sin el presupuesto para acometerlo.

Asociamos el valor del conocimiento de la empresa como uno de sus mayores activos. Este conocimiento lo tienen los empleados de la empresa, son los que aportan su know-how. Este beneficio, que surge de las personas que conforman la empresa, genera el conocimiento colectivo de la misma y repercute en sus resultados.

Para poder identificar el valor que nos va a aportar la formación, es necesario establecer a priori los objetivos que pretendemos conseguir con esta formación. Una vez establecidos los objetivos, es importante, a su vez, transmitirlos para que todos conozcamos y asimilemos lo que buscamos en la formación.

La formación, además de aportar valor, debe ser eficiente en costes, como cualquier otra inversión, debemos sacar el mayor partido a los recursos invertidos.

Según Moran (2002) en formación, la eficiencia es la relación entre los conocimientos y las habilidades adquiridas por la formación y la información que se ha distribuido. Es decir, la formación será tanto más eficiente cuanto mayor es su capacidad de generar conocimientos y desarrollar habilidades con la información distribuida.

Vivimos en la sociedad del exceso de información, y esto también afecta a la formación. Tenemos acceso a un volumen ingente de información, que nos inhabilita a discernir cuál es la verdaderamente importante y de la que podemos aprender. Los formadores también, comenten el error a veces de distribuir más información de la necesaria. La eficiencia estaría en proporcionar la justa información que nos permita adquirir los conocimientos y cumplir con los objetivos establecidos.

Para conseguir esta eficiencia, debemos llevar a cabo una correcta planificación basada en un diseño que nos permita producir la información que es necesaria para la formación y que esta distribución se haga de manera que facilite el aprendizaje.

La reducción del tiempo la consideramos un beneficio por una reducción de costes, ya que si relacionamos este ahorro de tiempo con el salario de los asistentes a la formación, estas horas podrán ser cuantificadas en dinero. Como el tiempo es dinero, debemos seleccionar la forma en la que distribuir la formación, esta distribución puede ser de forma presencial o e-learning. El e-learning reduce los tiempos, no sólo por la casi eliminación del desplazamiento, ya que la formación e-learning nos permite llegar a la totalidad de los empleados de la empresa, independientemente de su localización; sino porque reduce el tiempo de implementación y el tiempo empleado en el propio aprendizaje.

En el e-learning, los participantes tienen acceso a la totalidad de la información desde el inicio del curso, sin embargo en la formación presencial, será necesario completar el curso. Además, el e-learning permite la personalización de la formación, ya que cada alumno podrá destinar el tiempo que considere a completar cada unidad, pudiendo ampliar la formación en alguno de los puntos que él considere. Este tiempo podrá ser menor en aquellas unidades que requieran conocimientos que él ya posea y mayor en aquellas otras en las que necesite profundizar para ampliar sus conocimientos sobre la misma.

El e-learning nos permite reducir el tiempo en la distribución del aprendizaje y en la adquisición de los conocimientos. Sin embargo, no todos los cursos podrán realizarse vía e-learning. Cursos más enfocados a un conocimiento específico de producto o de conocimientos técnicos, como económico-financieros, etc. podrán realizarse vía e-learning. Sin embargo otros, como aquellos destinados a mejorar el trabajo en equipo o habilidades colectivas, serán mejor proporcionados en formato presencial, de tal manera que los participantes puedan interactuar.

El saber es enriquecedor y, como hemos dicho, el conocimiento de los empleados de una empresa constituye el know-how de la misma. Además de los propios beneficios del saber, podemos ligar un plan de formación dirigido a que, por ejemplo, un colectivo aumente la productividad. La consecuencia de un plan de formación no va a ser inmediato, pero sus beneficios perdurarán en el tiempo.

Evaluar la formación y los resultados obtenidos de ella es un proceso complejo. En principio todo saber es enriquecedor y todos deberíamos preocuparnos por aprender algo nuevo cada día,

independientemente de que creamos que nos es útil en ese momento o no; puede que no lo sea en ese instante pero que sí lo podamos utilizar en un futuro o que nos otorgue una capacidad para desarrollar otros cometidos. A pesar de la dificultad de medir los resultados de formación, se hace cada vez más importante hacerlo, así como demostrar la rentabilidad de la misma para poder defender ante un director general la necesidad del presupuesto para la formación y los beneficios económicos que aporta.

Duart (2002), utiliza la siguiente tabla para expresar los beneficios: hard, soft y duzzy según su grado de cuantificación, ejemplos de unidades para su medida y su incidencia tanto en la formación como en la empresa:

Tabla 8. Beneficios de la formación

	Definición	Tipologías	Ejemplos de valores de medida	Incidencia directa de la formación	Incidencia en la cuenta de resultados
Hard	Beneficios fáciles de cuantificar y expresar en valores monetarios	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro en costes - Aumento de la producción - Ahorro de tiempo - Mejora en calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Costes por unidad - Número de unidades producidas - Tiempo de producción - Número de productos defectuosos 	alta	media
Soft	Beneficios que muestran dificultad para ser cuantificados y expresados en valores monetarios	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoras en el trabajo - Innovación y creatividad - Ambiente laboral - Políticas de carrera profesional 	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles de absentismo laboral o impuntualidad - Número de patentes - Niveles de rotación - Promociones internas 	media	media
Fuzzy	Beneficios imposibles de cuantificar y de expresar en valores monetarios	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción y felicidad - Iniciativa y liderazgo - Habilidades y competencias para el negocio 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados encuestas de satisfacción - Definición clara de objetivos - Actitudes de escucha, trabajo en equipo, resolución de conflictos, etc. 	baja	alta

Fuente: <http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/duart0902/duart0902.html>

El impacto de la formación en la empresa se encuentra condicionado por el grado de implicación de la dirección en ésta. Así obtendremos mayores o menores resultados según la involucración de los directores en la misma. Otros motivos que condicionan los resultados de la formación son las habilidades propias de los recursos de la empresa, el liderazgo existente, la gestión de los recursos y las necesidades de formación.

La identificación de los costes en formación es bastante más sencilla que la valoración de los beneficios. Podemos conocer lo que nos cuesta alquilar una sala, el formador, el material empleado, la compra de un sw, el desarrollo del programa, etc. Sin embargo, los beneficios perduran en el tiempo, son dispersos y es tan grande su capilaridad que es difícil valorarlo.

Destacamos las principales ventajas del e-learning y su demostración por expertos en la materia²³:

- *Ahorra tiempo sin disminuir los beneficios del aprendizaje*, Fletcher (1990) demostró que los estudios basados en el uso de las tecnologías produjeron un ahorro del 35-45% en los costes comparado con la formación presencial, al mismo tiempo que se mantenían los niveles de adquisición de conocimiento. Adams (1992), Cantwell (1993) y Hofstetter (1994), confirmaron que la formación e-learning reducía el tiempo manteniendo o superando los niveles de aprendizaje. Del mismo modo Hall (1995a) confirmó en una muestra de 130 estudiantes que la formación e-learning reducía el tiempo del formador y de los estudiantes, ahorrando de un 40-60% de tiempo y manteniendo los niveles de aprendizaje.

²³ http://www.ilmagazine.com/e_learn/resources/pdfs/ROI_training.pdf

- *Minimiza los costes de desplazamiento*, en un mundo cada vez más global, en el que las empresas actúan en mercados de distintas partes del mundo, los costes de desplazamiento cada vez son mayores. Hall (1995a) demuestra que los costes por desplazamiento se reducen en un 50% al incorporar la formación e-learning, continúan porque no se elimina del todo la formación presencial. Hemphill (1997), considera que los costes de transporte se reducen en un 80%.
- *Minimiza el tiempo que emplea el empleado en la formación*, como hemos visto en el primer apartado, la formación e-learning reduce el tiempo empleado por los empleados en la formación. En el estudio del ROI esta disminución del tiempo de los empleados, la podemos considerar como un ahorro de costes y trasladarla a términos monetarios al prorratear una hora de salario del empleado y multiplicarla por las horas que se ahorra en formación.
- *Es más rentable*, muchos estudios han demostrado que el coste de crear un curso e-learning es más elevado que el de un curso presencial, sin embargo, al poder participar en este curso un mayor número de participantes, a lo largo del tiempo, este coste se repercute entre un mayor número de empleados, siendo a la larga más rentable. Hall (1995a) comparte que un curso e-learning puede ser cuatro veces más costoso que un curso de formación tradicional. Aproximadamente se producen unos ahorros de un 20% el primer año de implantación del e-learning, subiendo al 50% en el segundo y tercer año.
- *Resuelve las dificultades provocadas por la dispersión geográfica de los empleados*, el e-learning es flexible, cada individuo decide cuándo realizar su formación en el lugar y tiempo que le sea más cómodo. Además el e-learning puede

ser fácilmente modificado y traducido a distintos idiomas, por lo que un mismo curso puede ser recibido por todos los empleados del mundo de una organización.

- *Coherencia a la hora de impartir los cursos*, en los cursos tradicionales el alumno y el profesor asisten al curso el día establecido con independencia de cómo se encuentren en ese momento. Hay días en los que nos sentimos más eufóricos, rendimos más y hay otros, en los que estamos más apáticos. Un formador puede impartir un curso extraordinario a un colectivo y al día siguiente hacerlo peor a otro. El e-learning da uniformidad, el curso es el mismo para todos, podemos adaptarlo y seguir el ritmo que necesitamos de aprendizaje, pero el contenido va a ser el mismo y la forma en la que lo recibamos será idéntica. Al poder elegir el empleado el momento de su formación. Adams (1992) estableció que podía haber una varianza del 59% en el curso según el instructor que lo impartiera, el grupo que participara y el estado de ánimo de ellos. A través del e-learning, todos los participantes, con independencia de dónde se encuentren y el momento que sea del día, van a recibir la misma formación. Lo que nos lleva a una mayor consistencia tanto a la hora de impartir como que los alumnos reciban el curso.
- *Es una formación más individualizada y personalizada que se adapta al ritmo de aprendizaje del alumno*, es complicado conseguir la formación presencial individual, a no ser que sea a través de clases particulares. En general el instructor plantea de forma abierta el contenido de la clase y cada alumno asume y aprende lo que puede. La clase continúa a un ritmo establecido con independencia de si uno va más rápido o más lento, la formación avanza a la velocidad de la mayoría de la clase o del programa establecido. Si el

profesor se detuviera o siguiera el ritmo del que tuviera más dificultad, quizás acabaría el curso y el formador no habría completado el programa, penalizando al resto de los estudiantes. Esto no ocurre con el e-learning, ya que cada alumno aprende según su ritmo de aprendizaje, pudiendo elegir destinar más tiempo a completar determinadas acciones formativas o menos según considere, necesite o muestre la evaluación de los test.

- *El e-learning proporciona mejores resultados de aprendizaje que el método presencial*, Fletcher (1990) consiguió demostrar que los resultados en el aprendizaje de aquellos que asistieron a cursos e-learning fue mayor que el de los que asistieron a la formación presencial. Adams (1992) resolvió que el e-learning producía un incremento del 60% en rapidez de aprendizaje, los estudiantes retenían un 50% más de contenidos que con la formación presencial, aprendían un 56% más. La consistencia en el aprendizaje era de un 60% mayor que la consistencia del aprendizaje presencial y la consistencia en la presentación del material era un 40% mayor. El grado de comprensión de los alumnos de e-learning era un 70% mayor que los de la clase tradicional.

La mayor diferencia de costes entre la formación presencial y la e-learning es que para la formación e-learning el coste de inversión inicial es mayor que en la presencial, la mayor parte del coste del e-learning es fijo y la gran parte del de la formación presencial es variable. Además, la mayoría de los costes asociados al e-learning pueden ser considerados como inversión, por ejemplo, compra del HW y en la formación presencial son considerados como gasto, por ejemplo, salario del formador. Dicho esto, si nosotros hacemos una fuerte inversión pero la rentabilizamos porque tenemos un gran número de empleados que puedan beneficiarse de esta formación a lo

largo del tiempo, la modalidad e-learning será más rentable que la presencial. Sin embargo, no toda la formación puede hacerse de manera e-learning. La experiencia nos demuestra que determinado desarrollo de habilidades y capacidades sólo puede hacerse de forma colectiva y presencial, mediante la participación en grupo de los empleados. Lo interesante sería entonces, determinar qué tipo de formación puede ser impartida a través del e-learning y qué otras actividades formativas han de ser proporcionadas mediante la modalidad presencial. Haciendo así una combinación de ambas: B-Learning.

El e-learning elimina los costes de transportes, el tiempo del desplazamiento, el empleado en la propia formación, el alojamiento, las dietas, los salarios de los formadores, su alojamiento, sus dietas, el alquiler de la sala, el material utilizado en el aula, etc. Por otra parte tenemos los costes de producir, comprar o alquilar una solución tecnológica que facilite el aprendizaje, mediante la que se desarrollarán los cursos e-learning. Lo aconsejable es que el portfolio de cursos e-learning sea accesible de forma sencilla por los trabajadores; como, por ejemplo, a través de la Intranet de la empresa, al hacerlo conseguimos que el e-learning contribuya a difundir el conocimiento colectivo dentro de la organización.

Además de los costes fijos asociados al e-learning de desarrollo de SW y dimensionamiento de HW para que pueda acoger la solución y ésta funcione rápidamente y con una alta disponibilidad. Debemos contar con la parte de costes variables, que sería el mantenimiento de las aplicaciones, actualización de contenidos, reparación del HW en el que se encuentra alojado, aumento de capacidad de disco para guardar nuevos contenidos y bases de datos, etc. Debemos considerar si este proyecto puede estar unido a otros; no sólo entre distintos cursos de formación, sino también hacer este reparto entre

distintos departamentos de la empresa y repartir los gastos entre todos. Por ejemplo, el e-learning puede estar alojado en el mismo servidor en el que se guardan y procesan las nóminas de los empleados, o también las facturas a los clientes; de esta manera se repercutirá el coste del servidor, de su mantenimiento, etc. entre varias unidades de negocio. Aprovechando, a su vez, sinergias y descuentos por volumen que pudieran surgir.

Para poder preveer el ROI de un plan de formación es necesario hacer una profunda valoración de los beneficios que nos va a producir esta formación y optimizar los costes de la misma, pretendemos conseguir los mejores resultados con el menor coste posible. Para ello debemos determinar qué modalidad de formación elegir según la actividad formativa a realizar; de aquí la importancia de realizar un diseño detallado del plan de formación en el que se recojan las necesidades de formación, los objetivos que pretendemos y el orden en el que acometer estos objetivos para obtener la rentabilidad deseada. Los objetivos del plan de formación han de estar alineados con la estrategia de la empresa, la modalidad formativa debe ser seleccionada teniendo en cuenta los beneficios que perseguimos y la minimización de los costes. Según las habilidades, capacidades o conocimientos a desarrollar utilizaremos una modalidad u otra, maximizando la relación beneficio/coste.

En nuestro estudio destacamos la necesidad de predecir el ROI antes de acometer la inversión, dado que lo que pretendemos es ayudar a la empresa a decidir en qué invertir, consiguiendo la mayor rentabilidad y atendiendo a sus necesidades de negocio. Al realizar la predicción del ROI, nos planteamos, a priori, qué objetivos perseguimos y cómo alcanzarlos mediante la formación. Nos permite medir los beneficios que esperamos de la acción formativa antes de acometerla, establecer un rumbo hacia el que dirigirnos y tener un

proyecto acotado. ¿Cuántas veces se ha encontrado la organización con un proyecto en el que ha invertido sucesivamente dinero sin la certeza de si va a recuperarlo? A su vez, determinaremos los costes de la combinación de modalidades de formación elegidas de acuerdo con nuestro planteamiento formativo y haremos una predicción del ROI esperado.

Es importante que la formación vaya alineada con la estrategia de la empresa para conseguir que esta formación tenga éxito. La formación siempre ha sido necesaria, la novedad es que, además de necesaria, es una herramienta con la que cuenta la empresa para generar ventajas competitivas y destacar en el mercado, creciendo a ritmos superiores que sus competidores. Para conseguirlo, uniremos los objetivos de la organización a los objetivos de la formación, los segundos deben permitir conseguir los primeros. Es fundamental hacer este análisis detalladamente para que coincidan ambos objetivos y repetirlo hasta conseguirlo. Una vez establecidos los objetivos, podemos centrarnos en analizar los beneficios esperados y los costes del plan de formación.

Señalamos, una vez más, la importancia de la comunicación del programa de formación. Primero: para conseguir recursos y segundo: comunicar a todas las personas implicadas las ventajas de la formación y lo que se persigue con la formación. Es indispensable que todos los empleados involucrados conozcan esta formación y su cometido, para que se encuentren unidos a la misma y el programa alcance los beneficios esperados, consiguiendo que la empresa desarrolle las ventajas competitivas.

El estudio del ROI nos ayuda a darle una mayor fuerza a la formación; demostrando que no es un gasto, sino una inversión, necesaria para que la empresa perdure en el tiempo y que además

aporta beneficios cuantificables económicamente, como otro departamento más dentro de la organización.

Duart (2002) utiliza las siguientes tablas para exponer los costes de las distintas modalidades de formación. En la primera establece un comparativo entre 1) no hacer nada, 2) formar mediante E-learning y 3) combinando la formación presencial y E-learning. En la segunda tabla realiza un comparativo de los costes de la formación presencial versus la E-learning según participante, formador y solución.

Tabla 9. Comparativo entre no hacer nada, formar mediante E-learning y combinando la formación presencial y E-learning

Situación actual	Suponiendo que no hacemos nada	Opción e-learning	Opción dual (e-learning + presencial)
Coste fijo del centro o de los centros de formación (aulas, ordenadores, etc.)	Se mantiene el coste de los centros de formación	Se evita el coste de las aulas (suponiendo que los participantes puedan acceder desde su puesto de trabajo)	Se reduce el coste de las aulas (inferior tiempo de uso –se debería pensar en su optimización para otros menesteres)
Coste variable de los formadores (nóminas, etc.)	Se evita el coste variable de los formadores	Se reduce el coste variable de formadores (aumenta la ratio participante / formador)	Se reduce el coste variable de formadores (aumenta la ratio participante / formador) Se reduce el número habitual de sesiones presenciales
	Evitamos el coste de viajes de formadores y de participantes (o de tiempo invertido en la formación)	Se evita el coste de viajes de formadores y de participantes, optimizando el tiempo invertido en formación	Se reduce el coste de viajes de formadores y participantes
	Debemos tener en cuenta el coste añadido de no hacer nada (pérdida de oportunidad de mejora en resultados de venta)	Se evita coste de no hacer nada	Se evita el coste de no hacer nada
		Se añade el coste de realización de los materiales educativos en formato digital	Se añade el coste de realización de una parte de los materiales educativos en formato digital
Intranet no utilizada para formación	Perdemos la oportunidad de usar la intranet corporativa para formación aumentando así su uso. Es un coste a tener en cuenta	Se añade el coste de adaptación de la intranet a la plataforma de formación	Se añade el coste de adaptación de la intranet a plataforma de formación

Fuente: <http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/duart0902/duart0902.html>

Tabla 10: comparativo de los costes de la formación presencial versus la E-learning según participante, formador y solución

	Formación presencial	<i>E-learning</i>
Costes referidos al participante	Tiempo lectivo de formación Tiempo de traslado y permanencia en el lugar de formación Tiempo que no está en su trabajo habitual	Tiempo lectivo de formación
Costes referidos al formador (interno o subcontratado)	Salario Viajes Dietas Formación docente	Salario Facilidades de acceso (conexión telefónica, PC, etc.) Formación docente
Costes propios de la solución formativa	Alquiler de aulas Servicios (cafés, comidas, alojamiento, etc.) Materiales de aprendizaje Tecnología de apoyo a la docencia	Intranet educativa (LMS) Materiales de aprendizaje Personal técnico de apoyo Ordenador personal Facilidades de acceso (conexión telefónica, etc.) Licencias de software

Fuente: <http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/duart0902/duart0902.html>

CAPÍTULO 6. ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA, PREDICCIÓN DEL ROI

Nos planteamos realizar esta tesis doctoral para cubrir el GAP que encontrábamos en la formación en la empresa. No son muchas las empresas que invierten en formación pero, de las que lo hacen, son muy pocas las que consiguen hacerlo de forma ordenada y obteniendo buenos resultados. Nos dimos cuenta de que la formación era considerada, tradicionalmente como un gasto y debía pasar a ser concebida como una inversión para asegurar no sólo que se continuara invirtiendo en ella sino que se hiciera de forma coherente para obtener los resultados perseguidos.

Para poder analizar la rentabilidad de la inversión en formación decidimos calcular el estudio del ROI, pero además decidimos hacerlo de una forma predictiva. Actualmente no se suelen acometer inversiones sin un estudio previo de su rentabilidad, con ello conseguimos además reducir la incertidumbre que rodea a las inversiones y minimizar los riesgos.

Los objetivos que perseguimos en esta investigación son:

- Identificar las competencias que aportan mayor valor y desarrollo del talento en la empresa, generadoras de una ventaja competitiva.
- Establecer la modalidad de formación (presencial y/o E-learning) más óptima según el tipo de competencias a desarrollar y los recursos con los que contamos para llevar a cabo el programa de formación.
- Identificar los costes del programa y de los procesos formativos.

- Estimar los beneficios, ajustando las estimaciones con un nivel de confianza.
- **Predecir el ROI de la inversión en formación,** demostrando no sólo su valor teórico sino el económico.

A lo largo de este capítulo expondremos los análisis de datos y los resultados obtenidos; permitiéndonos valorar, a través de las herramientas propuestas, el objeto de esta investigación; nos centraremos en los resultados obtenidos tanto en el cuestionario, en su parte cuantitativa y cualitativa, como en los focus group. En base a los objetivos obtenidos constataremos el nivel de logro de los mismos, así como las decisiones formativas que permiten que la empresa obtenga resultados positivos de esta inversión. Además la formación, al estar alineada con la estrategia organizativa, facilita la consecución de los objetivos estratégicos.

6.1 Predicción del ROI

Antes de acometer cualquier inversión, y debido a que los recursos son muy escasos, sobre todo los económicos, deberíamos tener la certeza de que este programa de formación nos va aportar beneficios. De aquí la importancia de esta tesis en la que planteamos la posibilidad de predecir la rentabilidad de la inversión en formación antes de realizarla. De esta manera, podremos defender ante un comité de dirección la necesidad de una ampliación del presupuesto.

Hace unos años los directores no tenían por qué tener conocimientos financieros, dado que muchos de ellos habían heredado la empresa de padres a hijos y podían tener una gran experiencia en el sector, pero no necesariamente en el manejo de parámetros financieros. Esto ha cambiado de forma radical. La mayoría, por no decir todos, los directores actuales tienen

conocimientos financieros, al estudiar una carrera como económicas o dirección de empresas, bien porque han hecho un MBA u otro tipo de master (contabilidad y finanzas son asignaturas presentes en la mayoría de ellos), o bien hayan decidido apuntarse a algún curso por iniciativa personal o también porque la empresa, dentro de los programas de formación para sus empleados, ha decidido incluir algún curso de finanzas. Por cualquiera de las causas anteriores lo cierto es que es raro aquel director que no tiene conocimientos financieros. Estos conocimientos financieros han influido en que se estudien las necesidades de los departamentos y la rentabilidad que cada uno aporta a la empresa, antes de decidir su presupuesto.

El estudio del ROI se está implementando para valorar todo tipo de inversiones que pueda acometer una empresa como es la compra de equipamiento, SW, nuevas adquisiciones de empresas, campañas de marketing, desarrollo de productos, etc. Impera la necesidad de poder comparar unas inversiones con otras, siendo necesario que se extienda el uso de un parámetro que de uniformidad a todas ellas, como el ROI. Si todos los departamentos usan el ROI, la alta dirección podrá comparar el mismo parámetro y decidir invertir en aquellos proyectos más rentables.

Es algo habitual, desde los últimos 4 años, que cada departamento tenga muy limitado su presupuesto, la mayoría de ellos se han encontrado con una fuerte reducción en el mismo, especialmente en este complicado periodo. Este hecho ha sido más frecuente en los departamentos de formación, en los que es normal que las empresas recorten su presupuesto, lo cual no tiene sentido, desde nuestro punto de vista, que defendemos la formación como motor impulsor del crecimiento y productor de beneficios. Quizás uno de los motivos de esta reducción del presupuesto en el departamento de Formación, puede ser porque los propios responsables del

departamento no han sido capaces de demostrar a la dirección la rentabilidad de sus programas de formación. De aquí la importancia del ROI de la formación, como herramienta para ayudar a los departamentos de formación, no sólo a conservar su presupuesto, sino también, mediante una predicción del ROI de futuros programas, conseguir un mayor presupuesto y unos altos beneficios para la empresa en general.

De esta manera, al incluir el ROI dentro de los análisis a presentar a la alta dirección para conseguir recursos, seremos capaces de predecir y demostrar la rentabilidad de invertir en formación. Así conseguimos, una posición más fuerte a la hora de pedir nuestro presupuesto y que la empresa se beneficie no sólo del saber, que siempre es enriquecedor, proveniente de la propia formación; sino de los beneficios económicos producidos por la misma.

La importancia de estos estudios predictivos es cada vez mayor, dado que nos ayudan a decidir si invertir o no en un determinado proyecto. Actualmente no se suelen acometer inversiones sin un estudio previo de su rentabilidad, con ello además conseguimos reducir la incertidumbre que rodea a las inversiones y minimizar los riesgos. Es importante contrastarlos y darles continuidad a medida que se implantan los programas de formación. Si la predicción del ROI coincide con los resultados obtenidos, no será necesario realizar de nuevo el ROI a la finalización del proyecto, lo que nos hará ahorrar el dinero de realizar este segundo ROI. En general, los ROI realizados una vez finalizada la formación son interesantes, nos van a aportar información valiosa que propiciará la repetición de estos programas, si sus beneficios son los esperados, o a reducirlos si dichos beneficios no son positivos.

El estudio predictivo del ROI nos va a facilitar la inversión de una manera más inteligente, la optimización de recursos tan escasos y además conocer, a priori, los beneficios que obtendremos de esta inversión. Con esta información seremos capaces de decidir invertir en aquellos proyectos que sean más rentables.

En el apartado de Data Analysis- Análisis de los datos veíamos los cuatro niveles que establecía Phillips para calcular el ROI de los proyectos ya finalizados. En el caso de la predicción del ROI estos pasos variarán, enfocándose a un análisis de datos recogidos previamente a la realización de la inversión, del siguiente modo:

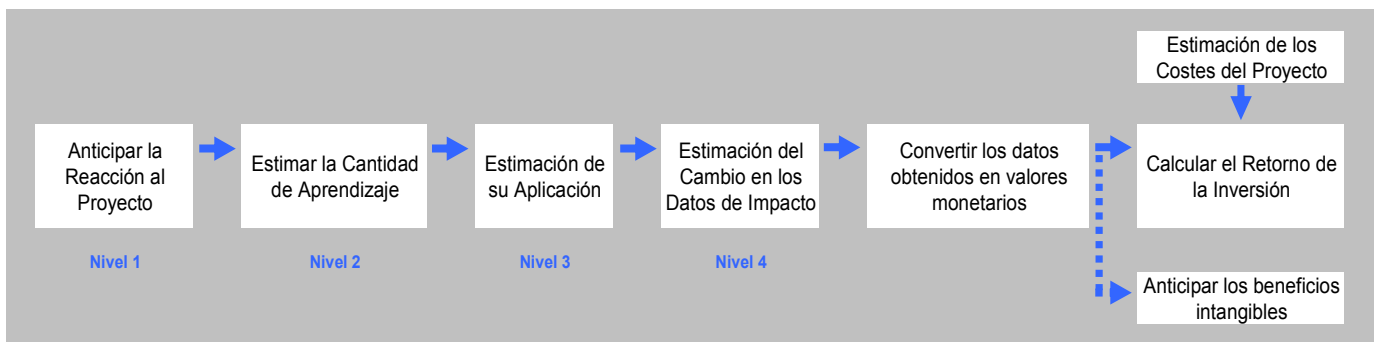


Figura 9. Predicción del ROI: Análisis de datos

Fuente: Elaboración propia basada en los datos de la figura 12-1 del Capítulo 12 de Phillips (2007)

En el estudio de predicción del ROI, para recopilar datos, nos basaremos en entrevistas a expertos, cuestionarios y focus groups. A esta información obtenida le aplicaremos un coeficiente de error (nivel de confianza), de tal manera que nos permita obtener datos más fiables y que los resultados se correspondan con los reales.

En este modelo empezamos por anticipar la reacción de los participantes y otros grupos interesados de la empresa en esta formación, que podemos trasladar al aprendizaje, que se pretende adquirir y a incrementos de la productividad de los participantes en

esta formación. La productividad la podemos convertir en valores monetarios e incluirlos dentro de los beneficios predecibles de esta inversión. Para ello, deberemos tener claros los objetivos de aprendizaje que deben ser conseguidos con el proyecto de formación. Podremos estimar el porcentaje de aplicación de los conocimientos adquiridos a los que se podrá atribuir un porcentaje de utilidad. Phillips (2007 – capítulo 12) Los expertos deben evaluar los datos obtenidos y las repercusiones que implican.

Si realizamos de manera correcta los niveles 1, 2 y 3 de la figura 8 podremos tener una información válida que nos permita proyectar un ROI ajustado y certero. Según Phillips (2007) en el análisis predictivo del ROI no es necesario aislar los efectos, dado que en los cuestionarios realizamos preguntas concretas como: "Traslade a un porcentaje el incremento potencial de los beneficios de la empresa producidos por las mejoras identificadas"²⁴ No tiene sentido aislar los efectos de un programa de formación dado que la estimación se realiza anticipando el impacto de dicha formación, no se consideran otros factores que puedan acaecer como consecuencia de la misma, ya que, a priori, no los conocemos. Tiene más sentido en los ROI post-formación dado que en estos estudios sí se tienen en cuenta todas las consecuencias de la formación. En esta línea el estudio del escenario del ROI antes de la inversión es más sencillo que en el posterior a la inversión, dado que en esta última sí que hay que aislar los efectos del impacto en el proyecto.

Estimando los beneficios y los costes del proyecto (directos e indirectos, como los de no llevar a cabo una formación y que los empleados continúen sin tener determinadas habilidades que sí tienen otros competidores) podremos hacer una predicción del ROI.

²⁴ Pregunta del cuestionario: Anexo I.

La fórmula para calcular la predicción del ROI es la misma que la del ROI post inversión

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio} - \text{Coste}}{\text{Coste}} = \%$$

Para que esta predicción sea certera y se ajuste con la realidad futura es necesario seguir unos parámetros, Phillips (2007: capítulo 12) recoge los siguientes 18 pasos que debemos aplicar para desarrollar una predicción del ROI fiable:

1. *Entender la situación*, tanto los que aporten información para incluir en el análisis como los que lo desarrollen deben entender bien la situación actual. Para conseguirlo nos basaremos en los datos aportados por los expertos en los cuestionarios y en los focus group.
2. *Predecir el presente*, a veces debemos iniciar un proyecto porque hay algo concreto dentro de la empresa que no funciona como debería. Este suceso puede no ser producido por algo actual, sino que viene dándose desde hace unos meses y está influenciado por diversos factores. Utilizando esta información, viendo su evolución y previendo si estos factores influenciadores se van a mantener en el futuro o cambiar, podremos ser capaces de predecir una tendencia.
3. *Observar las alertas*, se encuentra unido al punto anterior, debemos asegurarnos que somos capaces de captar las alertas. Estas alertas podrían desviarnos de nuestro análisis y tomar un rumbo que no nos interesa estudiar. Los datos deben tenerse en cuenta y superarse en cuanto son percibidos, si lo dejamos para después, quizás sea demasiado tarde.

4. *Describir los nuevos procesos, proyectos o soluciones del programa*, el proyecto debe estar completo y descrito con claridad por los expertos, de manera que conozcan a fondo los mecanismos del programa a implementar. La descripción ha de incluir el alcance del programa, los individuos involucrados, el tiempo estimado y todos aquellos otros factores que sean necesarios para poder determinar con exactitud la magnitud del proyecto.
5. *Desarrollar objetivos específicos*, estos objetivos han de reflejar los niveles de evaluación y deben incluir objetivos de formación, de aplicación y el impacto de los mismos. Los objetivos nos sirven de guía.
6. *Estimar qué pensarán los participantes sobre el proyecto*, en este punto los expertos intentan entender cuál será la reacción de los participantes ante el proyecto de formación, ¿Lo apoyarán? ¿Qué causas podrían hacer que no lo apoyaran? Una reacción negativa del colectivo podría hacer que el proyecto fracasara.
7. *Estimar qué aprenderán los participantes*, dado que es un proyecto de formación, éste debe implicar un aprendizaje y los expertos deben estimar en qué medida se producirá dicho aprendizaje. Utilizando los objetivos de formación los expertos estimarán qué grado de conocimiento se adquirirá a medida que se vaya realizando el programa, identificando conocimiento específico, habilidades y otra información que los participantes en el programa deberán adquirir durante el mismo.
8. *Anticipar qué deben lograr los participantes del programa*, basándose en los objetivos, los expertos identificarán qué se irá consiguiendo a medida que el proyecto se va implantando de manera satisfactoria. Este paso detalla acciones específicas, tareas y procesos que serán

desempeñados por los individuos. Los pasos 6, 7 y 8, basados en reacción, aprendizaje y aplicación, proveen la información más importante que servirá de base para el siguiente paso.

9. *Estimar la mejora en los datos de impacto en el negocio (determinar la variación anual)*, este es un paso crítico en el que la información generada se utiliza para hacer la previsión financiera. Los expertos proveerán una estimación, en números absolutos o en porcentajes, del valor monetario que implica la mejora de los datos de impacto en el negocio (ΔP). La precisión es importante, sin embargo no hay que olvidar que una predicción es una estimación basada en la mejor información disponible en un punto determinado.
10. *Aplicar un nivel de confianza a la estimación*, dado que la estimación obtenida en el paso anterior no es muy exacta, un error de ajuste es necesario. Esto se consigue, aplicando un nivel de confianza al valor obtenido en el paso 9. Los expertos determinan qué confianza aplicar, este coeficiente se expresa en porcentaje que va de 0% a 100% e indica la certeza de la información obtenida. Es un factor de descuento.
11. *Convertir los datos de impacto en el negocio en valores monetarios (determinar el valor atribuible a cada unidad)*, transformaremos los datos en valores monetarios. Si el impacto en el negocio es positivo, como una mejora en la productividad, el valor del mismo representa la ganancia obtenida al añadir unidades adicionales del mismo. Si es un parámetro que la organización está intentando reducir, como el número de errores en producción o quejas de los clientes, el valor representa el coste en el que la organización incurriría

como consecuencia de este incidente (por ejemplo, si la rotación de empleados supone un 1.5 del salario anual) A este valor lo representamos por la letra *V*.

12. *Desarrollar el impacto anual estimado de cada medida*, el impacto anual estimado que puede ser directamente imputable al proyecto durante el primer año, se expresa de la siguiente manera: $\Delta I = \Delta P \times V \times 12$ (donde ΔI representa el impacto anual en valor monetario, ΔP es el cambio anual en la mejora a medir y *V* es el valor de esta medida. Si la medida es semanal o mensual, deberá ser convertida a valores anuales. Si se prevé que se produzcan 4 quejas mensuales, supondrán 48 anuales.
13. *Realizar el análisis para los años en los que se prevea que se produzcan beneficios imputables a esta inversión, si son superiores al primer año*, para este tipo de proyectos, deberemos aplicar un factor corrector que minimice el beneficio esperado en los próximos años, si se espera una reducción de los mismos, o que se ajuste al incremento o decremento de los beneficios durante los años siguientes. De ser así, se deberá acreditar información que refleje este comportamiento en los beneficios (aumentando o disminuyendo) durante los años en los que se esperan. Es aconsejable ser conservador utilizando los menores números.
14. *Estimar todos los costes del proyecto*, para ello podremos utilizar las categorías de los costes descritas en el apartado "5.8.2. Identificación de Costes" este valor se representará por la letra *C* al incluirlo en la ecuación del ROI.
15. *Calcular la predicción del ROI*, calcularemos el ROI utilizando la fórmula estándar, introduciendo el total de

los beneficios previstos y los costes estimados. Haremos una previsión del ROI como sigue:

16. *Utilizar un análisis de la sensibilidad para desarrollar valores potenciales del ROI con diferentes niveles de mejora (ΔP), cuando cambia más de una medida, el análisis debe tener en cuenta diferentes escenarios que reflejen los distintos ROI. Así mismo se deberá identificar el punto de equilibrio de la inversión.*
17. *Identificar los posibles beneficios intangibles, anticipar los beneficios intangibles utilizando la información de aquellos que conocen mejor la situación por su experiencia en proyectos similares. Los beneficios intangibles no pueden ser convertidos a valores monetarios pero poseen un valor a considerar.*
18. *Comunicar la proyección del ROI, la audiencia a la que le comunicaremos el ROI debe tener claro que la previsión del ROI se ha hecho basada en una serie de suposiciones definidas y que, a pesar de haber tomado todas las medidas para que los datos fueran fiables, existe un coeficiente de error.*

Teniendo en cuenta estos 18 pasos, seremos capaces de predecir el ROI utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\Delta I - C}{C}$$

Siendo ΔI : la suma de los beneficios totales y C : los costes.

6.2 Objetivo que perseguimos con la predicción del ROI en la formación

Nos planteamos realizar este estudio para cubrir un hueco, que hay en la formación en la empresa. No son muchas las empresas que invierten en formación pero, de las que lo hacen, son muy pocas las que consiguen hacerlo de forma ordenada y obteniendo buenos resultados.

Tradicionalmente, la formación en la empresa se centraba en capacitar a los empleados para poder desempeñar una determinada actividad dentro de la empresa. Por ejemplo, si el empleado tenía que completar informes, en realizar los informes correctamente, en el menor tiempo posible. Se utilizaba la formación como instrumento para mejorar una tarea y hacerlo en el menor tiempo posible. La formación, como el mercado y la vida misma, ha evolucionado. Nos encontramos con que la formación no sólo sirve para capacitar a un empleado y que haga bien una labor, sino que puede ser uno de los principales motores de crecimiento de la empresa. La formación le permite a la empresa generar ventajas competitivas a través de sus empleados, mediante el desarrollo del talento de todos y cada uno de los empleados que componen la organización, con independencia del puesto que realicen.

De esta manera la empresa cuenta con una herramienta que le permite crecer y competir en un mercado hostil que cambia cada día. Pero ¿Cómo manejarla?, para ello diseñaremos un plan de formación en el que se recojan actividades formativas encaminadas a mejorar las capacidades de los trabajadores de la empresa. Ese plan de formación estará definido en el tiempo e irá evolucionando, a la vez

que lo hace el trabajador y el entorno en el que se encuentra la empresa.

Buscamos una formación para desarrollo de competencias (genéricas y profesionales), que mejoren las capacidades y no sólo sea una ampliación de conocimientos para realizar una tarea determinada, sino que le permitan resolver otras situaciones. Además hemos visto que los conocimientos específicos se quedan obsoletos, lo que perdura en el tiempo son las competencias, trabajo en equipo, negociación, comunicación, gestión del tiempo, flexibilidad, etc.

Además de defender en este estudio el desarrollo de determinadas competencias, que son las que van a hacer que la empresa destaque en el mercado. Nos dimos cuenta de que la formación, es otra inversión más que realiza la empresa y debía poder ser comparada con las demás inversiones. Una manera de unificar el criterio de inversión y que los directores puedan comparar las diversas inversiones es el ROI. El ROI es un ratio económico, a través del cual conociendo los beneficios y los costes de una inversión, podemos ser capaces de calcular la rentabilidad que esperamos recibir de una inversión.

El ROI es un ratio muy relevante que nos aporta información valiosa y nos permite comparar distintas inversiones. Dada la crisis estructural en la que nos vemos inmersos y en la que los recursos, sobre todo los económicos, son muy escasos; es necesario conocer, antes de realizar la inversión, e identificar los beneficios que ésta nos puede reportar. Es decir, lo que necesitamos es conocer, a priori, antes de invertir, los bienes derivados de dicha inversión. Aquí nos enfrentamos a una gran dificultad, estimar los beneficios antes de que se produzca la inversión, ya que es complejo y puede ser subjetivo.

Para eliminar, en la mayor medida posible, las incertidumbres y las subjetividades, decidimos entrevistar y aplicar cuestionarios a expertos y a profesionales, ambos de gran talento, que trabajan en las organizaciones. Les preguntamos sobre qué competencias consideraban que aportan mayor valor a la empresa y cómo podían cuantificarlo. Les pedimos que aplicaran un porcentaje que reflejara el nivel de confianza, para ajustar los beneficios y obtener una información lo más veraz posible con la que poder realizar la predicción del ROI.

En cuanto a los costes, es más fácil identificarlos, aunque debemos delimitarlos y considerar las posibles desviaciones; decidimos crear un comité de expertos, compuesto por formadores, diseñadores de cursos y directores de proyecto, que conocieran bien el tipo de cursos necesarios para desarrollar las competencias identificadas en los cuestionarios como de mayor valor. En este comité y basándonos en la información obtenida en los cuestionarios, logramos identificar qué modalidades de formación serían las más apropiadas según qué competencia a desarrollar, al mismo tiempo que optimizábamos los recursos con los que contábamos. Es decir, generar la mayor calidad al menor coste.

De esta manera conseguíamos los objetivos que hemos planteado:

- Alinear los objetivos de formación con los de la empresa, de manera que se consiga generar ventajas competitivas.
- Identificar las competencias que aportan mayor valor y desarrollan el talento en la empresa
- Establecer la modalidad de formación (presencial y/o E-learning) más óptima según el tipo de competencias a desarrollar y los recursos con los que contamos.

- Identificar los costes.
- Estimar los beneficios, ajustando las estimaciones con un nivel de confianza.
- **Predecir el ROI de la inversión en formación,** demostrando no sólo su valor teórico sino el económico.

6.3 Metodología y técnicas de recogida de datos

En el presente apartado trataremos la metodología aplicada en la investigación, teniendo en cuenta los objetivos que perseguimos y la mejor manera de conseguir información valiosa para nuestro estudio. Los objetivos que pretendemos conseguir con esta recogida de datos son los ya planteados en el apartado inmediatamente anterior.

Este estudio se ha centrado en la identificación de las competencias (saberes, actuaciones, habilidades, valores y actitudes, integradas) clave a desarrollar dentro de una empresa para que éstas puedan generar ventajas competitivas en el mercado. La investigación desarrollada se encuentra orientada a identificar, qué áreas debe desarrollar la empresa a través de la formación, qué metodología utilizar según el área a desarrollar optimizando los recursos con los que dispone y qué rentabilidad puede obtener la empresa al invertir en esta formación.

Para dar una mayor riqueza a la investigación, hemos diseñado un cuestionario y trabajado con grupos de discusión / focus group, obteniendo una valiosa información que nos ha permitido estudiar la rentabilidad que tiene invertir en formación para la empresa.

El proceso metodológico seguido de recogida y análisis de datos, sigue el modelo ya planteado en el presente estudio de Phillips

(2003, 2005 y 2007), en coherencia con la línea de integración de métodos (Mixed Methods) de Maxwell y Loomis (2003), que incluyen el enfoque métodos cuantitativo y cualitativo. Las fases seguidas en esta línea han sido la identificación y selección de los métodos pertinentes al enfoque teórico, la adaptación de tales métodos al problema trabajado y a las cuestiones emergidas, procediendo en coherencia con la integración metodológica y el diseño de instrumentos acordes a este procedimiento.

Para conseguir recopilar la mayor información y que ésta fuera fiable y válida para nuestro estudio, hemos planteado una metodología de "encuesta", de carácter cuantitativo, caracterizada por identificar los datos, objetos y evidenciar el rigor propio de esta visión; lo cual ha sido logrado mediante el diseño y distribución de un cuestionario, apoyado en investigaciones realizadas y expuestas por Phillips (2005).

Mediante un conjunto de preguntas breves y relevantes, hemos podido determinar las áreas más interesantes en las que invertir en formación para desarrollar las competencias, que le permitirán a la empresa competir en el mercado y crecer a un ritmo superior que si no lo hiciera.

La construcción del cuestionario se basa en la selección de los aspectos objetivos relevantes y característicos de una realidad que se pretende descubrir, explicar y medir. La elaboración del cuestionario permite obtener los datos objetivos y facilitar el conocimiento pertinente de la realidad. Su característica esencial es el rigor de las cuestiones planteadas y la coherencia de lo estimado para medir la adecuación a una realidad. Esta técnica tiene un carácter exploratorio, prioritariamente, al trabajar en la identificación de la información más pertinente al objeto de estudio y anticipar los

aspectos más relevantes que se esperan valorar, cuyo conjunto evidencia un modo indagador de explicar la realidad que esperamos conocer.

Este procedimiento de obtención de datos es, por tanto, un instrumento de naturaleza cuantitativo-estimativa, ya que pretende descubrir la realidad tal como se presenta, salvo en los procesos de experimentación en los que se mide la incidencia de la variable independiente. Mediante este proceso de obtención de datos se profundiza en las opiniones de los expertos que colaboran, esperando extraer la información de la manera más objetiva y rigurosa, respetando la visión de cada encuestado, valorándola y aportando criterios que nos aseguren la claridad, precisión, coherencia y discreción en la proyección de los datos obtenidos.

Trasladar los datos obtenidos a valores cuantitativos, es una realidad necesaria para obtener información válida y fiable, cuyo índice de error sea reducido y que la proyección de la información extraída tenga una elevada consistencia, asegurándonos, a la vez, la pertinencia en la predicción del ROI que calcularemos con la información cuantitativa obtenida.

6.3.1 Instrumentos de recogida de datos: cuestionario y grupos de discusión/focus group

6.3.1.1. Cuestionario

Decidimos desarrollar y aplicar un cuestionario como primera herramienta para obtener resultados; la información obtenida en los mismos fue luego completada con grupos de discusión. El cuestionario nos ha permitido obtener una gran cantidad de

información de manera directa y resolutive, armonizando las preguntas cerradas de opción múltiple y las preguntas abiertas.

El diseño del cuestionario se ha elaborado teniendo en cuenta los objetivos que se pretendían alcanzar, siendo para ello la tipología de preguntas más adecuada la combinación de las cerradas con las abiertas. Consiguiendo, por un lado, obtener una gran cantidad de elementos y, por otro, un mayor detalle sobre la materia objeto de encuesta y una más precisa estimación en resultados numéricos y escalares.

El cuestionario fue elaborado en una primera fase y fue sometido a juicio de expertos en formación en la empresa. Así el cuestionario fue mejorado por directores de proyecto de una consultora de formación, catedráticos, doctores y miembros de la empresa.

Se realizaron intensas y amplias entrevistas en profundidad, reelaborando minuciosa y rigurosamente la redacción, objeto de las preguntas y mejorando la coherencia y validez global de las mismas. Detallamos las impresiones de cada uno en relación al cuestionario, así mismo, les solicitamos que lo evaluaran, teniendo en cuenta tres criterios: claridad, coherencia y pertinencia; que fueron aplicados tanto a las preguntas abiertas como a las cerradas. Al igual que en el cuestionario, les solicitamos que lo evaluaran de 1 a 6 (siendo 1 la calificación más baja y 6 la más alta), según los tres criterios mencionados. A continuación reelaboramos el cuestionario, teniendo en cuenta las consideraciones de los expertos y decidimos elaborarlo tanto en español (Anexo I), como en inglés (Anexo II). Este proceso se considera pertinente para constatar la validez del contenido expresado en el cuestionario.

Para el mejor tratamiento de los datos del cuestionario y que fuera más sencillo completarlo por los encuestados, decidimos hacerlo de forma online, siguiendo estos link, ya sea en español como en inglés respectivamente:

- <https://spreadsheets0.google.com/viewform?hl=en&hl=en&formkey=dFdjd0pDdExVN2Z1UjIhNjZqekdQTkE6MA#gid=0>
- <https://spreadsheets.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dEJ4WfpBYzcxUkJhZWZpNk5pMHpuclE6MQ>

El cuestionario ha sido distribuido a las siguientes personas:

1. Grandes profesionales de formación involucrados con la empresa.
2. Aquellas personas que trabajen, tanto en una empresa pública o privada, y que destaquen por su talento.

El cuestionario consta de una primera parte introductoria de preguntas sobre la identidad personal y profesional del encuestado, que guarda su completo anonimato. Decidimos establecer un número pequeño de cuestiones, pero suficientes para obtener la información personal que necesitamos. Preguntamos por:

Tabla 10: Preguntas de carácter personal

Puesto actual:	
Grado de Formación (Lcd. Dip. Doc.):	
Años de experiencia:	
Edad:	
Género:	

La segunda parte del cuestionario recoge una batería de 32 preguntas cerradas, relacionadas con los objetivos y características de la formación así como las competencias a desarrollar por la propia formación. Estas 32 preguntas son de opción múltiple que presentan una valoración que va del 1 al 6, siendo 1 la calificación más baja y 6

la más alta. Los encuestados, teniendo en cuenta el punto de vista de la formación en la empresa evalúan cada uno de los rasgos que se proponen en el cuestionario.

La tercera parte del cuestionario se compone de 13 preguntas, también de opción múltiple, siendo 1 la nota más baja y 6 la más alta. Estas 13 preguntas van enfocadas a seleccionar la mejor modalidad para impartir un curso, teniendo en cuenta la capacidad a desarrollar y la optimización de los recursos, económicos y humanos, de los que disponemos en la empresa. En esta parte del cuestionario se pretende comparar la modalidad presencial y la e-learning, para poder decidir cuál es la más conveniente elegir según la habilidad a desarrollar.

La cuarta y última parte del cuestionario, está compuesta de 12 preguntas abiertas cuya información es clave para nuestro estudio. Son preguntas enfocadas a identificar áreas de mejora de la formación dentro de la empresa, a reducir costes y a trasladar estas mejoras y disminución de costes a porcentajes que nos propicien estimar el ROI. De esta manera se realizan preguntas tipo:

4) Traslade a un porcentaje el incremento potencial de los beneficios de la empresa producido por las mejoras identificadas en el apartado anterior.

_____ %

Hace mención a la pregunta anterior en la que se le pide al encuestado que identifique los logros específicos de negocio que puedan ser directamente atribuibles al desarrollo de la formación en la empresa. En esta pregunta, 4), se pide que se asigne un porcentaje estimativo, para hacer que éste sea fiable, le proponemos al encuestado en la pregunta siguiente que asigne un nivel de confianza al porcentaje estimado:

5) Asigne al porcentaje identificado en el apartado anterior un nivel de confianza, siendo 0% no confianza y un 100% certeza. Por ejemplo, si en el apartado anterior ha identificado que los beneficios como consecuencia del programa se incrementarán en un

60%, en este apartado se pide asignar un porcentaje que represente tal realidad; un nivel de confianza del 90% nos indicará que es bastante certero que los beneficios se incrementen en un 60%.

_____ %

Con estas preguntas perseguíamos obtener información que nos permitiera hacer una estimación del ROI de la formación en la empresa. Sin embargo, fueron necesarios los grupos de discusión, como veremos más adelante para poder identificar los costes y estimar los beneficios potenciales de la formación de una manera más comprensiva.

6.3.1.2. Cuestiones de Fiabilidad y Validez

La **validez** la hemos analizado desde la técnica del "juicio de expertos", se han seleccionado 15 expertos en formación y gestión de empresas, para la validación del cuestionario. Se ha llevado a cabo un proceso de validación del contenido de dos dimensiones del cuestionario: objetivos, competencias, modalidades de formación, posibilidades y riesgos, mediante entrevistas y ponderación de los ítems en un escala de 1 a 6.

Se ha solicitado que los 15 expertos estimaran el cuestionario desde los siguientes criterios:

- Claridad de las preguntas.
- Coherencia.
- Pertinencia.
- Rigor, siendo en cada una de ellas ponderadas las preguntas del cuestionario piloto.

Se aceptaron las preguntas obtenidas en los criterios señalados más de cinco y se revisaron y adaptaron todos los que fueron

valorados con la puntuación de 4 o puntuaciones superiores, rechazándose los restantes.

Situamos que tanto por el número y experiencia de los expertos en el campo, como por el procedimiento seguido, se ha diseñado un cuestionario con relevante validez en su elaboración y con la suficiente pertinencia para medir el ROI.

El minucioso estudio de otros instrumentos, bases teóricas y cualitativas de documentos en al línea de los trabajos de Phillips (2007) afianzan que tanto las cuestiones de este cuestionario, como sus dimensiones y suficientes preguntas abiertas, de carácter complementario, mejoran la validez de contraste o concerniente con las técnicas y criterios de medición de la calidad formativa de un programa y de su impacto en la mejora de al cultura y personas de las empresas.

La valoración final del cuestionario, en coherencia con esta característica, exigida por la teoría de test, se ha llevado a cabo mediante un filtrado final de los elementos más validos, de los ítems más representativos y con una meticulosa redacción y pertinente adaptación; evidenciando, que los objetivos, por ejemplo, se formularon en adecuación y coherencia con las actuales características de las empresas en momentos de un complejo ajuste a los cambios que pone en tela de juicio el valor y papel de la formación como inversión, que transforma la cultura y afianza climas favorables en las empresas.

Para **Analizar la Fiabilidad** del cuestionario, hemos aplicado el coeficiente del alfa de Cronbach, constatando la elevada consistencia interna entre los ítems. El coeficiente obtenido de los diferentes ítems que componen el cuestionario nos muestra una consistencia interna

del mismo. Por tanto, el coeficiente alfa es elevado cuando un grupo de ítems constitutivos del cuestionario, diseñado en forma escala (1-6), muestra una elevada consistencia interna, en nuestro caso de 0.93, lo que indica la fiabilidad del cuestionario.

Tabla 11: Estadístico de fiabilidad.

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	117	99.2
	Excluidos ^a	1	.8
	Total	118	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.924	.932	64

GRUPOS DE DISCUSIÓN / FOCUS GROUP:

Hemos estimado que el complemento más oportuno al cuestionario es trabajar con grupos de discusión / focus group, que nos permiten profundizar en la materia objeto de estudio. El procedimiento cualitativo toma elementos esenciales de las entrevistas, acercándolos al estilo discursivo, en el que se produce la identificación de los sujetos y el contraste entre opiniones y hechos de las diferentes personas que intervienen en esta dinámica.

La configuración de los miembros del focus group / grupo de discusión, es un aspecto relevante en el proceso de investigación, así como la representatividad de los mismos. Su importancia e implicación en el tema de investigación es fundamental para aportar nuevos y valiosos datos cualitativos.

Los grupos de discusión, están compuestos por personas expertas en la formación en la empresa, siendo la mayoría de ellos provenientes de consultoras de formación, Universidades y Departamentos de Recursos Humanos y/o Formación. Era relevante para nosotros conocer con exactitud los costes de un plan de formación que desarrolle diferentes áreas, y nos pareció que los miembros de una consultora, especialmente los directores de proyecto, que tratan con estos datos todos los días nos podrían proporcionar una información veraz y actual de la formación en la empresa. En el grupo de discusión se ha aplicado la perspectiva de Bridges (2003), para el que los grupos de diálogo y análisis de la experiencia vivida, así como las narrativas, sean procedimientos representativos y creíbles para conocer la realidad, las acciones educativas y aportar relevancia, consenso y pertinencia a los hallazgos obtenidos. Bridges (2003), además señala el compromiso formal de los implicados en estos procesos, que ha de presidir el rigor epistemológico conseguido tanto en el proceso investigador, como en la pertinencia de los resultados alcanzados.

Los grupos de discusión están formados por un grupo heterogéneo de personas en cuanto a su edad, género y posición, siendo todos ellos profesionales de la formación y relacionados con la empresa, tanto pública como privada. Como señalábamos en la introducción, este estudio no se encuentra enmarcado en ningún sector, país o actividad de explotación determinada. En general buscamos proponer un marco de inversión en formación y desarrollo

de competencias que sea rentable, con independencia del tipo de empresa.

Dada la relevancia de las reflexiones que aportan los miembros de estos grupos, adecuadamente escogidos por su pertinencia y nivel científico para el objeto de investigación; la aplicación de esta metodología, o al menos este procedimiento nos ha permitido obtener abundantes datos de elevada credibilidad, al situar en un proceso de contraste y rigor al conjunto de los implicados en los grupos, en contextos favorables para avanzar en el análisis del valor de las acciones formativas dentro de la empresa y estimar los beneficios que le aportan a la misma.

Los datos obtenidos en los focus group / grupo de discusión podrán profundizarse más adelante, una vez la inversión ha sido cometida. Una vez finalizada la inversión, calcularemos el ROI. Esto nos va a permitir ver si la estimación que hemos hecho del mismo se ajusta a la realidad o no.

Hemos realizado los siguientes grupos de debate:

1. El primer grupo de discusión, nos ha ayudado a completar la información cuantitativa y cualitativa obtenida en el cuestionario. Para conducir este grupo elaboramos un documento (Anexo III) en el que exponíamos los objetivos que perseguíamos con el programa de formación, solicitábamos a los participantes que evaluaran si el portfolio de competencias a desarrollar mediante este programa conseguía los objetivos perseguidos y que decidieran que modalidad de formación era la más adecuada para desarrollar estas competencias optimizando los recursos. En este grupo de discusión sólo participaron expertos de una consultora de formación, que nos

ayudaron a estimar los costes que tendría nuestro plan de formación en la empresa si se lo subcontratáramos a ellos.

2. En el segundo grupo de discusión y con la finalidad de poder triangular datos, con el cuestionario y los restantes grupos de discusión, decidimos plantearles a los participantes, casi todos ellos directores de PYMEs; qué objetivos debería perseguir la formación en la organización y competencias más relevantes a ser desarrolladas. A su vez, les solicitamos que ponderaran la formación e-learning y la presencial según los ítems recocidos en el cuestionario en este apartado. Además se debatieron algunas preguntas abiertas.
3. En el tercer y cuarto focus group, ambos compuestos por grandes expertos en formación trabajando en empresas y en universidades; también señalamos los objetivos que debía perseguir la formación, resaltamos las competencias más importantes a desarrollar y ponderamos la valoración presencial y la e-learning según los ítems recogidos en el cuestionario. Debatiendo además algunas de las preguntas abiertas.

En el segundo, tercer y cuarto focus group; planteamos una problemática parecida con el fin de poder triangular los datos obtenidos en los mismos. Este estudio fue muy interesante y nos permitió apreciar las diferencias en la concepción de la formación que existen entre PYMEs y empresas de mayor tamaño

4. Quinto focus group, en el que preguntamos a los objetivos que debería tener la formación en la empresa, las competencias más relevantes y su punto de vista sobre las dos modalidades de formación planteadas.

En los focus group realizado se ha conseguido:

- Implicar a los directores, de PYMES y empresas mayores, y docentes comprometidos con la formación, la mejora de la cultura de las empresas, el clima de colaboración y el discurso de empatía.
- Tres de ellos en los que participaron directores y expertos de una consultora de formación; que nos aportaron su punto de vista de la formación en la empresa real, tal y como la vivimos hoy en día. Y otros dos grupos en los que participaron docentes de destacado prestigio y catedráticos de universidad, aportando su punto de vista de la teoría y cómo debería ser la formación en la empresa. Ambos puntos de vista, uno más teórico y otro más práctico; nos permitieron obtener información muy interesante, consolidando nuestra visión global de la formación en la empresa.
- Todos ellos aportaron una visión original y de gran creatividad al objeto de nuestra investigación, conscientes de que se han superado los límites del tiempo (6) se han llegado a módulos superiores a 120 minutos de intensa, reflexiva e innovadora participación.

Gracias a los cuestionarios y a los grupos de discusión, conseguimos la información que necesitamos para hacer la predicción del ROI. Es un modelo de predicción de rentabilidad, basado en datos fiables y ajustados por un nivel de confianza. Lo interesante del estudio es poder estimar, a priori, la rentabilidad que va a tener la formación. De esta manera podremos tener un apoyo a la hora de pedir un incremento de presupuesto para acometer este plan de formación, para el desarrollo de competencias y habilidades metacognitivas que defendemos en el estudio.

Hemos seguido la metodología de Krueger (1988) para el desarrollo de los grupos de discusión. En detalle:

- a) **En el focus group:** Se acomodan los miembros y se establecen las pautas principales del mismo, así el tiempo, mínimo de una hora (aunque en casi todos los casos se extendió más allá de los 100 minutos gracias a los fructíferos debates); el objetivo de la sesión era debatir las dimensiones básicas de la formación en la empresa y contrastar numerosas cuestiones. Centrándonos en los aspectos esenciales, analizando posibles dudas y necesidades en torno al desarrollo y calidad de los programas de formación en las organizaciones. El moderador presenta las dimensiones generales y realiza preguntas palancas en casos de estancamiento, apunta detalles que detecta en el grupo, y fomenta que todos participen; destacando en todos los casos un buen nivel de participación.

- b) **Inmediatamente después del focus group:** La mayoría de los focus group han sido grabados y al mismo tiempo el moderador iba escribiendo las impresiones de los participantes. Una vez terminado el mismo se contrastan ambas fuentes con el fin de verificar que efectivamente las distintas ideas e impresiones han sido recogidas en su totalidad.

- c) **Varios días después del focus group:** Se realiza un análisis entre los distintos focus group y otras herramientas desde el punto de vista de su utilidad como procedimiento para obtener información. En este caso la

comparación se estableció entre los mismos y el cuestionario como se puede ver en el siguiente capítulo.

- d) **Elaboración del informe:** análisis de los datos, conclusiones principales de los focus group en relación a las cuestiones/ dimensiones planteadas.

A través de la investigación, conseguimos ahondar en los objetivos que nos habíamos planteado y que hemos conseguido:

- Identificar las competencias a desarrollar en los empleados.
- Investigar en éstas y establecer una metodología del plan de formación.
- Avanzar en el estudio del ROI, para poder estimar sus beneficios y los costes.
- Aportar una visión nueva de la formación, que además de necesaria es rentable.

El proceso de investigación nos permite encontrar y caracterizar, las competencias más importantes a desarrollar dentro de una empresa para que ésta pueda generar ventajas competitivas que perduren en el tiempo. Las preguntas cerradas nos han posibilitado acotar estas mejoras a desarrollar y la modalidad formativa en la que llevarla a cabo. Las preguntas abiertas y los grupos de discusión nos aportan información relevante para mejorar el proceso formativo de la empresa, identificar los beneficios de la misma y los costes para poder predecir el ROI.

La complementariedad entre los grupos de discusión y el cuestionario, ha propiciado situar una estimación cuasi-ordenada de las valoraciones y pertinencia de los datos obtenidos dentro de nuestro modelo de formación para la empresa. La mezcla de métodos entre la visión cuantitativa y cualitativa requiere de los datos de

todos los instrumentos y técnicas utilizados. La integración metodológica entre la visión cuantitativa del cuestionario y la cualitativa de los discursos expresados en las preguntas abiertas y en los grupos de discusión, evidencia su complementariedad con las aportaciones metodológicas de Maxwell y Loomis (2003).

Estos procesos de investigación, aportan el rigor y objetividad de los datos cuantitativos que se amplían y enriquecen con la subjetividad y credibilidad de los cualitativos, sintetizados en la predicción del ROI, lo que supone una manera diferente de concebir la formación en la empresa, dejando de considerarla como gasto y asumiéndola como inversión.

En otro texto, Domínguez (2006:179) se contrasta que la realidad encuentra en cada número, su precisa estimación, al elegir entre 1 ó 6, para valorar una dimensión y esta puntuación alcanzada, en una amplia y representativa muestra, es la expresión directa y concisa de cómo se responde a una concreta cuestión, así aunque estos extremos se presentan mediante una moda, una media, etc. representan un extenso abanico de respuestas. A su vez, nos facilitan una inmensa ponderación de hechos entendidos y explicitados con tal valor de concreción que podemos estimarlos como una síntesis explicativa de una sumatoria y adaptada distribución de frecuencias.

El diseño del cuestionario, su validez de contenido y la recuperación de otros hallazgos de gran calidad, es el reflejo de los verdaderos valores en contraste y de la necesidad de proponer a los encuestados las preguntas más pertinentes y representativas que nos permitan obtener la información que necesitamos, que es sometida a un análisis estadístico de los datos con el apoyo actualizado del SPSS. Sin olvidar la diversidad de enfoques y opiniones al valorar la significatividad y proyección de los datos extraídos; cada cuestionario

en el momento de la contestación atenta, es un reactivo potencial de multitud de posibilidades, que cada ser humano ha de proyectar, ante las diversas posibilidades de respuesta; dando cada encuestado sus respuestas auténticas que son de gran valor para nuestra estimación.

Se consideran las ponderaciones cuantitativas, explícitas (del 1 al 6) y su acercamiento estadístico, el que se completa y se sitúa al insistir en la comprensión de la dimensión como conjunto de unidades de análisis que hemos decidido estudiar y profundizar a través del cuestionario y de los focus group. Logramos un proceso de complementariedad entre el valor matemático otorgado y reflejado en porcentajes, modas, medias, etc., y la amplitud expresivo-simbólica, que los miembros de los grupos, en intensos procesos de debate y diálogo comprensivo, han manifestado en las acciones y vivencias compartidas en los distintos grupos de comunicación, análisis y reflexión acerca de la pertinencia y relevancia del conjunto, los atributos y de cada uno de los que constituyen las dimensiones del modelo formativo objeto de la investigación.

La complementariedad y enriquecimiento de ambos métodos para comprender y explicar el valor de cada dimensión y del enfoque en su conjunto se ha llevado a cabo en esta investigación, basada en el modelo ya establecido y evolucionado de Phillips (2003, 2005 y 2007).

6.3.2 Análisis de los datos

A continuación presentamos los resultados cuantitativos y cualitativos analizados en esta tesis doctoral. La razón e idoneidad de

estos métodos los hemos presentado en el apartado anterior. Ahora nos focalizamos en los resultados de los mismos.

Comenzamos por las preguntas cerradas del cuestionario, viendo en detalle cada uno de los ítems presentados. En un primer lugar aparecen los datos personales y profesionales de los encuestados. Después están las 32 preguntas cerradas, a través de las cuales pretendemos alcanzar los objetivos de la investigación y determinadas características que debe reunir un plan de formación, así como las competencias y habilidades a desarrollar. A continuación, en la tercera parte del cuestionario se pide al encuestado que realice una comparación entre la formación presencial y e-learning considerando los siguientes criterios:

Tabla 12: Formación Presencial versus Formación e-learning

	Formación Presencial	E-Learning
Bajo coste		
Ahorro de tiempo		
Efectividad		
Incremento de la productividad		
Cumplimiento de los objetivos de formación		
Satisfacción del empleado		
Uso de la tecnología		
Fácil acceso		
Flexibilidad		
Impacto en los objetivos estratégicos de la empresa		
Beneficios percibidos		
Mejora del conocimiento		
Trabajo en equipo		

Mediante esta comparación pretendemos seleccionar la modalidad de formación más adecuada que facilite el aprendizaje de

las competencias a desarrollar y optimice los recursos, económicos y humanos, con los que cuenta la empresa.

La cuarta parte del cuestionario está compuesta por las preguntas abiertas, un total de 12 preguntas abiertas, que invitan a los participantes a responder en manera amplia y directa sobre el tema abordado. Nos dan más información sobre la opinión, que los encuestados tienen, acerca de qué áreas de la formación en la empresa han de trabajarse para mejorar, así como la estimación de los beneficios y disminución de costes posibles gracias a la puesta en práctica de esas líneas identificadas.

Hemos usado el programa SPSS para analizar las respuestas a los ítems del cuestionario. Para un análisis más en profundidad dada las dimensiones descritas nos ha parecido pertinente estudiar las mismas más en detalle a través de frecuencias (media y moda) análisis descriptivos, comparación de medias, etc.

Cerramos la parte del análisis con los focus group / grupos de discusión que siguieron al cuestionario. La parte más cualitativa de las herramientas, reflejan las opiniones e ideas de los participantes en los focus group al mismo tiempo que se fomentan y consensúan por el intercambio entre ellos. A través de los focus group, además conseguimos intensificar la comprensión de la información cualitativa, mediante la triangulación de expertos para comprender e interpretar los abundantes datos cualitativos correspondientes a los 26 expertos participantes en los cinco grupos de debate e intensa discusión, acerca de la pertinencia formativa de los programas de formación para la mejora de la cultura de las empresas, el desarrollo profesional de los trabajadores y la máxima implicación de los profesionales participantes, quienes han decidido, continuar ampliando el sentido, contexto, objetivos, competencias, modalidades de formación

(presencial y e-learning), posibilidades, obstáculos, disminución de gastos superfluos e impacto de la formación en la transformación de las empresas, las comunidades y los seres humanos en general.

Como complementariedad de las dos herramientas, cuestionarios y focus group, conseguimos la información necesaria para estimar los beneficios e identificar los costes del plan de formación en competencias de la empresa y completar nuestro análisis realizando el estudio predictivo del ROI.

6.3.2.1. CUESTIONARIO: Formación en la empresa: Inversión y resultados

Resultados del cuestionario por dimensiones y análisis de las preguntas abiertas:

1. Datos Personales.

1.1. Puesto Actual

De la muestra seleccionada al azar destacan los siguientes perfiles profesionales:

- Director / Gerente / Director General / Rector: 25.4%
- Profesor de Universidad / Catedrático: 22.9%
- Formador / Coordinador / Instructor / Inspector: 13.6%
- Comercial: 10.2%
- Otros (Abogado, Médicos, Arquitectos) 8.5%
- Consultor: 6.8%
- Jefe de proyecto: 5.1%
- Administrativo: 3.4%
- Técnico: 4.2%

Tabla 13: Puesto Actual

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Director / Gerente / Director General / Rector	30	25.4	25.4	25.4
Comercial	12	10.2	10.2	35.6
Administrativo	4	3.4	3.4	39.0
Profesor de Universidad / Catedrático	27	22.9	22.9	61.9
Jefe de Proyecto	6	5.1	5.1	66.9
Formador / Coordinador / Instructor / Inspector	16	13.6	13.6	80.5
Técnico	5	4.2	4.2	84.7
Consultor	8	6.8	6.8	91.5
Abogado / Médico / Arquitecto / Otros	10	8.5	8.5	100.0
Total	118	100.0	100.0	

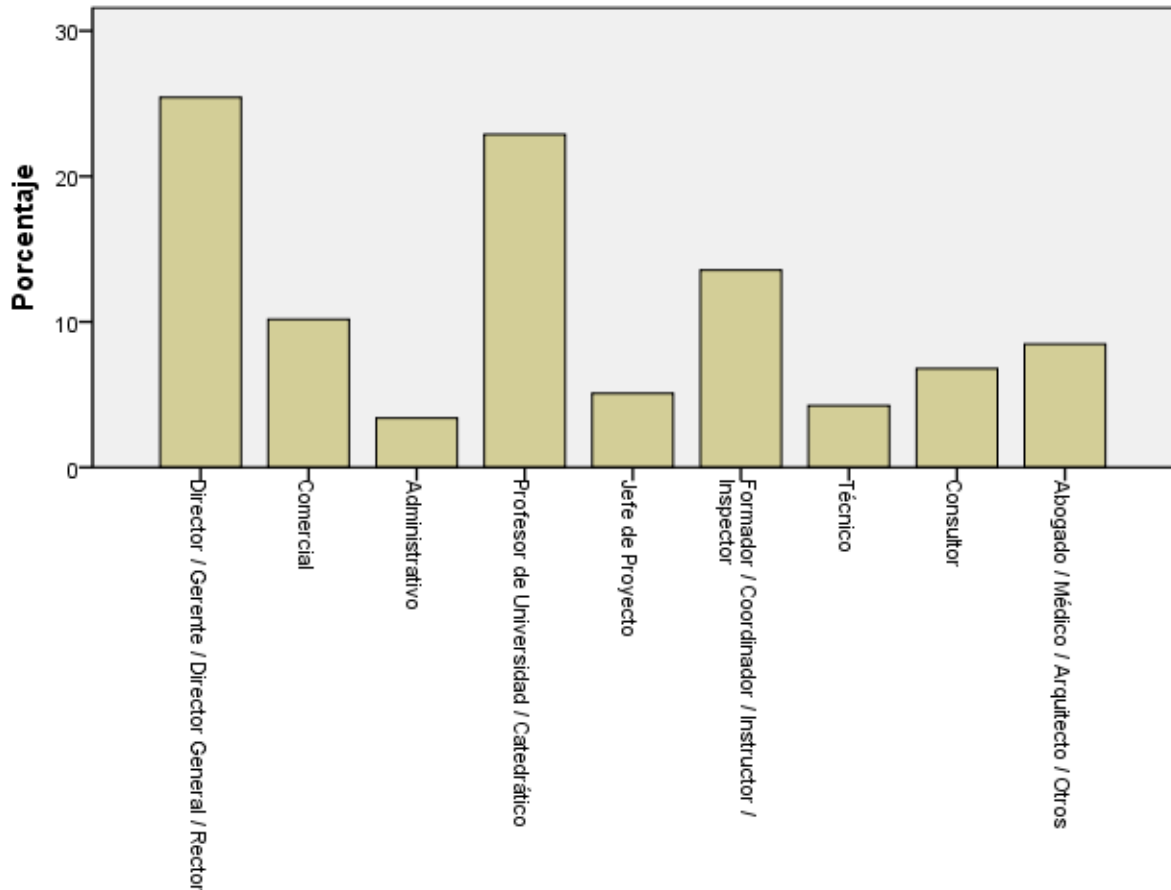


Gráfico 2: Puesto Actual

1.2. Profesional Docente/ Profesional Empresa

Ambos grupos, tanto el Profesional Docente como el Profesional Empresa, se caracterizan por ser personas de gran talento. Distribuimos el cuestionario a estos dos grupos porque nos interesaba obtener ambos puntos de vista: experto y usuario:

- Profesional Docente: es un experto en la Formación en la Empresa, desarrolla e implanta cursos de formación para la empresa.
- Profesional Empresa: son aquellos profesionales que, trabajando en la empresa, se caracterizan por sus grandes aptitudes y actitudes.

Decidimos tomar el punto de vista de estos dos grupos para evaluar la formación en la organización. Los porcentajes obtenidos en esta variable han sido iguales en las categorías: ambos han obtenido un 50% del total de la denominación de las categorías profesionales, de la empresa o de la docencia.

Tabla 14: Profesional Docente/Profesional empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Profesional Docente	59	50.0	50.0	50.0
	Profesional empresa	59	50.0	50.0	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

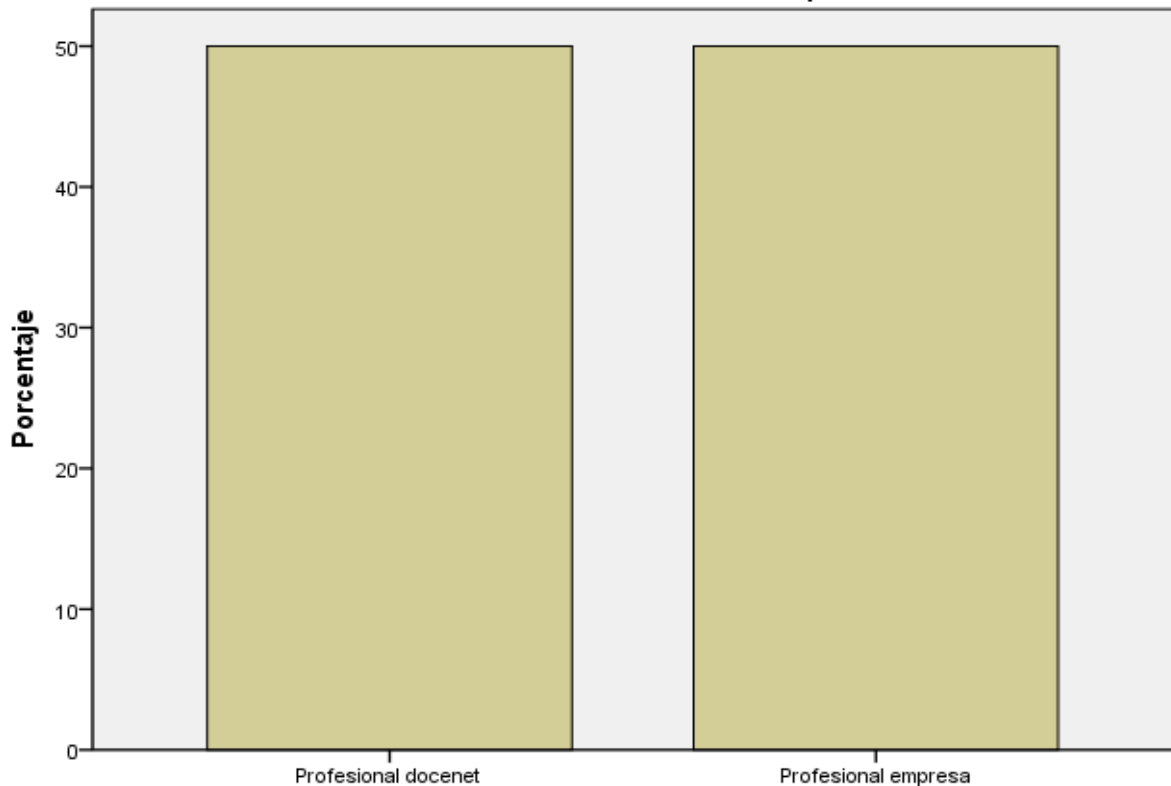


Gráfico 3: Profesional Docente / Profesional empresa

1.3. Grado de Formación.

Destacamos que un 51.7% son licenciados, un 23.7% tienen el grado de Doctor y un 13.6% Máster.

Tabla 15: Grado de Formación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Diplomado	10	8.5	8.5	8.5
	Licenciado	61	51.7	51.7	60.2
	Máster	16	13.6	13.6	73.7
	Diploma de Estudios Avanzados	2	1.7	1.7	75.4
	Doctor	28	23.7	23.7	99.2
	Otros	1	.8	.8	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

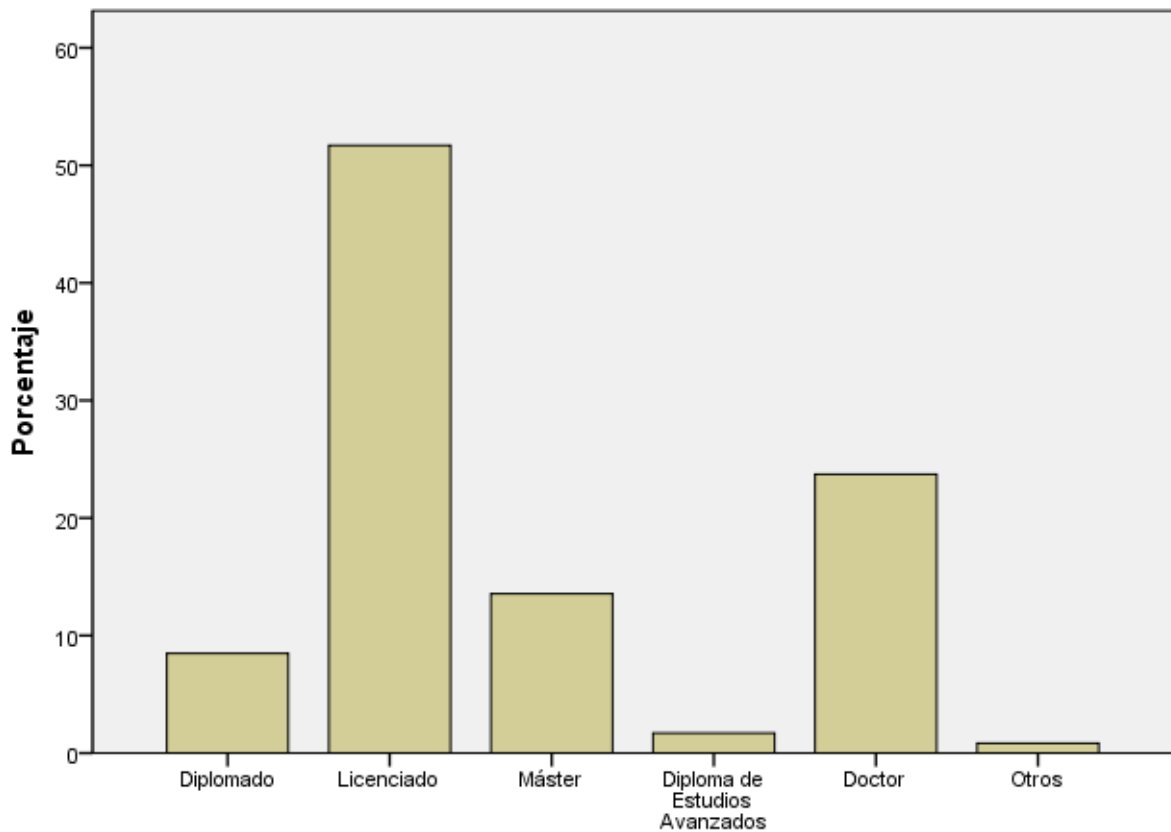


Gráfico 4: Grado de Formación.

1.4. Años de Experiencia.

La media de los años de experiencia es de 13 años, como se puede observar en la tabla y gráfico correspondiente. Destaca el intervalo de 11-20 años de experiencia, con un porcentaje de 28% de los encuestados.

Tabla 16: Años de Experiencia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Entre 1-5 años de experiencia	30	25.4	25.4	25.4
	Entre 6-10 años de experiencia	29	24.6	24.6	50.0
	Entre 11-20 años de experiencia	33	28.0	28.0	78.0
	Entre 21-30 años de experiencia	16	13.6	13.6	91.5
	Entre 31-40 años de experiencia	8	6.8	6.8	98.3
	Más de cuarenta años de experiencia	2	1.7	1.7	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

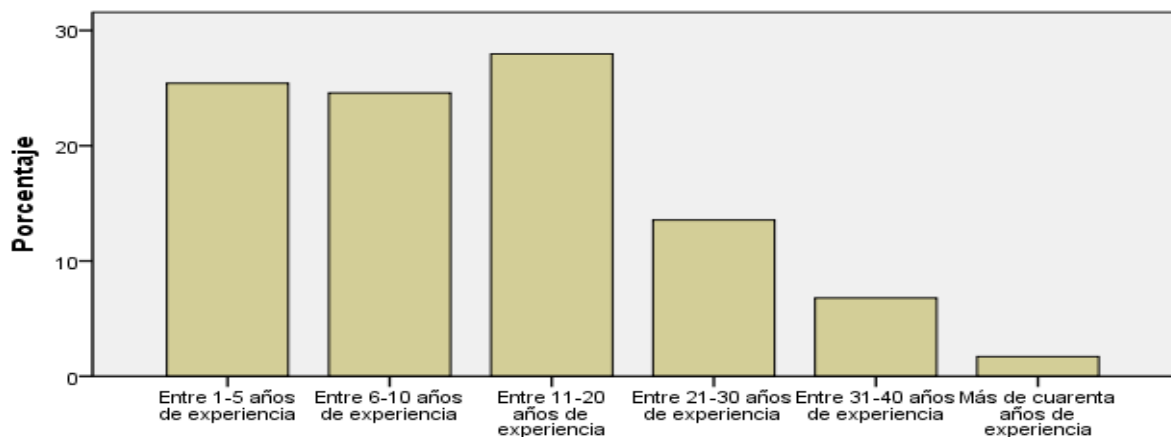


Gráfico 5: Años de Experiencia.

1.5. Edad.

Se puede observar que la media de edad de los participantes es de 40 años, como se puede observar destaca el intervalo entre 31-40 representado con un 34.7% de los encuestados.

Tabla 17: Edad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menor de 30 años	31	26.3	26.3	26.3
Entre 31- 40 años	41	34.7	34.7	61.0
Entre 41-46 años	14	11.9	11.9	72.9
Entre 47-55 años	17	14.4	14.4	87.3
Mayor de 55 años	15	12.7	12.7	100.0
Total	118	100.0	100.0	

La media de edad de los participantes es de 40 años, como se puede observar destaca el intervalo entre 31-40 representado con un 34.7% de los encuestados.

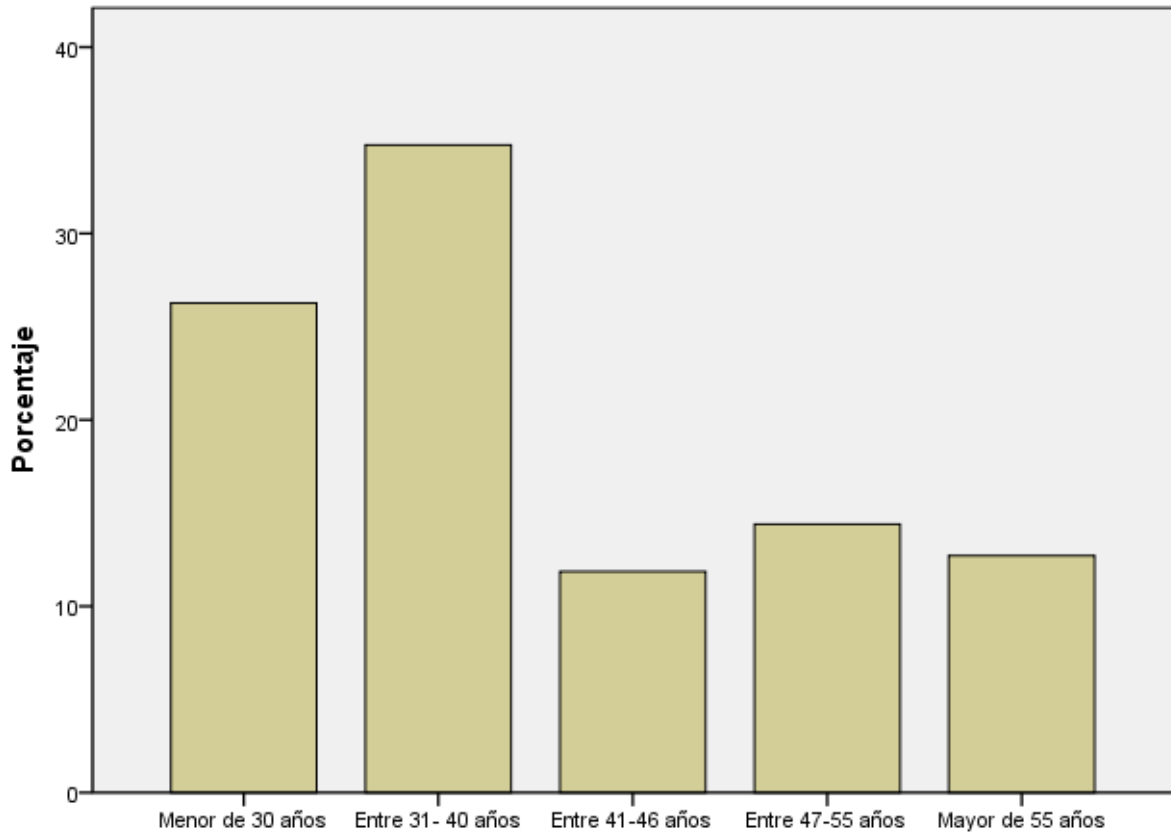


Gráfico 6: Edad

1.6. Género.

Como se puede observar en cuanto a la variable género no hay significatividad de diferencias, debido a que los valores son aproximados. Un 52.5% pertenece al género femenino y un 47.5 % del masculino.

Tabla 18: Género.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Masculino	62	52.5	52.5	52.5
Femenino	56	47.5	47.5	100.0
Total	118	100.0	100.0	

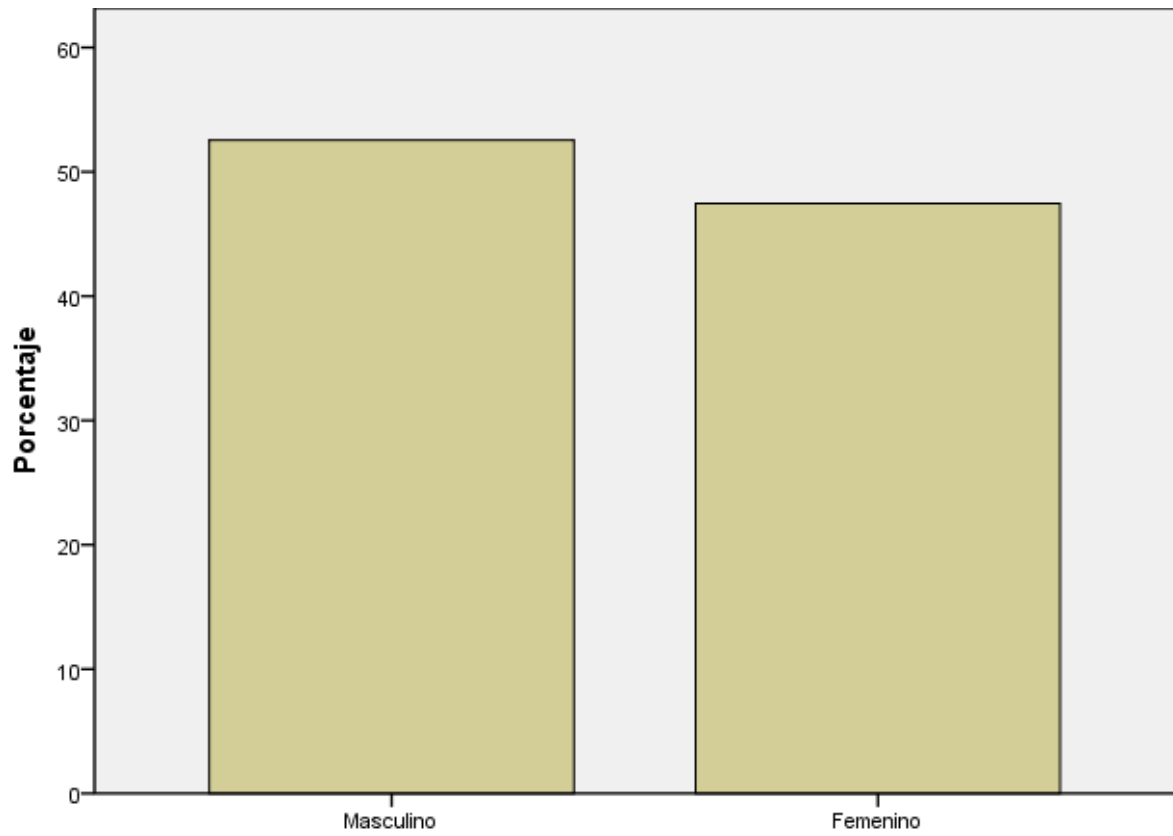


Gráfico 7: Género.

2. Objetivos y características de la Formación en la Empresa.

Presentamos a continuación, las frecuencias obtenidas en ésta dimensión desde la perspectiva de los objetivos y características de la formación en la empresa que han de ser mejoradas o desarrolladas con el programa de formación.

Media y Moda de los ítems correspondientes a esta dimensión.

Tabla 19: Media y moda de los ítems Dimensión Objetivos y características de la Formación en la Empresa.

		Mejora de la comunicación	Costes bajo control	Los beneficios deberían ser conocidos antes de empezar el programa de formación	Conocer y entender los beneficios de la formación
N	Válidos	118	118	118	118
	Perdidos	0	0	0	0
	Media	4.84	4.17	4.87	5.03
	Moda	6	5	6	5

		Realizar un análisis de las necesidades de formación	La formación debe tener unos objetivos claros	Ahorro de tiempo	Eficiencia	Satisfacción y motivación de los trabajadores
N	Válidos	118	118	118	118	118
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	5.15	5.39	4.49	5.01	5.11
	Moda	6	6	5	6	5

		Realizar un análisis de las necesidades de formación	La formación debe tener unos objetivos claros	Ahorro de tiempo	Eficiencia	Satisfacción y motivación de los trabajadores
N	Válidos	118	118	118	118	118
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	5.15	5.39	4.49	5.01	5.11
				A la finalización del programa los asistentes al mismo deben desarrollar un plan de acción que les permite poner en práctica lo aprendido y dar continuidad a la formación		Exámenes / evaluación antes y después de la formación
		Tiempo de respuesta a los clientes	Incremento de productividad		Facilitadores de formación	
N	Válidos	118	118	118	118	118
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	4.75	5.09	5.02	4.66	4.39
	Moda	5	5	5	6	5
		Formación basada en los objetivos de la empresa	Esponsorización del aprendizaje por el líder de la empresa	Importancia de la formación en la empresa	Inteligencia emocional	Gestión relación con los clientes (entender sus necesidades y mejorar la satisfacción de los clientes)
N	Válidos	118	118	118	118	118
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	5.00	4.48	5.34	4.77	5.14

		Realizar un análisis de las necesidades de formación	La formación debe tener unos objetivos claros	Ahorro de tiempo	Eficiencia	Satisfacción y motivación de los trabajadores
N	Válidos	118	118	118	118	118
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	5.15	5.39	4.49	5.01	5.11
	Moda	6	5	6	5	6

La valoración global de esta dimensión es alta como indica la moda con los valores (mucho y todo). Destacamos los ítems con medias superiores a 5:

1. La formación debe tener unos objetivos claros.
2. Importancia de la formación en la empresa.
3. Realizar un análisis de las necesidades de formación
4. Gestión relación con los clientes (entender sus necesidades y mejorar la satisfacción de los clientes).
5. Satisfacción y motivación de los trabajadores
6. Incremento de productividad
7. Conocer y entender los beneficios de la formación
8. A la finalización del programa los asistentes al mismo deben desarrollar un plan de acción que les permite poner en práctica lo aprendido y dar continuidad a la formación
9. Eficiencia
10. Formación basada en los objetivos de la empresa

Las cuestiones mencionadas evidencian que los objetivos de la formación han de ser la línea directriz de un Programa que se orienta a la mejora de la cultura y capacidad productiva de la empresa. Así el Programa ha de partir del conocimiento de las necesidades de

formación, del reconocimiento de sus beneficios, de su claridad en el planteamiento de la eficiencia y de la alta satisfacción de los empleados. La elevada valoración que obtienen estos objetivos pone de manifiesto que el programa ha de ser una auténtica y fundada respuesta a los retos que se plantean en la sociedad del conocimiento.

A continuación estudiaremos cada ítem por separado considerando el porcentaje de encuestados que valora cada uno de ellos.

2.1. Mejora de la Comunicación

Tabla 20: Mejora de la comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos poco	5	4.2	4.2	4.2
suficiente	14	11.9	11.9	16.1
bastante	19	16.1	16.1	32.2
mucho	37	31.4	31.4	63.6
todo	43	36.4	36.4	100.0
Total	118	100.0	100.0	

En la tabla 18 y en el gráfico siguiente, se puede observar que un 83.9% de los encuestados consideran que uno de los objetivos claves en el programa de formación es la mejora de la comunicación, dentro de la empresa y hacia sus clientes; valoraciones de 4 a 6, siendo el 36.4% de los encuestados los que otorgaron a la mejora de la comunicación una puntuación de 6.

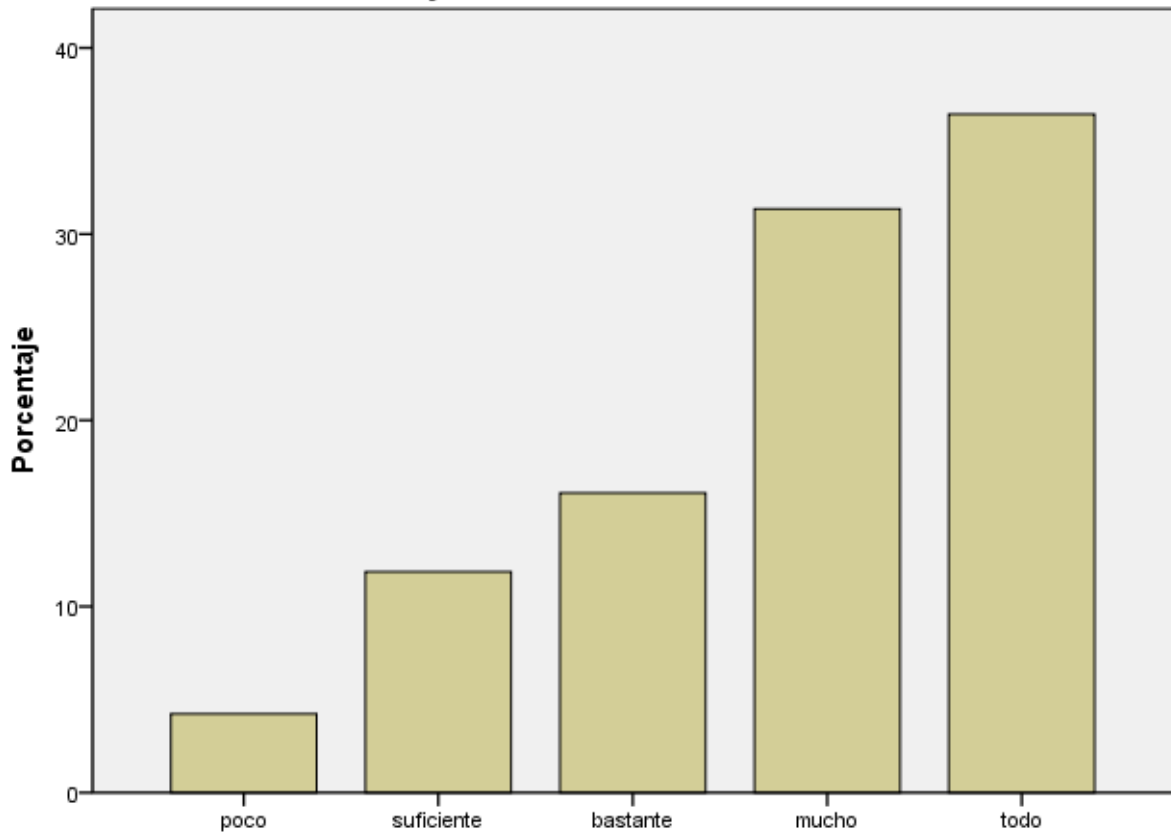


Gráfico 8: Mejora de la comunicación en la empresa.

2.1. Costes bajo control.

Tabla 21: Costes bajo control

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nada	3	2.5	2.5	2.5
poco	12	10.2	10.2	12.7
suficiente	14	11.9	11.9	24.6
bastante	33	28.0	28.0	52.5
mucho	45	38.1	38.1	90.7
todo	11	9.3	9.3	100.0
Total	118	100.0	100.0	

Un 75.4% considera que los costes de la formación en la empresa han de estar bajo control.

En el siguiente gráfico se puede observar las frecuencias de los valores positivos.

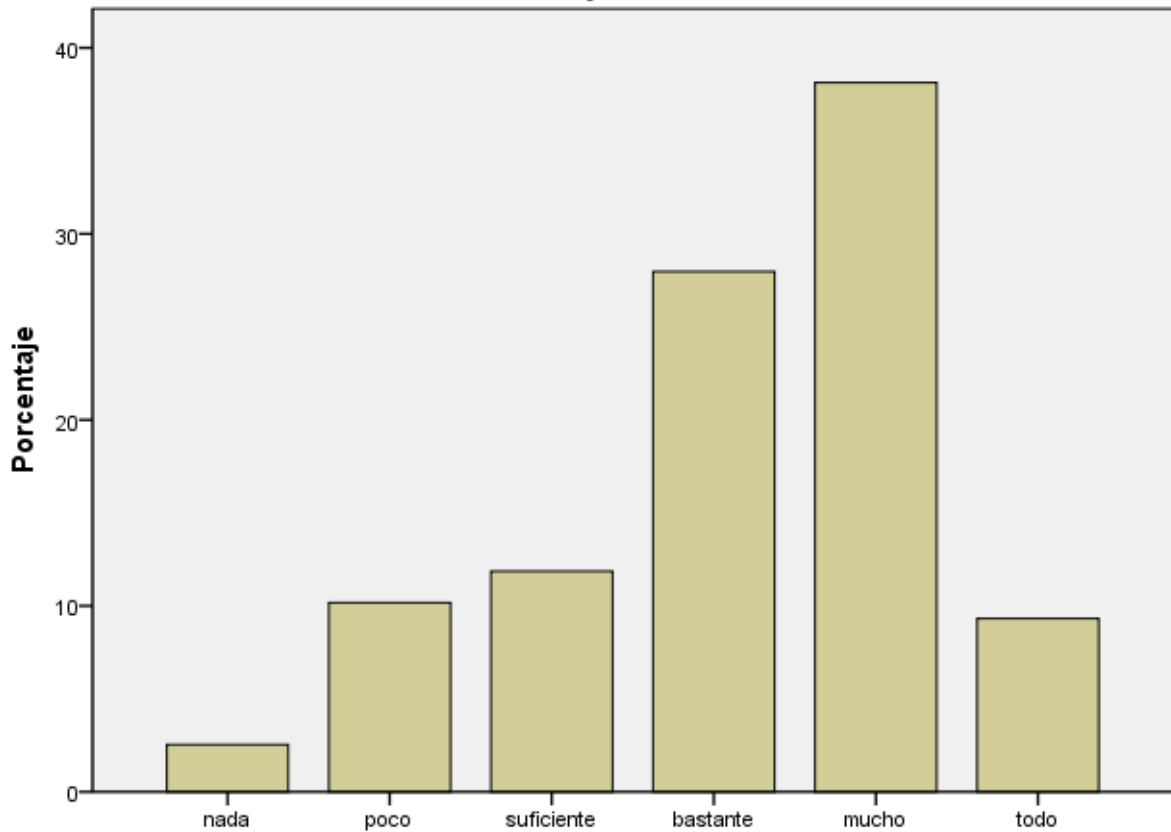


Gráfico 9: Costes bajo control

2.3. Beneficios conocidos antes de empezar el programa.

Tabla 22: Los beneficios deberían ser conocidos antes de empezar el programa de formación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nada	1	.8	.8	.8
poco	3	2.5	2.5	3.4
suficiente	11	9.3	9.3	12.7
bastante	22	18.6	18.6	31.4
mucho	39	33.1	33.1	64.4
todo	42	35.6	35.6	100.0
Total	118	100.0	100.0	

Un 87.3 % considera que es necesario conocer los beneficios de la formación en la empresa antes de comenzar el programa formativo.

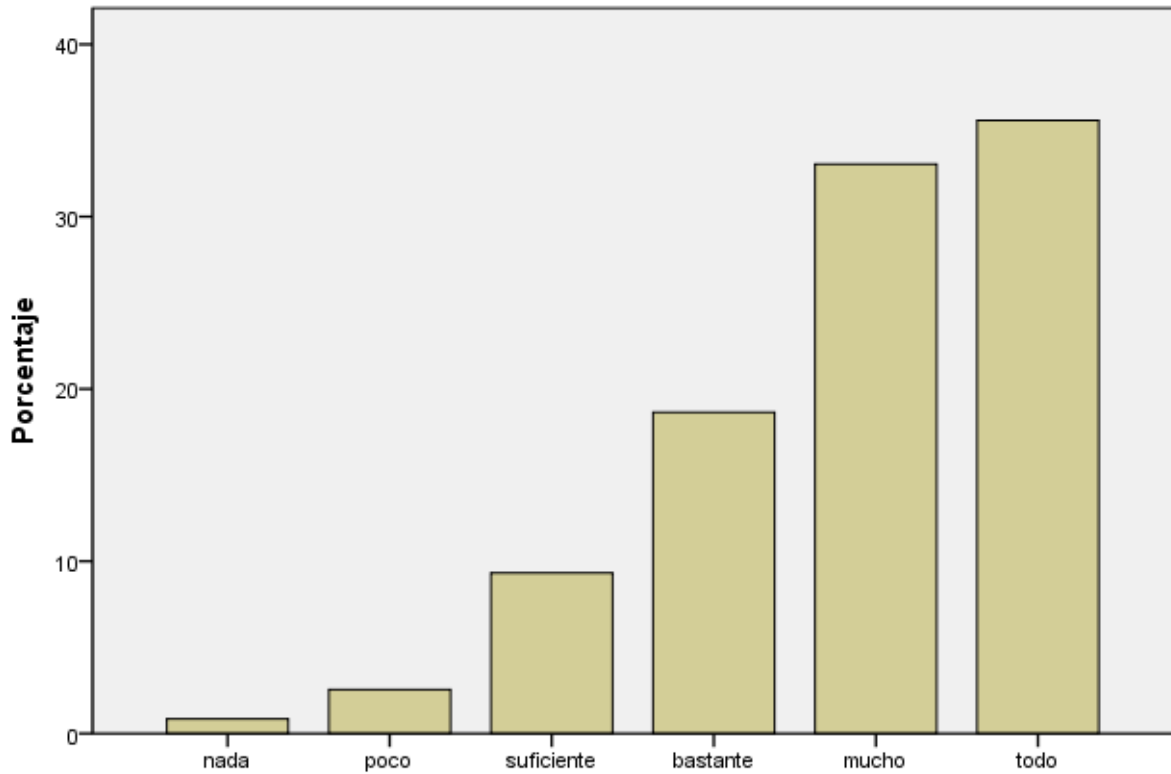


Gráfico 10: Beneficios antes de empezar.

2.4. Conocer y entender los beneficios.

Tabla 23: Conocer y entender los beneficios de la formación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	poco	2	1.7	1.7	1.7
	suficiente	10	8.5	8.5	10.2
	bastante	14	11.9	11.9	22.0
	mucho	49	41.5	41.5	63.6
	todo	43	36.4	36.4	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

En coherencia con el ítem anterior la tendencia en la contestación de éste, se refiere a que es muy elevada la necesidad de conocer y entender los beneficios de la formación. En la tabla y en el gráfico se muestra con un 41.5%, afirma que mucho (5) y un 36.4% máximo (6).

El 89.8% estima muy relevante que los participantes en un programa entiendan que beneficios se derivarán de este proceso formativo.

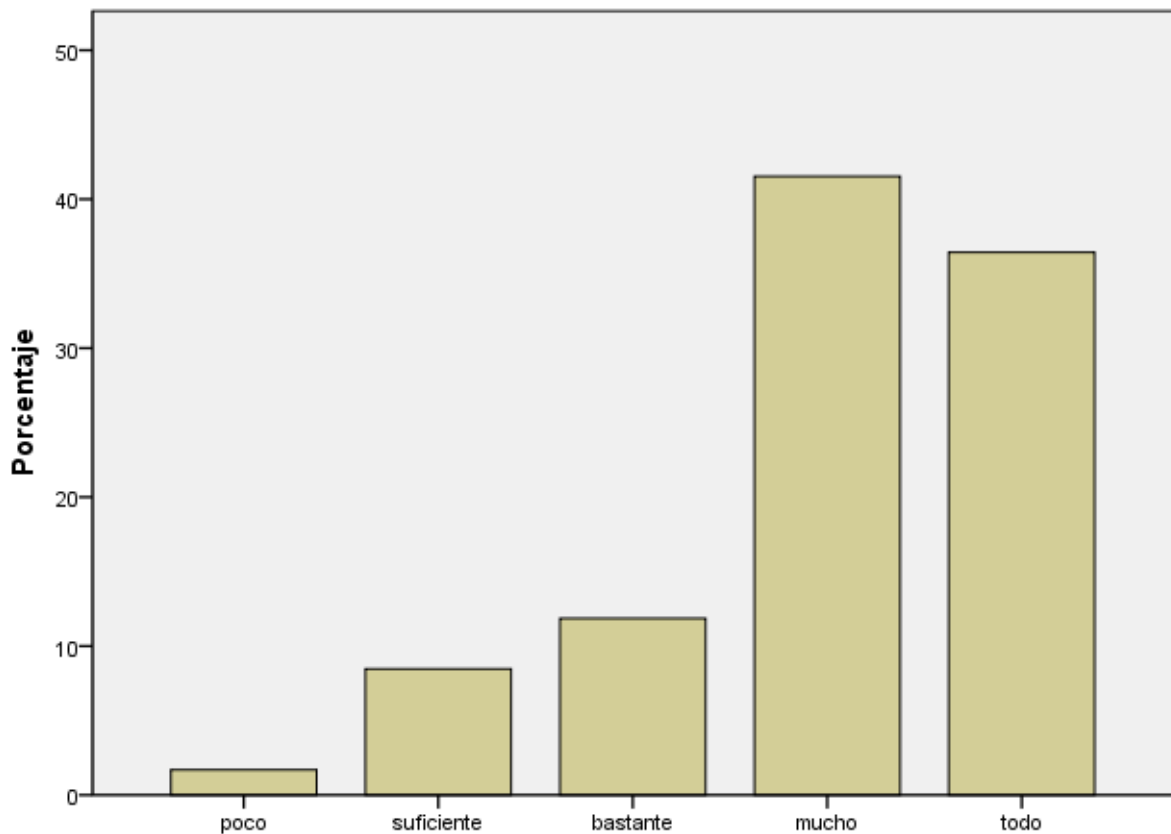


Gráfico 11: Conocer y entender los beneficios.

2.5. Realizar un análisis de las necesidades de formación.

Tabla 24: Realizar un análisis de las necesidades de formación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos poco	3	2.5	2.5	2.5
suficiente	7	5.9	5.9	8.5
bastante	14	11.9	11.9	20.3
mucho	39	33.1	33.1	53.4
todo	55	46.6	46.6	100.0
Total	118	100.0	100.0	

En este sentido y en consonancia con anteriores ítems, detectar las necesidades de formación de los profesionales de la empresa es valorada, en los máximos valores (5-6) con un 79.7%; casi la mitad de los encuestados, un 46.6% lo pondera con la máxima puntuación, lo que confirma la pregunta anterior, ambas coincidentes con los resultados obtenidos en los grupos de discusión, que establecían que el análisis de las "necesidades de formación y el conocimiento de la proyección del programa" en la capacitación de los participantes son esenciales en el proceso de mejora de los miembros de las empresas y de la organización en sí misma.

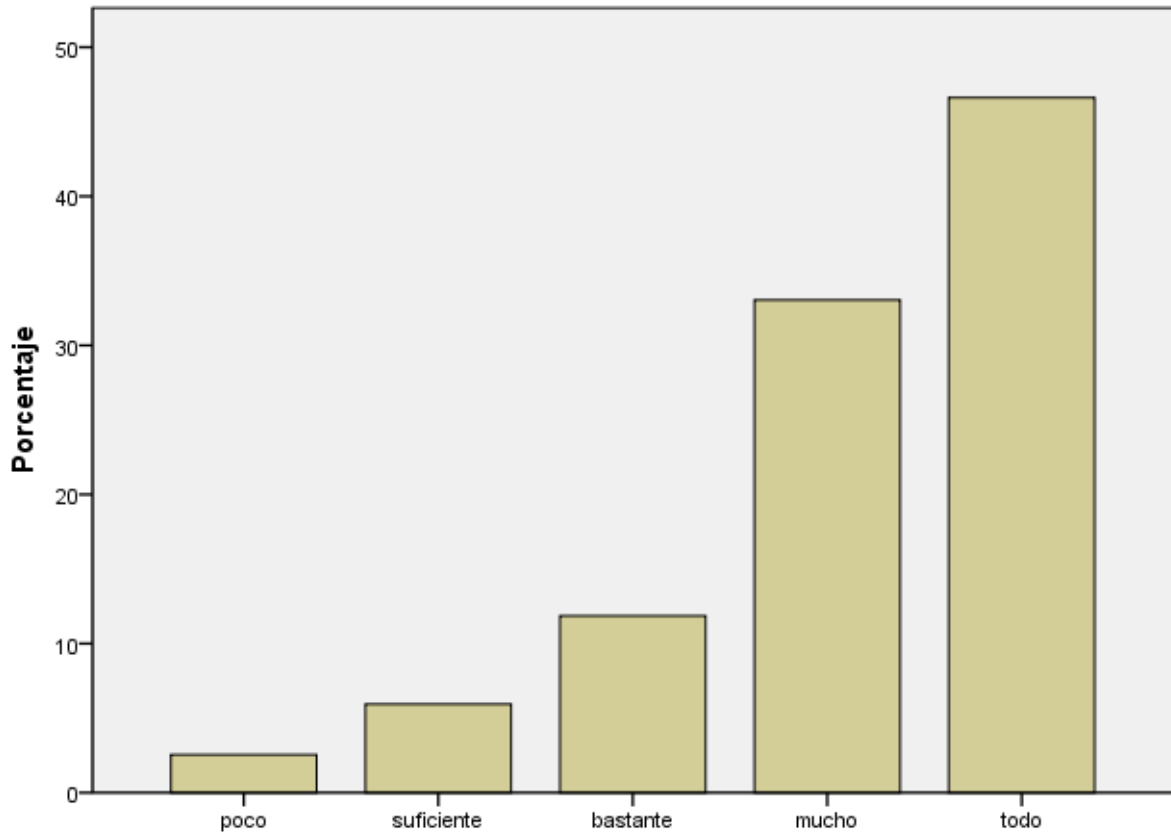


Gráfico 12: Análisis de necesidades.

2.6. Ahorro de tiempo.

Tabla 25: Ahorro de tiempo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	poco	5	4.2	4.2	4.2
	suficiente	18	15.3	15.3	19.5
	bastante	32	27.1	27.1	46.6
	mucho	40	33.9	33.9	80.5
	todo	23	19.5	19.5	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

Un 80.5% considera que es importante que en el programa de formación se desarrollen habilidades encaminadas al ahorro de tiempo en el trabajo. Así como la propia formación debe estar concentrada y ocupar una duración óptima.

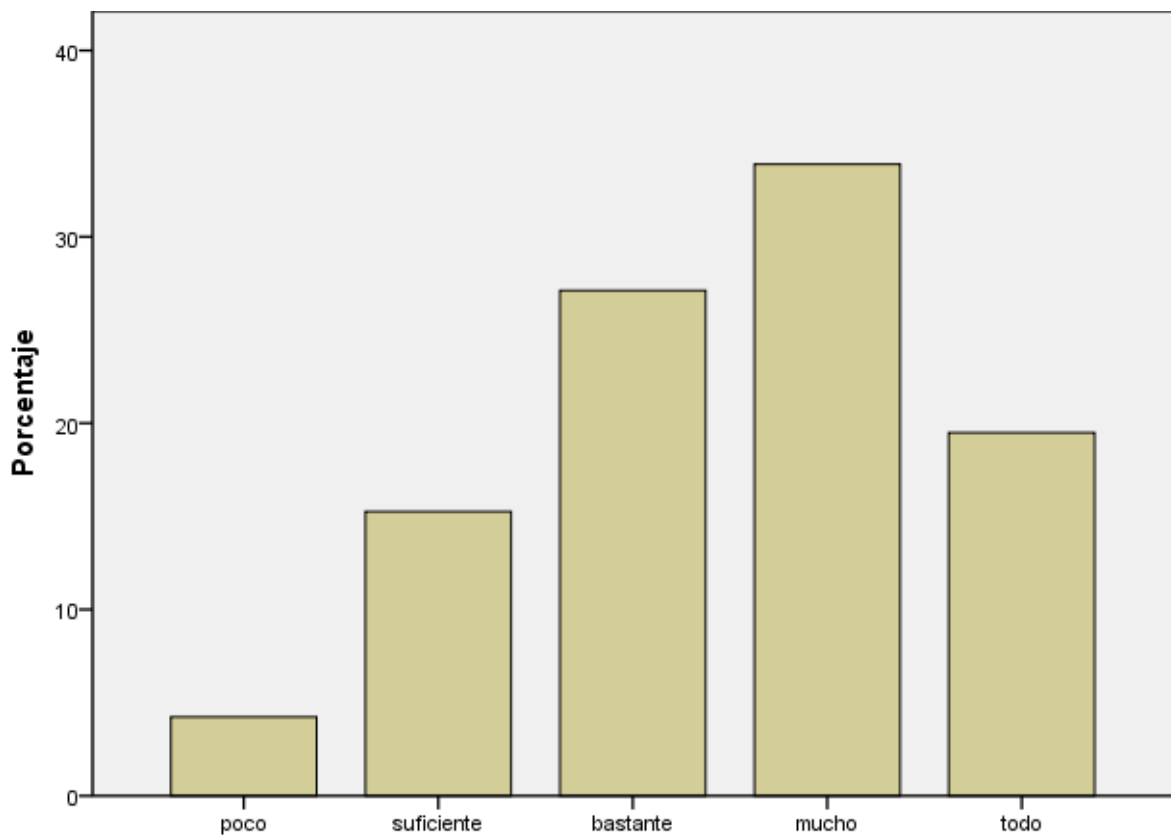


Gráfico 13: Ahorro de tiempo.

2.7. Eficiencia.

Tabla 26: Eficiencia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos poco	2	1.7	1.7	1.7
suficiente	4	3.4	3.4	5.1
bastante	29	24.6	24.6	29.7
mucho	39	33.1	33.1	62.7
todo	44	37.3	37.3	100.0
Total	118	100.0	100.0	

No se encuentran resultados de encuestados que valoren la eficiencia de la formación en la empresa como nada (1). Un 95%

afirma que la actividad formativa debe conseguir una eficiencia general en la empresa.

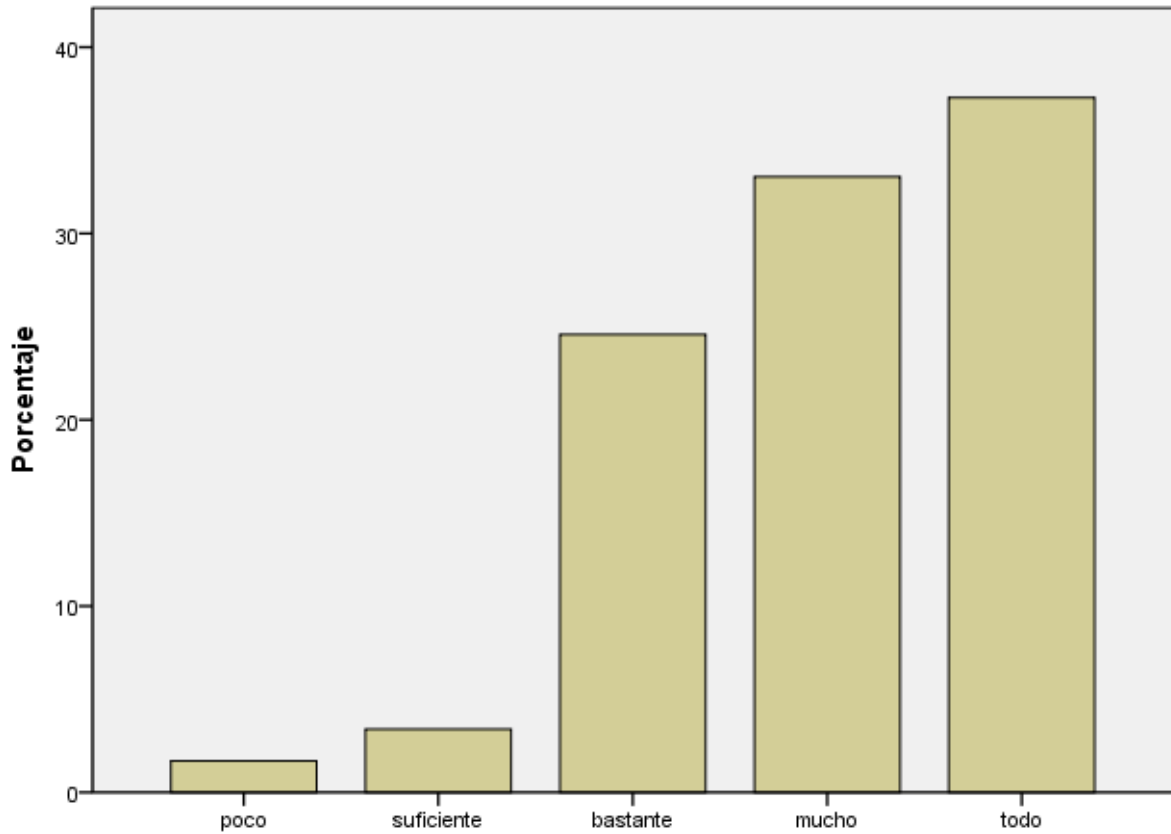


Gráfico 14: Eficiencia.

2.8. Satisfacción y Motivación.

Tabla 27: Satisfacción y Motivación de los trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos poco	1	.8	.8	.8
suficiente	3	2.5	2.5	3.4
bastante	20	16.9	16.9	20.3
mucho	52	44.1	44.1	64.4
todo	42	35.6	35.6	100.0
Total	118	100.0	100.0	

Como se muestra en la tabla y en el gráfico en las valoraciones positivas, también el 96.6% afirma que mediante este programa de formación se debe incrementar la satisfacción y motivación de los empleados, aspectos muy destacados en los grupos focales, que han de presidir un programa para la mejora de las empresas y sus miembros. No hay respuestas que consideren que la formación no deba incrementar la satisfacción y motivación de los trabajadores (1).

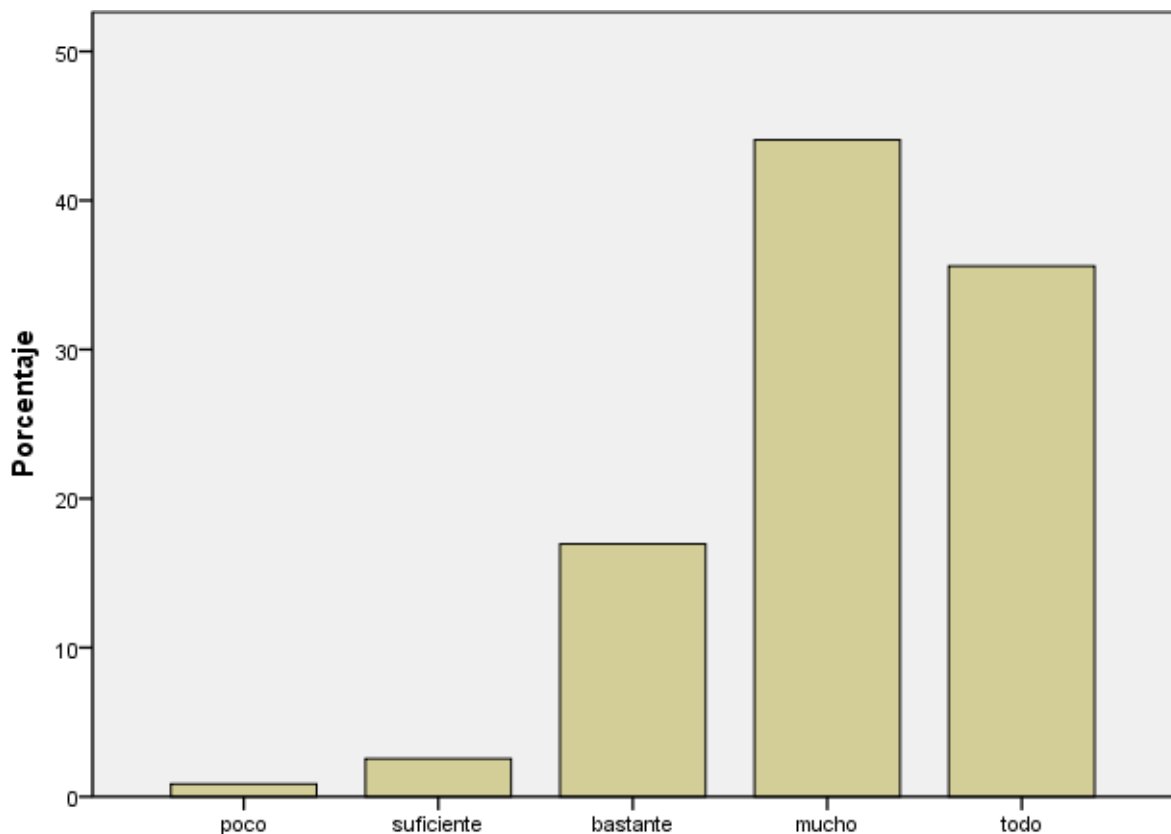


Gráfico 15: Satisfacción y Motivación.

2.9. Tiempo de respuesta a los clientes.

Tabla 28: Tiempo de respuesta a los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	poco	4	3.4	3.4	3.4
	suficiente	9	7.6	7.6	11.0
	bastante	26	22.0	22.0	33.1
	mucho	53	44.9	44.9	78.0
	todo	26	22.0	22.0	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

Un 44.9% valoran mucho el ítem de tiempo de respuesta a los clientes, ahora bien, si sumamos las valoraciones positivas en conjunto nos daría un 88.9 %, por lo que se afirma que mediante la formación debemos conseguir reducir estos tiempos de respuesta. No se obtuvieron respuestas que consideren que una característica de la formación no deba ser mejorar el tiempo de respuesta a los clientes (1).

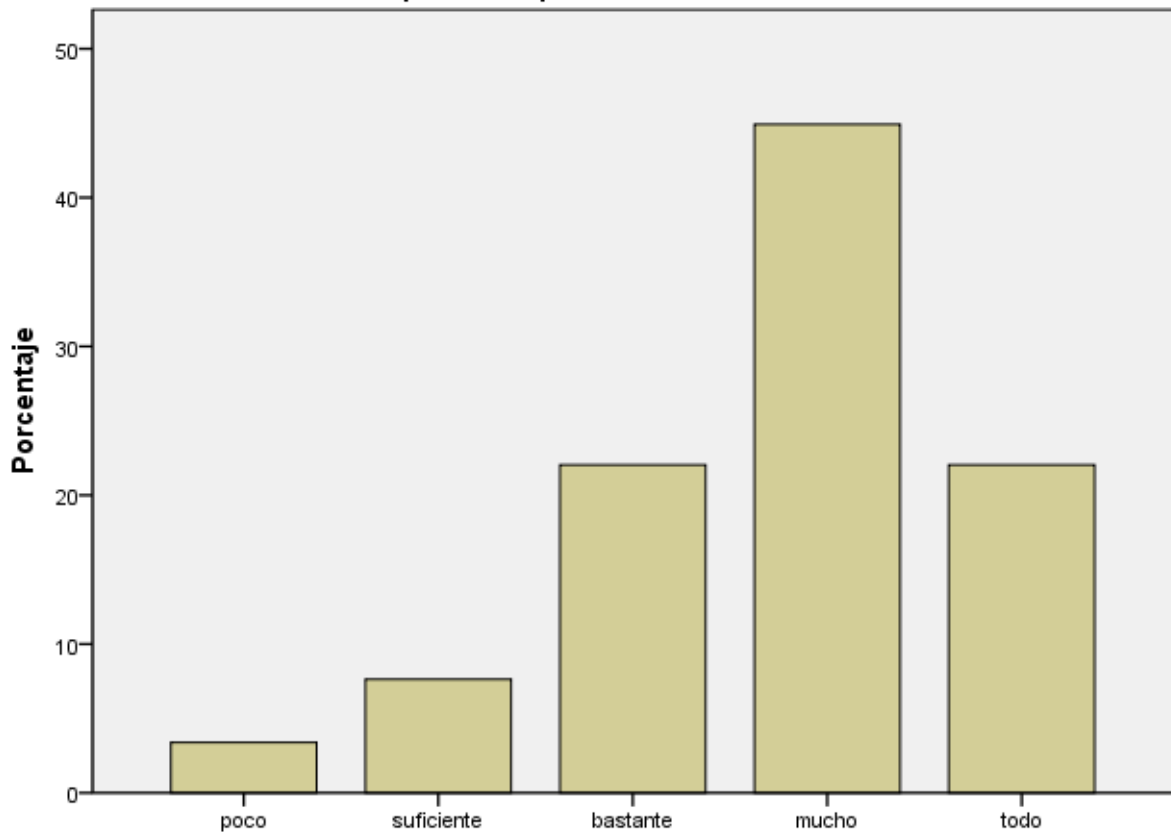


Gráfico 16: Tiempo de respuesta a los clientes.

2. 10. Incremento de productividad.

Tabla 29: Incremento de productividad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	1	.8	.8	.8
	suficiente	5	4.2	4.2	5.1
	bastante	18	15.3	15.3	20.3
	mucho	52	44.1	44.1	64.4
	Todo	42	35.6	35.6	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

Los valores positivos (bastante, mucho y todo) muestran la importancia del incremento de la productividad a conseguir gracias a la formación en la empresa. Un 95 % afirman que un programa ha de incrementar la productividad de una empresa. No hay respuestas que

no consideren relevante el incremento de la productividad mediante la formación (1).

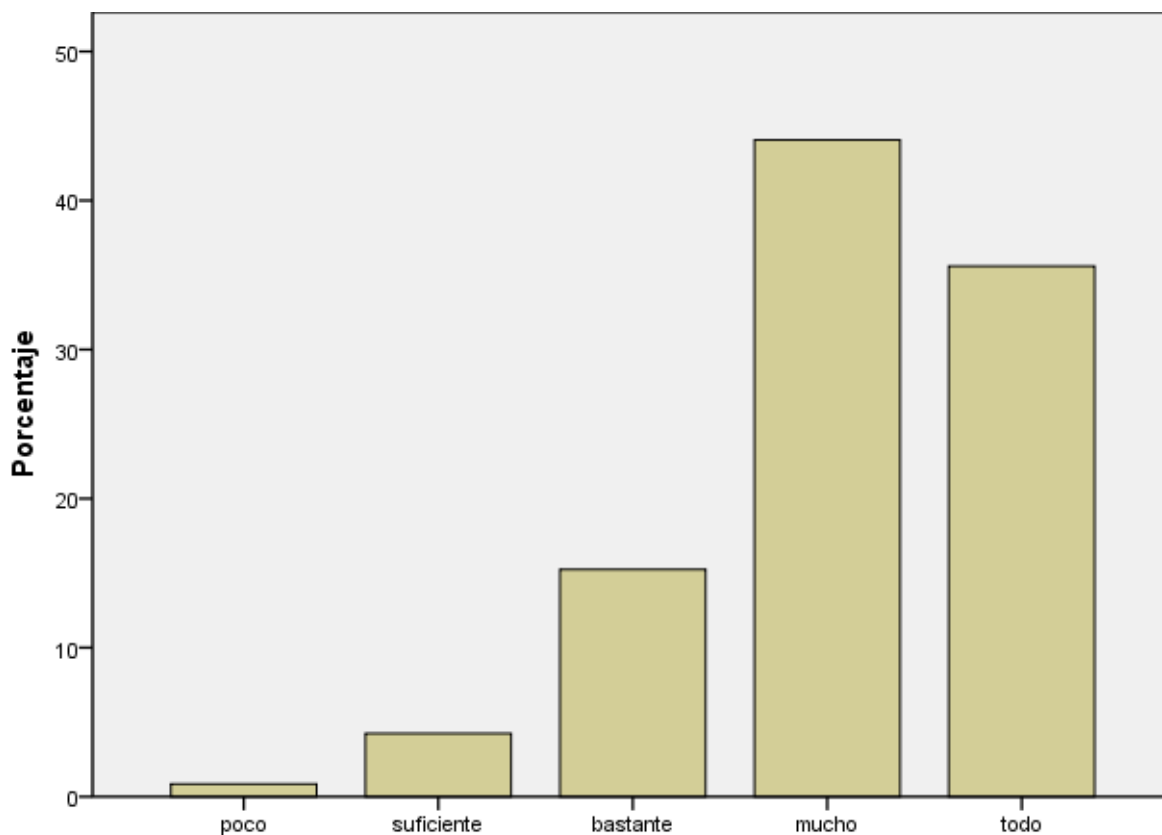


Gráfico 17: Incremento de productividad.

2. 11. A la finalización del programa, los asistentes al mismo deben desarrollar un Plan de Acción que les permita poner en práctica lo aprendido y dar continuidad a la formación..

Tabla 30: A la finalización del programa los asistentes al mismo deben desarrollar un plan de acción que les permite poner en práctica lo aprendido y dar continuidad a la formación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	poco	4	3.4	3.4	3.4
	suficiente	6	5.1	5.1	8.5
	bastante	15	12.7	12.7	21.2
	mucho	52	44.1	44.1	65.3
	todo	41	34.7	34.7	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

Un 91.5% consideran que al finalizar el programa los asistentes al mismo deben desarrollar un Plan de acción que les permita poner en práctica lo aprendido y dar continuidad a la formación, como verdadera garantía de su impacto y se alcanza un gran resultado en los valores superiores de la escala. No se encuentran respuestas que no consideren nada importante este ítem (1).

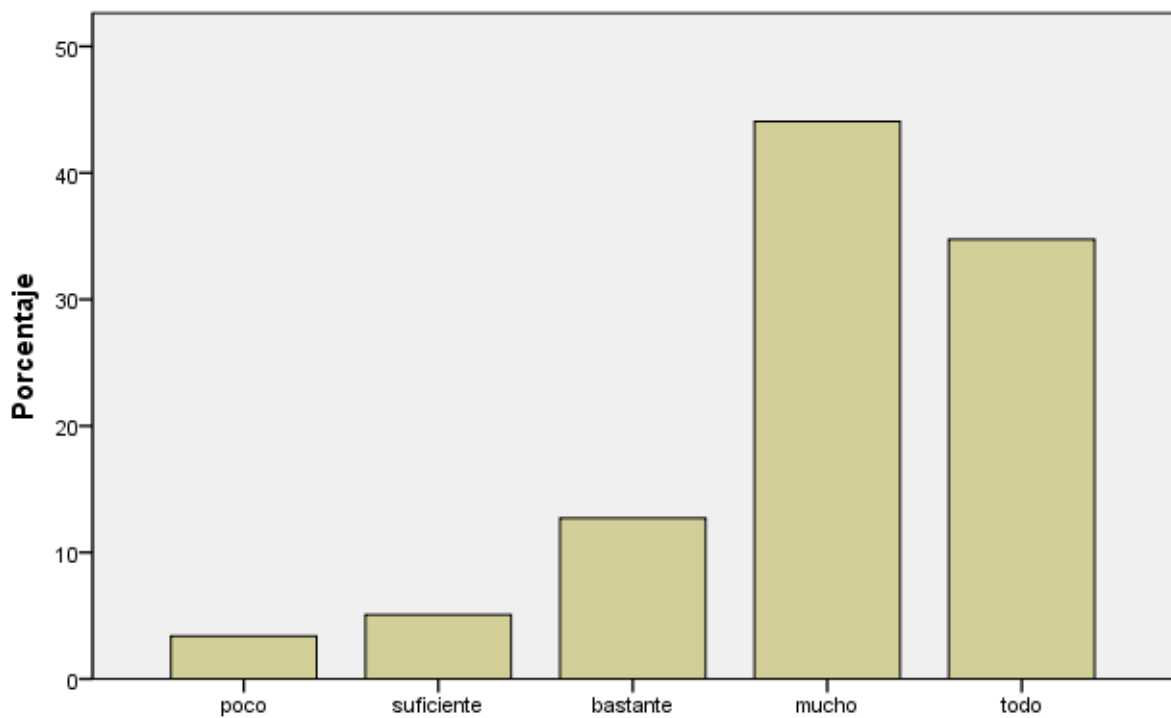


Gráfico 18: Finalización de programas asistentes.

2. 12. Facilitadores de la formación.

Tabla 31: Facilitadores de la formación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	poco	3	2.5	2.5	2.5
	suficiente	20	16.9	16.9	19.5
	bastante	26	22.0	22.0	41.5
	mucho	34	28.8	28.8	70.3
	todo	35	29.7	29.7	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

Un 80.5 % considera que es relevante la presencia de personas y ayudas a la implantación de la formación en la empresa. Siendo las posiciones parecidas entre bastante, mucho y poco y no encontrando respuestas que valoren como nada relevante (1) los facilitadores de formación.

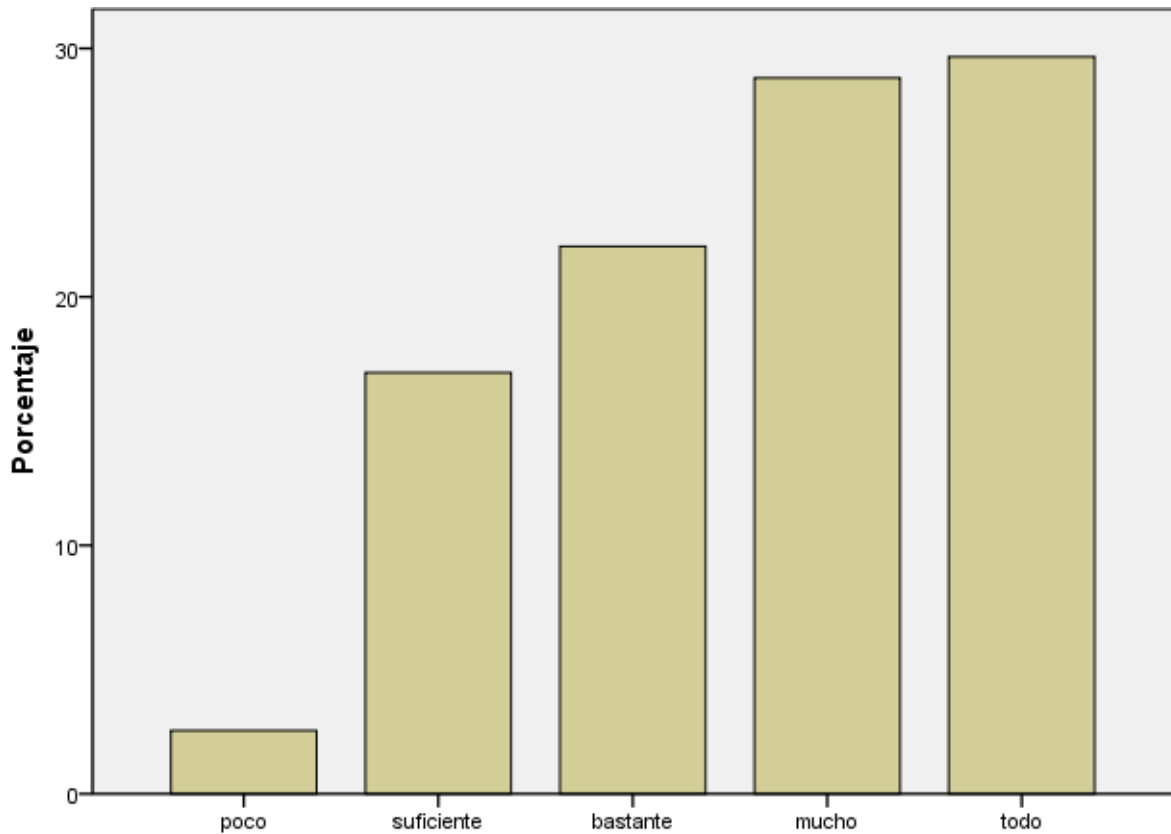


Gráfico 19: Facilitadores de la formación.

2. 13. Evaluación antes y después de la formación.

Tabla 32: Exámenes/evaluación antes y después de la formación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos nada	2	1.7	1.7	1.7
poco	9	7.6	7.6	9.3
suficiente	17	14.4	14.4	23.7
bastante	27	22.9	22.9	46.6
mucho	39	33.1	33.1	79.7
todo	24	20.3	20.3	100.0
Total	118	100.0	100.0	

Otro aspecto destacado es la necesidad de la realización de pruebas diagnóstico y formativa antes y después del programa

formativo, defendida por un 76.3 % frente a un 23.7% que no lo consideran necesario.

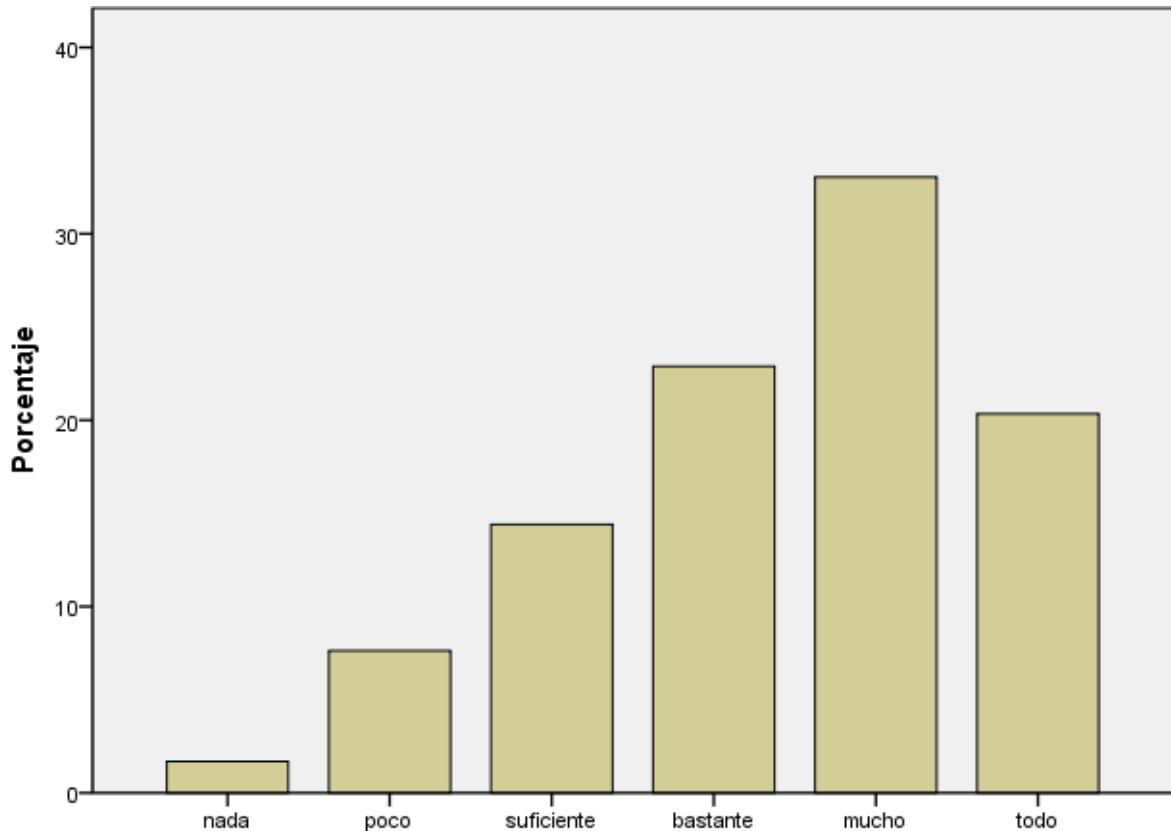


Gráfico 20: Exámenes de evaluación antes y después de la formación.

2.14. Formación basada en objetivos de la empresa.

Tabla 33: Importancia de la formación basada en objetivos de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos suficiente	5	4.2	4.2	4.2
bastante	13	11.0	11.0	15.3
mucho	37	31.4	31.4	46.6
todo	63	53.4	53.4	100.0
Total	118	100.0	100.0	

Un 84.8% considera que la formación debe ser una herramienta con la que cuenta la empresa para conseguir sus objetivos, valorándolo con puntuaciones entre mucho y todo (5 y 6). No se encuentran encuestados que valoren como nada (1) la importancia de basar la formación en los objetivos de la empresa.

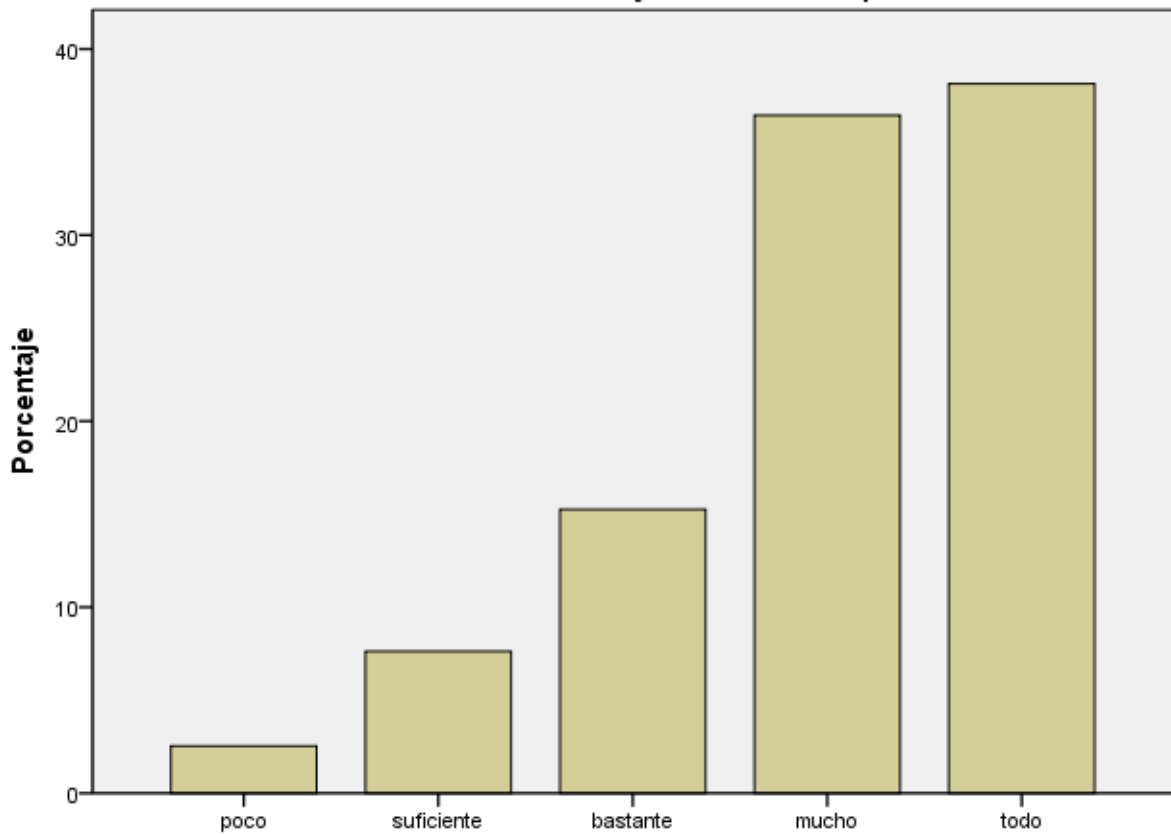


Gráfico 21: Formación de objetivos.

2. 15. Esponsorización del aprendizaje por el líder.

Tabla 34: Esponsorización del aprendizaje por el líder de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	2	1.7	1.7	1.7
	poco	5	4.2	4.2	5.9
	suficiente	21	17.8	17.8	23.7
	bastante	22	18.6	18.6	42.4
	mucho	42	35.6	35.6	78.0
	todo	26	22.0	22.0	100.0
	Total	118	100.0	100.0	

Es relevante subrayar que tanto los expertos como los profesionales han destacado con un 76.2% la relevancia del papel que realizan los líderes a la hora de promocionar el aprendizaje dentro de la empresa; frente a un 23.8% que no lo considera necesario.

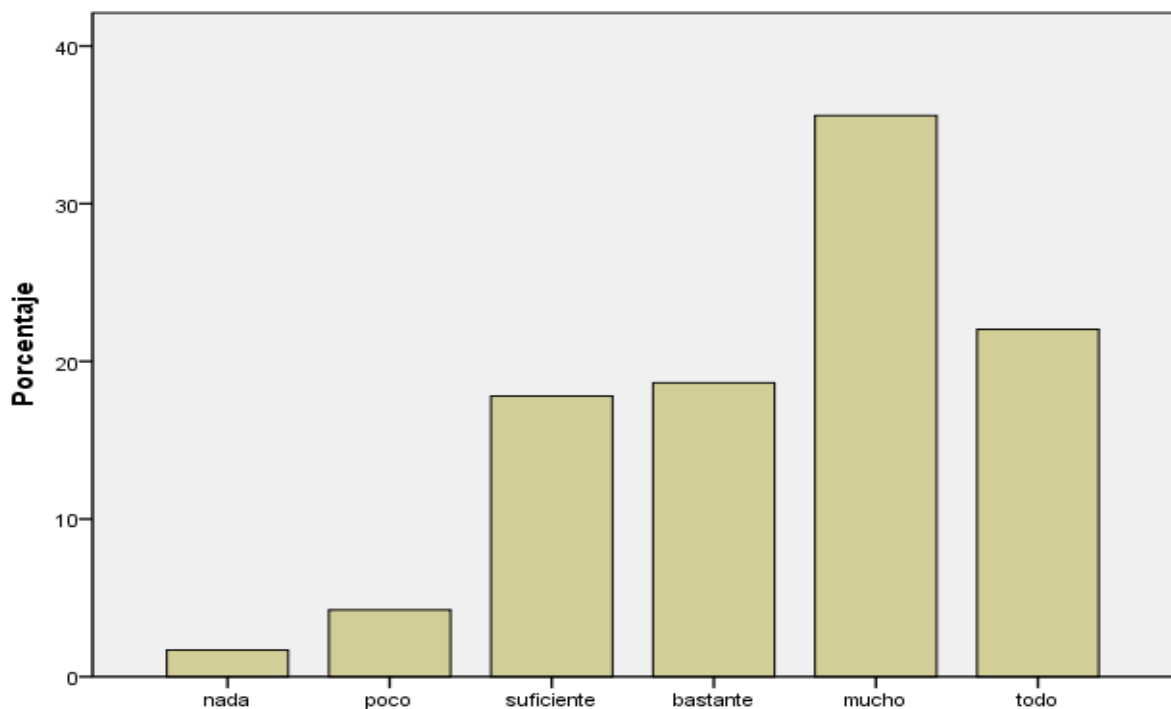


Gráfico 22: Esponsorización del aprendizaje por el líder.

2. 16. Importancia de la formación en la empresa.

Tabla 35: Importancia de la formación en la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos suficiente	5	4.2	4.2	4.2
bastante	13	11.0	11.0	15.3
mucho	37	31.4	31.4	46.6
todo	63	53.4	53.4	100.0
Total	118	100.0	100.0	

Como se muestra un 84.8 % considera que es muy importante (valoraciones 5 y 6) la formación en la empresa y se le otorga los valores más altos; siendo el conjunto de los valores superiores (4, 5 y 6) ascendiente a 95.8%; subrayando la máxima estimación con un 53.4%; el mayor encontrado. No se encuentran encuestados que valoren como nada o poco (1 y 2) la importancia de la formación en la empresa.

Estos resultados, evidencian la pertinencia de esta tesis; dado que sin la formación, la empresa involuciona y deriva en una organización cerrada y orientada a su desaparición.

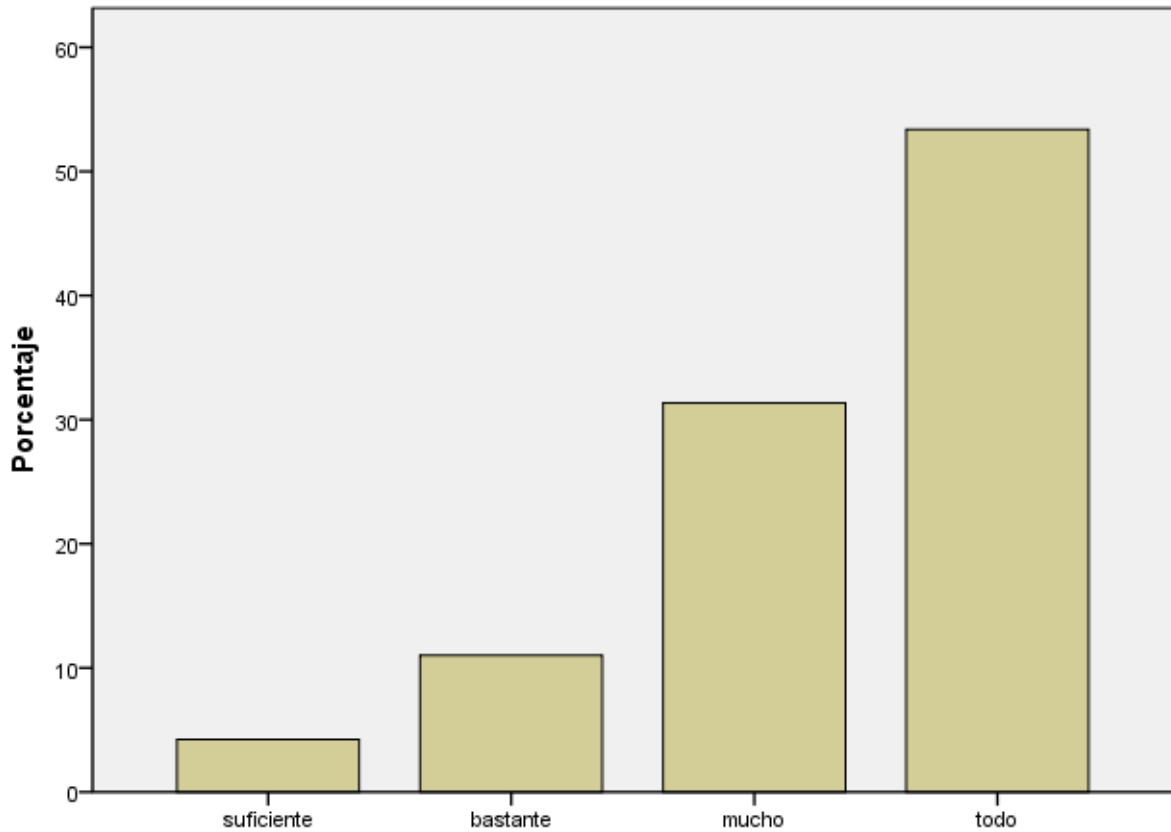


Gráfico 23: Importancia de la formación en la empresa.

3. Competencias/habilidades a ser desarrolladas o mejoradas con el programa de formación.

Las tablas de frecuencias y los gráficos realizados sobre los ítems de esta dimensión (prog_1 a prog_15) se pueden consultar en el Anexo IV: Resultados SPSS.

Una vez analizadas las frecuencias hemos considerado la posibilidad de valorar y desarrollar las más estimadas por los encuestados a su vez confirmadas por los participantes en los grupos de discusión.

Las valoraciones sobre las capacidades y la media obtenida por la contestación de los participantes se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 36: Valoración media de las capacidades a desarrollar o mejoradas con el programa.

		Gestión de la relación con los clientes (entender sus necesidades y mejorar la satisfacción de los clientes)	Conocimiento del mercado y la industria	Conocimiento económico-financiero	Vender más competitivamente: identificar y cerrar oportunidades	
N	118	118	118	118	118	
	0	0	0	0	0	
Media		4.77	5.14	4.71	4.43	4.67
Moda		5	6	5	4	5
		Liderazgo	Optimización del tiempo	Focalizarse en los resultados	Técnicas consultivas	Trabajo en equipo y colaboración
N	118	118	118	118	118	118
	0	0	0	0	0	0
Media		4.86	5.07	4.83	4.34	5.20
Moda		5	6	5	4	6
		Conocimiento técnico	Gestión eficaz de reuniones	Creatividad e innovación	Incrementar la funcionalidad multidepartamental dentro de la empresa	Flexibilidad
N	118	118	118	118	118	118
	0	0	0	0	0	0
Media		4.89	4.70	4.97	4.78	4.73
Moda		5	4 ^a	5	5	6

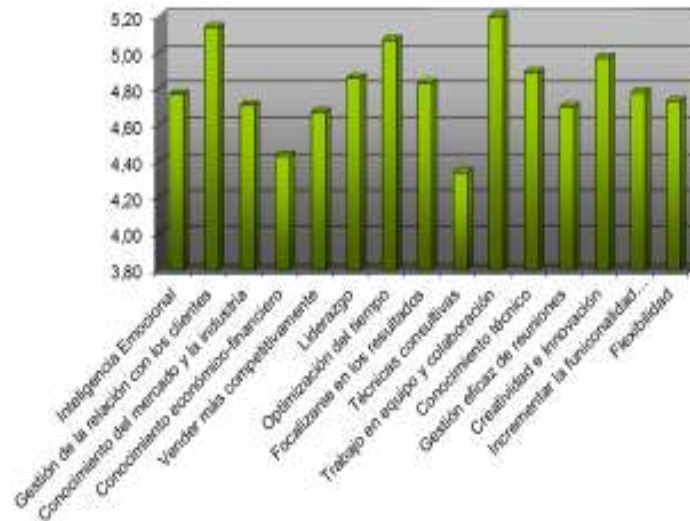


Gráfico 24: Valoración media de las capacidades a mejorar o desarrollar.

Las más destacadas son las siguientes, en orden de relevancia:

1. Gestión de la relación con los clientes (entender sus necesidades y mejorar la satisfacción de los mismos).
2. Optimización del tiempo.
3. Creatividad e Innovación.
4. Conocimiento técnico.
5. Liderazgo.

De la valoración de medias obtenidas en las capacidades a mejorar o desarrollar con el programa de formación, hemos seleccionado las más altas y analizada desde las perspectivas:

- a. Profesional Docente / Profesional Empresa.
- b. Años de Experiencia.

a. Profesional docente / Profesional empresa.

Tabla 37: Comparación de medias de las Competencias según el profesional docente/empresa.

Competencias / Tipo de Profesional	Profesional Docente	Profesional Empresa
Inteligencia Emocional	4,88	4,66
Gestión de la relación con los clientes	5,07	5,22
Conocimiento del mercado y la industria	4,63	4,80
Conocimiento económico-financiero	4,27	4,59
Vender más competitivamente	4,66	4,68
Liderazgo	5,07	4,66
Optimización del tiempo	5,08	5,05
Focalizarse en los resultados	5,03	4,63
Técnicas consultivas	4,37	4,31
Trabajo en equipo y colaboración	5,44	4,97
Conocimiento técnico	4,88	4,90
Gestión eficaz de reuniones	4,86	4,54
Creatividad e Innovación	5,14	4,80
Incrementar la funiconalidad multidepartamental	4,93	4,63
Flexibilidad	5,00	4,46

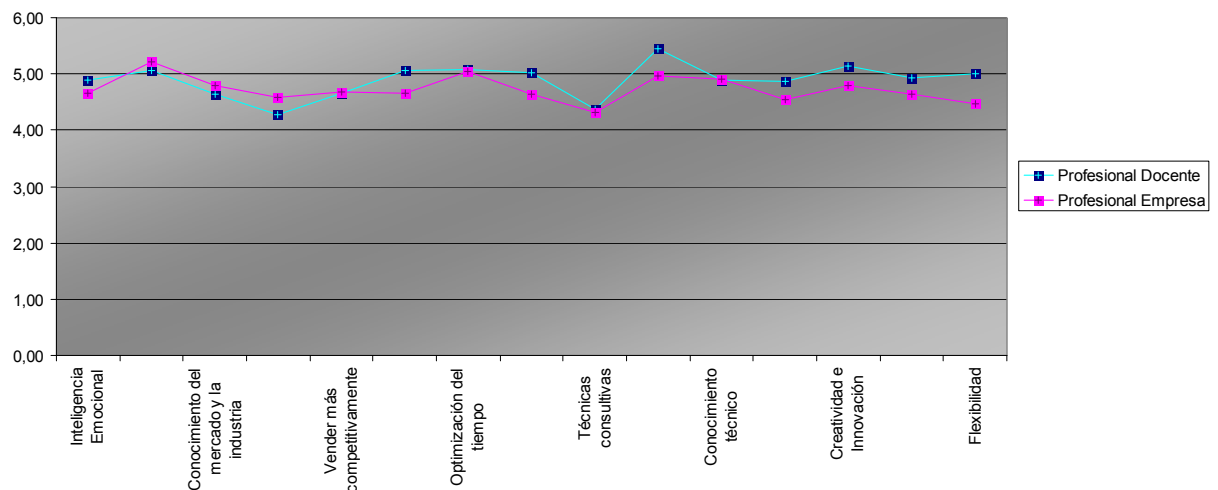


Gráfico 25: Comparación de medias de las Competencias según el profesional docente/empresa.

- Las capacidades más valoradas por ambos grupos: expertos en formación y profesional de empresa, fueron:

- Gestión de la relación con los clientes (5.07 y 5.22, respectivamente).
- Optimización del tiempo (5.08 y 5.05, respectivamente).
- Las que obtuvieron una mayor puntuación fueron:
 - Trabajo en equipo y colaboración (5.44, profesional docente).
 - Gestión de la relación con los clientes (5.22, profesional de empresa).
- Las más valoradas por los expertos en formación fueron:
 - Trabajo en equipo (5.44).
 - Creatividad de Innovación (5.14).
 - Optimización del tiempo (5.08).
 - Liderazgo (5.07).
 - Gestión de la relación con los clientes (5.07).
 - Focalizarse en resultados (5.03).
 - Flexibilidad (5.07).
- Las más valoradas por los profesionales fueron:
 - Gestión de la relación con los clientes (5.22).
 - Optimización del tiempo (5.08).
 - Trabajo en equipo y colaboración (4.97).

En conjunto, destacamos las siguientes capacidades ser desarrolladas o mejoradas con el programa de formación son:

- Gestión de la relación con los clientes (entender sus necesidades y mejorar la satisfacción de los clientes) la media obtenida por los profesionales docentes es de 5.07 frente a una media de 5.22 de los profesionales de la empresa.

- Optimización del tiempo, la media obtenida por los profesionales docentes es de 5.08 frente a una media de 5.05 de los profesionales de la empresa, apenas existen diferencias entre ambos.
- Trabajo en equipo, en este caso la media obtenida por los profesionales docentes es de 5.44 frente a una media de 4.97 de los profesionales de la empresa.
- Creatividad e innovación, en la línea de las anteriores, esta competencia tiene más valoración en los profesionales docentes con una media de 5.14 que en los profesionales de la empresa, que como se puede observar en la tabla anterior, obtienen una media de 4.80

Otras de las variables que hemos querido contrastar a través de la relación existente entre “profesional docente y profesional de la empresa” ha sido la referida a la capacidad de **liderazgo**, hemos realizado una tabla de contingencia (ver T.Contingencia de las capacidades en el anexo)

Tabla 38: Tabla de contingencia Profesional/Docente-Empresa-Liderazgo.

Recuento		Liderazgo			
		nada	poco	suficiente	bastante
Profesional docente/ Profesional empresa	Profesional docente Profesional empresa	1 0	1 0	4 5	6 21
Total		1	1	9	27

Tabla de contingencia Profesional docente/ Profesional empresa *

Liderazgo

Recuento		Liderazgo		Total
		mucho	todo	

Profesional docente/ Profesional empresa	Profesional docente Profesional empresa	22 22	25 11	59 59
Total		44	36	118

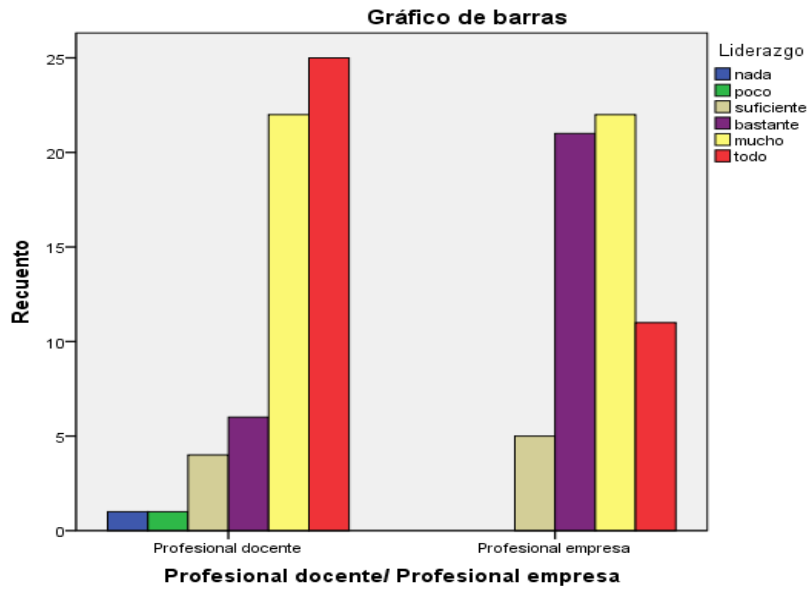


Gráfico 26: Comparación entre Profesional/Docente-Empresa sobre el Liderazgo.

La competencia de Liderazgo es altamente valorada por los expertos en formación.

La competencia que mayor valoración obtuvo (5.44) fue la de Trabajo en equipo y colaboración, a continuación presentamos su tabla de contingencia y gráfico, según valoración: 3-6; no se obtuvieron respuestas 1 y 2, nada y poco respectivamente.

Tabla 39: Tabla de contingencia profesional docente/empresa. Trabajo en equipo y colaboración.

Recuento		Trabajo en equipo y colaboración		
		suficiente	bastante	mucho
Profesional docente/ Profesional empresa	Profesional docente Profesional empresa	2 2	4 18	19 19
Total		4	22	38

		Trabajo en equipo y colaboración	
		todo	Total
Profesional docente/	Profesional docente	34	59
Profesional empresa	Profesional empresa	20	59
Total		54	118

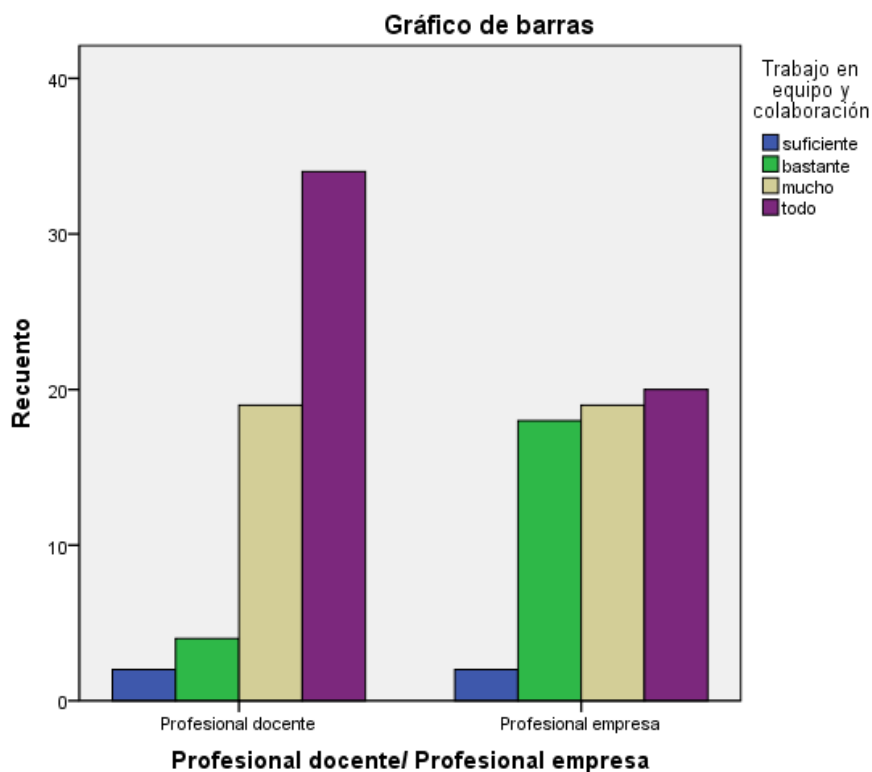


Gráfico 27: Tabla de contingencia profesional docente/empresa sobre trabajo en equipo y colaboración.

La segunda competencia más valorada por los dos profesionales y la más valorada por el profesional empresa (5.22) fue la Gestión de la relación con los clientes: entender sus necesidades y mejorar la satisfacción de los clientes. A continuación exponemos sus tablas de contingencia y gráfico.

Tabla 40: Tabla de contingencia profesional/empresa sobre la Gestión relación con los clientes (entender sus necesidades y mejorar la satisfacción de los clientes)

Recuento

		Gestión relación con los clientes (entender sus necesidades y mejorar la satisfacción de los clientes)		
		suficiente	bastante	Mucho
Profesional docente/	Profesional docente	5	9	22
Profesional empresa	Profesional empresa	0	12	22
Total		5	21	44

Recuento

		Gestión relación con los clientes (entender sus necesidades y mejorar la satisfacción de los clientes)	Total
		Todo	
Profesional docente/	Profesional docente	23	59
Profesional empresa	Profesional empresa	25	59
Total		48	118

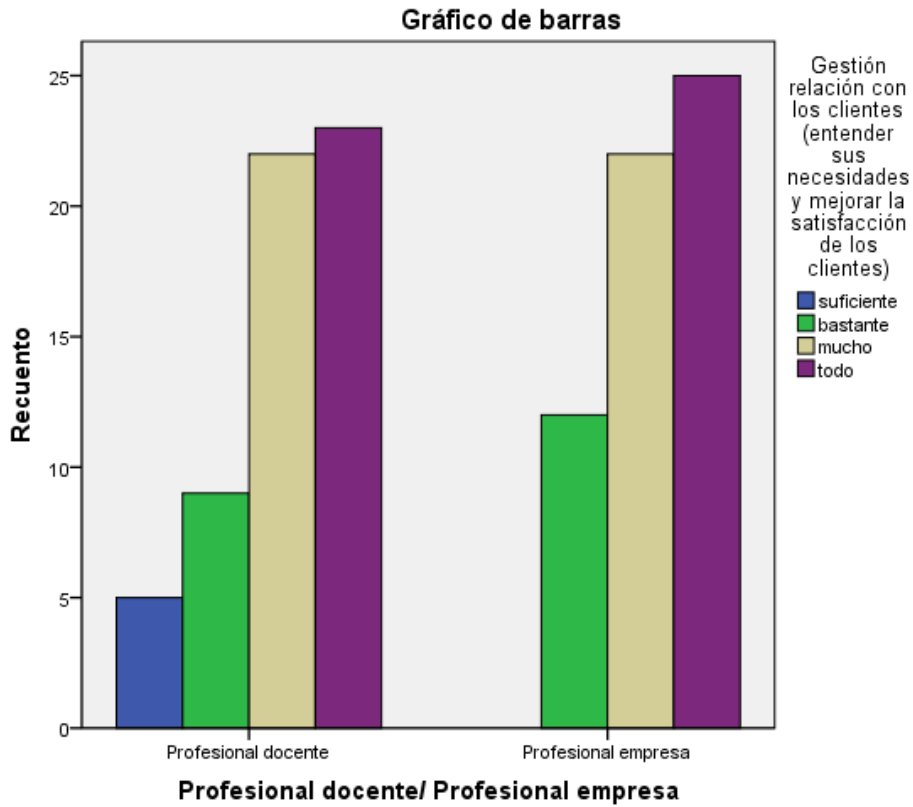


Gráfico 28: Tabla de contingencia profesional/empresa sobre la Gestión relación con los clientes (entender sus necesidades y mejorar la satisfacción de los clientes)

b. Años de experiencia.

Se ha realizado el mismo análisis de comparación de medias desde la perspectiva de la experiencia en años de profesión (pudiéndose observar el análisis completo en el Anexo IV). Estos han sido los resultados:

Tabla 41: Comparación de medias de las competencias años de experiencia.

Competencias / Años de Experiencia	1-5	6-10	11-20	21-30	31-40	+ 40
Inteligencia Emocional	4,40	4,83	4,76	5,19	5,00	5,50
Gestión de la relación con los clientes	5,27	5,07	4,91	5,25	5,63	5,50
Conocimiento del mercado y la industria	4,83	4,66	4,33	5,00	5,50	4,50
Conocimiento económico-financiero	4,60	4,45	4,06	4,50	5,25	4,00
Vender más competitivamente	4,50	4,83	4,33	4,88	5,38	4,78
Liderazgo	4,73	4,83	4,70	5,44	5,00	4,94
Optimización del tiempo	4,93	5,07	5,09	5,31	5,25	4,00
Focalizarse en los resultados	4,57	4,72	4,85	5,19	5,25	5,50
Técnicas consultivas	4,40	4,41	3,91	4,75	4,75	4,50
Trabajo en equipo y colaboración	4,93	5,45	4,97	5,63	5,25	4,90
Conocimiento técnico	4,90	4,93	4,58	5,44	5,13	4,00
Gestión eficaz de reuniones	4,63	4,69	4,39	5,00	5,63	5,00
Creatividad e Innovación	4,73	5,10	4,70	5,38	5,75	4,50
Incrementar la funcionalidad multidepartamental	4,53	5,00	4,52	5,31	5,25	3,50
Flexibilidad	4,30	5,00	4,39	5,44	5,63	3,50

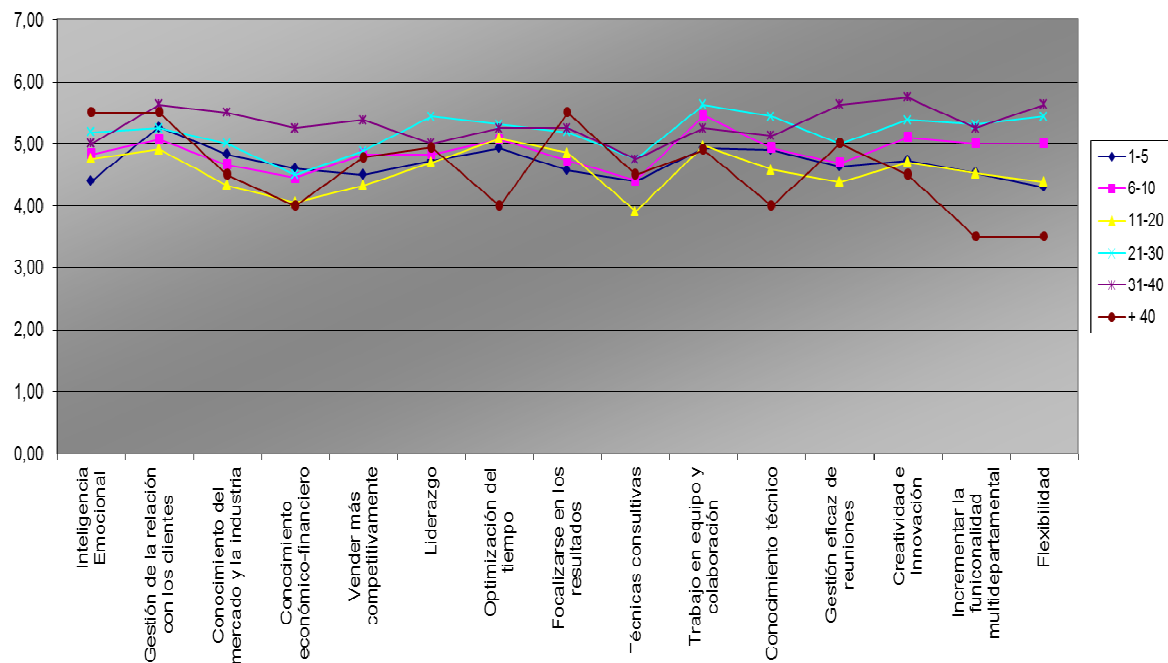


Gráfico 29: Comparación de medias de las competencias por años de experiencia.

Como podemos observar tanto en el gráfico de dispersión como en la tabla y en la línea de los resultados anteriores (Expertos en Formación y Profesionales Empresa) según los años de experiencia se muestran las siguientes competencias más valoradas:

- Gestión de la relación con los clientes.
- Optimización del tiempo.
- Trabajo en equipo y colaboración.
- Creatividad e Innovación.
- Incrementar la funcionalidad multidepartamental.
- Flexibilidad.

4. Formación Presencial vs e-Learning.

Hemos realizado un contraste sobre medias con el procedimiento de prueba T para muestras relacionadas. La finalidad que perseguíamos en esta dimensión fue contrastar la hipótesis de la formación presencial con la formación e-learning, en este sentido hemos contrastado las variables (pres_1 a pres_13) y (elear_1 y elear_13) para averiguar el promedio en cada una de ellas y así identificamos cuál era la variación, según los siguientes items:

Tabla 42: Formación Presencial versus Formación e-learning

	Formación Presencial	E-Learning
Bajo coste		
Ahorro de tiempo		
Efectividad		
Incremento de la productividad		
Cumplimiento de los objetivos de formación		
Satisfacción del empleado		
Uso de la tecnología		

Fácil acceso		
Flexibilidad		
Impacto en los objetivos estratégicos de la empresa		
Beneficios percibidos		
Mejora del conocimiento		
Trabajo en equipo		

Tabla 43: Formación Presencial Vs Formación E-Learning.

Estadísticos de muestras relacionadas

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	Bajo coste	2.79	118	1.413	.130
	Bajo coste	4.74	118	1.423	.131
Par 2	Ahorro de Tiempo	2.73	118	1.210	.111
	Ahorro de Tiempo	4.89	118	1.108	.102
Par 3	Efectividad	4.94	118	1.065	.098
	Efectividad	4.06	118	1.283	.118
Par 4	Incremento de la productividad	4.69	118	1.129	.104
	Incremento de la productividad	4.19	118	1.171	.108
Par 5	Cumplimiento de objetivos de formación	4.97	118	.951	.088
	Cumplimiento de objetivos de formación	4.36	118	1.068	.098
Par 6	Satisfacción del empleado	5.15	118	.833	.077
	Satisfacción del empleado	4.13	118	1.343	.124
Par 7	Uso de la tecnología	3.92	117	1.353	.125
	Uso de la tecnología	5.36	117	.793	.073
Par 8	Fácil acceso	4.00	118	1.320	.122
	Fácil acceso	5.19	118	.860	.079
Par 9	Flexibilidad	3.58	118	1.481	.136
	Flexibilidad	5.25	118	.960	.088
Par 10	Impacto en los objetivos estratégicos de la empresa	4.64	118	1.050	.097

	Impacto en los objetivos estratégicos de la empresa	4.24	118	1.231	.113
Par 11	Beneficios percibidos	4.87	118	.920	.085
	Beneficios percibidos	4.22	118	1.262	.116
Par 12	Mejora del conocimiento	4.94	118	.880	.081
	Mejora del conocimiento	4.25	118	1.156	.106
Par 13	Trabajo en equipo	5.14	118	.819	.075
	Trabajo en equipo	3.21	118	1.606	.148

A continuación mostramos una tabla de contraste de las variables más representativas en cada una de las modalidades de formación.

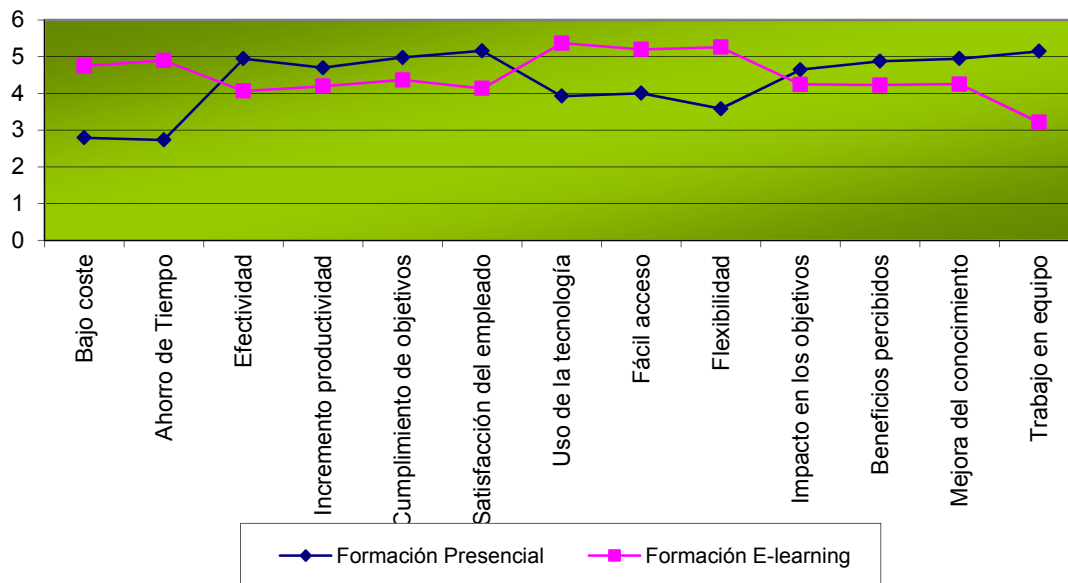


Gráfico 30: Formación Presencial Vs Formación E-Learning

En este gráfico de dispersión apreciamos que según los ítems es más interesante seleccionar uno u otro tipo de modalidad de formación.

Tabla 44: Tabla de comparación de variables formativas presenciales vs e-learning

FORMACIÓN PRESENCIAL	FORMACIÓN E-LEARNING
Efectividad 4.94	Bajo coste 4.74
Incremento productividad 4.69	Ahorro de tiempo 4.89
Cumplimiento de objetivos 4.97	Uso de la tecnología 5.36
Satisfacción del empleado 5.15	Fácil acceso 5.19
Impacto en los objetivos 4.64	Flexibilidad 5.25
Beneficios percibidos 4.87	
Mejora del conocimiento 4.94	
Trabajo en equipo 5.14	

Los encuestados destacaron que la *formación presencial* era más interesante en los siguientes casos:

- Efectividad.
- Incremento de la productividad.
- Cumplimiento de los objetivos de formación.
- Satisfacción del empleado.
- Impacto en los objetivos estratégicos de la empresa.
- Beneficios percibidos.
- Mejora del conocimiento.
- Trabajo en equipo.

La *formación e-learning* destacó en los siguientes elementos:

- Bajo coste.
- Ahorro de tiempo.
- Uso de la tecnología.
- Flexibilidad.

5. Resultados de las preguntas abiertas.

Las respuestas obtenidas en el apartado de preguntas abiertas fueron de gran interés y utilidad, a continuación destacamos algunas de ellas:

1) Señale tres elementos que deberían ser desarrollados en cualquier programa de formación para mejorar los resultados de la compañía.

- Empatía.
- Motivación.
- Comunicación.
- Mediación de conflictos laborales.
- Trabajo en equipo.
- Formación técnica profunda.
- Flexibilidad.
- Gestión del tiempo.
- Creatividad e innovación.
- Liderazgo.
- Habilidades sociales.
- Productividad.
- Inteligencia emocional.
- Resiliencia.
- Conocimiento de la cultura y de la misión de la empresa.
- Relación con clientes, entendimiento de sus necesidades.

2) Desde su punto de vista, ¿Cuáles son los mayores obstáculos de la formación en la empresa?

- Falta de recursos económicos.
- Priorización del tiempo.
- Carencia de objetivos de formación.

- Desconocimiento de las necesidades de formación.
- Tiempo destinado a la formación.
- Gestión del cambio.
- Coste.
- Complejidad de compaginar el trabajo diario con la formación.
- Motivación el empleado frente a la formación.
- Facilitadores poco competentes.
- Directivos que no favorecen ni animan a sus empleados a realizar la formación.
- Falta de confianza en la rentabilidad de la formación.
- Falta de credibilidad en los beneficios esperados.
- Programas inadecuados.
- Falta de recursos.
- Desconocimiento por parte de los empleados de los planes de formación en su empresa.
- Formación no adecuada a las necesidades de los empleados, de la empresa y del mercado.
- Falta de conexión entre lo enseñado y la realidad.
- No se incluye la Inteligencia Emocional en los planes de formación.
- Incompatibilidad entre los intereses de la empresa y del empleado.
- Temas generales, no directamente ligados al trabajo desempeñado diariamente.
- Para conseguir que unos empleados no se sientan discriminados frente a otros, articular bien el plan de formación buscando cursos colectivos y planes individuales para todos.
- Demasiada densidad de información en poco tiempo lo que no te deja asimilarla.

- Flexibilizar los horarios de jornada puramente laboral para introducir períodos formativos.
- Desconocimiento del beneficio económico.
- No hay seguimiento ni acompañamiento en la aplicación.

Identifique vías para superarlas:

- La empresa debería dar los tiempos necesarios para participar de una forma coherente en la Formación.
- Cada profesional debería ser el principal responsable de su desarrollo o, por lo menos, aprovechar al máximo las posibilidades (muchas o pocas) que la empresa le ofrece en este sentido.
- La información, se debe proporcionar todo el contexto necesario para que cada individuo entienda el porqué de la formación que va a recibir y dotarla de la relevancia adecuada (si un individuo percibe que la formación no es importante para la Dirección, difícilmente la percibirá importante).
- Cambio en la cultura organizativa y aplicación de la formación al puesto de trabajo.
- Se podría dedicar un día al mes o dos viernes al mes en los que se prohibiera poner reuniones y los jefes bloquearan las agendas de sus empleados con horas de formación y luego el director pidiera cuentas de la formación realizada.
- Identificar un plan de formación apropiado para cada empleado.
- Recursos humanos debería de tomar una función mas activa y dedicar tiempo a los empleados de su área y tras conversaciones con cada uno, análisis de objetivos, puesto de trabajo etc. desarrollar un plan específico y supervisar su progreso cada 3 meses.

- Colaborar ambas partes (empleado y empresa) y que la formación tenga lugar entre el tiempo de trabajo y el tiempo libre.
- Tener personal cualificado en la empresa que se dedique a la identificación de los cursos de interés.
- Comunicación fluida y personal con profundos conocimientos sobre el funcionamiento de la empresa.
- Contratar a una consultora externa.

3) Identifique logros específicos de negocio o mejoras que considere que están directamente ligadas a la participación en una programación.

Las respuestas obtenidas en esta pregunta fueron diversas; por un lado muchos consideraron que se refería a áreas concretas de la empresa; destacando en este caso:

- Marketing.
- Ventas.
- Recursos Humanos.
- Producción.
- Gestión de pedidos.
- Facturación, etc.

Otros consideraron identificar las áreas de conocimiento que deberían ser desarrolladas mediante el programa de formación; así distinguieron:

- Cumplimiento de metas.
- Incremento del rendimiento.
- Mejora del clima laboral.
- Trabajo en equipo.
- Intensificación de la colaboración.
- Mejora de la productividad.
- Toma de conciencia y replanteamiento de los procesos y habilidades desarrollados en el trabajo.

- Alineación con las políticas de empresa y cumplimiento de las mismas.
- Disminución de errores, mejorando la calidad.
- Aumento de las ventas.
- Establecimiento de redes de trabajo.
- Satisfacción laboral.
- Progreso personal.
- Conocimiento de otras áreas de la empresa.
- Mejor formación y preparación para el desarrollo de su actividad.
- Motivación y satisfacción del empleado.
- La formación logra la mayor especialización y mayor solidez técnica de los empleados. Ello revierte en que la empresa dará servicios de mayor calidad, lo cual ayuda al posicionamiento en el mercado, a la captación de clientes y a la fidelización de los clientes existentes.
- Que la gente que vale no se cambie de trabajo a la primera que pueda.
- Una formación bien orientada y adecuada a las necesidades del trabajador, incide directamente en la motivación del trabajador y por tanto en el logro de los objetivos individuales y grupales.
- Mejora de la comunicación.
- Optimización de tiempo y reducción de tareas ineficientes.
- Fidelidad a la empresa.
- Intercambio de experiencias influyentes en la gestión de problemas y toma de decisiones.
- Incrementar capacidades de los empleados para enfrentarse a los retos planteados en su compañía.
- Mayor efectividad.

- Imagen positiva de la compañía internamente. Imagen atractiva hacia el exterior.
- Solución de problemas.

Las preguntas 4) y 5) serán analizadas en el cálculo del ROI.

6) Identifique las principales áreas que deban ser cubiertas por un programa de formación con el fin de incrementar la productividad de la empresa.

- Comunicación.
- Gestión eficaz de personas.
- Liderazgo.
- Creatividad.
- Atención al cliente/calidad de servicio.
- Gestión efectiva del tiempo.
- Trabajo en equipo.
- Nuevas tecnologías.
- Finanzas.
- Atención al Cambio y su gestión.
- Negociación.
- Habilidades directivas.
- Conocimiento del mercado y la industria.
- Ventas.
- Planificación.
- Conocimientos técnicos.
- Idiomas.
- Motivación.
- Inteligencia emocional.

7) Traslade a un porcentaje el incremento de la productividad producido por lo señalado en el apartado anterior.

Solicitamos a los encuestados que estimaran un incremento potencial de la productividad de la empresa si el programa de formación incluyera las áreas que consideraban en la pregunta 6.

- El Intervalo que obtuvo un mayor número de respuestas del profesional docente fue de 51% al 75%
- Obtuvimos el mismo número de respuestas (20) del profesional empresa para los intervalos de 26%-50% que 51%-75%

Ambos grupos consideraron un alto incremento de la Productividad consecuencia de introducir las mejoras planteadas.

Tabla 45: Tabla de contingencia profesional docente/profesional empresa
*Incremento de productividad

Recuento		Incremento de productividad			
		0%-15%	16%-25%	26%-50%	51%-75%
Profesional docente/ Profesional empresa	Profesional docente Profesional empresa	6 2	6 8	12 20	18 20
Total		8	14	32	38

Tabla de contingencia Profesional docente/ Profesional empresa *
Incremento de productividad

Recuento		Incremento de productividad	Total
		76%-100%	
Profesional docente/ Profesional empresa	Profesional docente Profesional empresa	17 9	59 59
Total		26	118

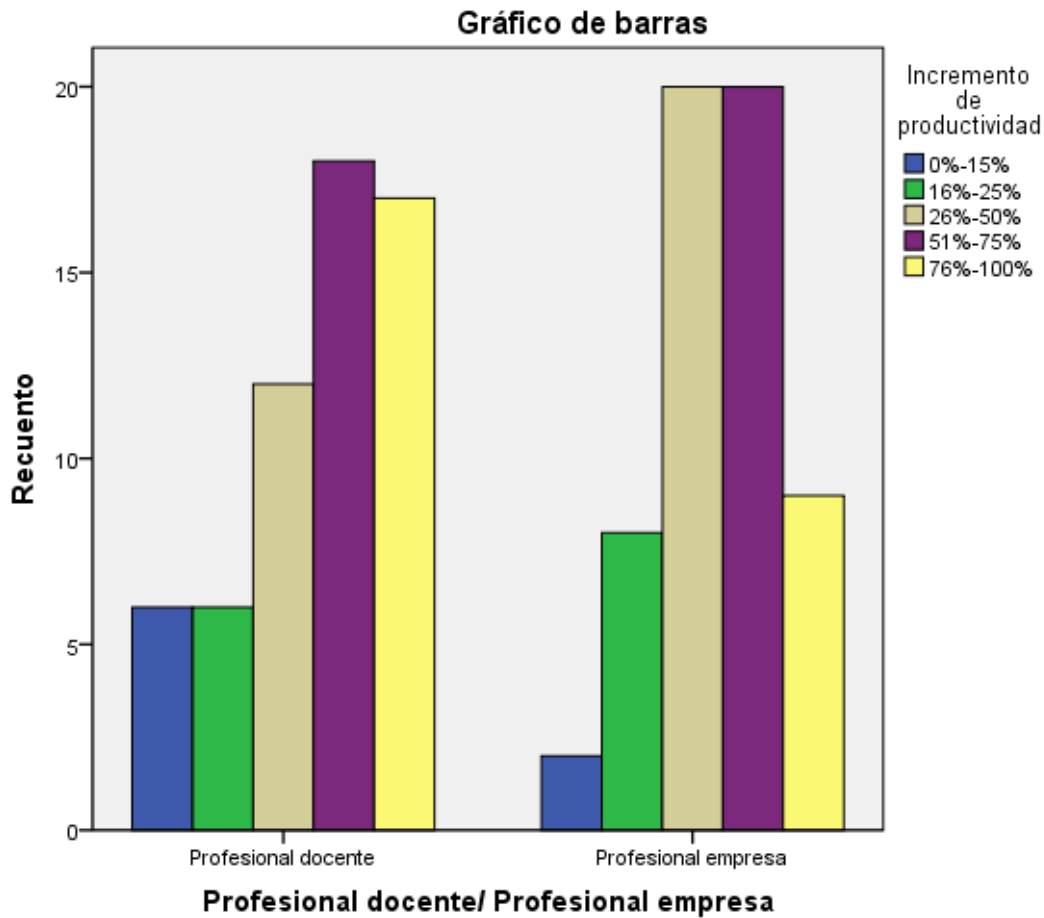


Gráfico 31 de contingencia profesional docente/profesional empresa *Incremento de productividad

8) *Asigne al porcentaje identificado en el apartado anterior un nivel de confianza, siendo 0% no confianza y un 100% certeza.*

En la pregunta 8 solicitamos que aplicaran intervalos del nivel de confianza, que representaran las probabilidades de que el porcentaje anterior (Incremento de productividad) se diera. Siendo el intervalo de mayor concurrencia por el profesional docente (46 respuestas) el del 76% al 100% y también el intervalo de mayor concurrencia por el profesional empresa (24 respuestas); aunque cercano al intervalo del de 51% al 75% (21 respuestas), según gráfico adjunto.

Tabla 46 de contingencia Profesional docente/ Profesional empresa * Nivel de confianza -productividad

Tabla de contingencia Profesional docente/ Profesional empresa * Nivel de confianza -productividad

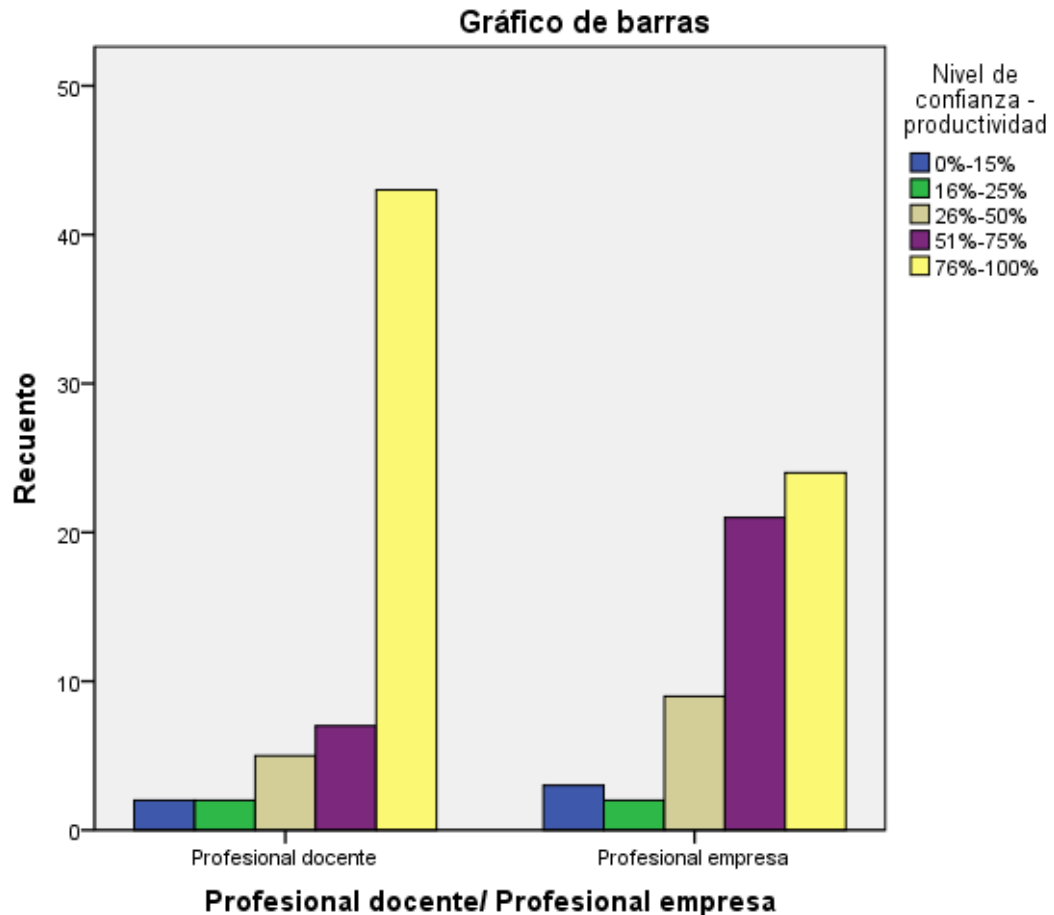
Recuento

		Nivel de confianza -productividad			
		0%-15%	16%-25%	26%-50%	51%-75%
Profesional docente/	Profesional docente	2	2	5	7
Profesional empresa	Profesional empresa	3	2	9	21
Total		5	4	14	28

Tabla de contingencia Profesional docente/ Profesional empresa * Nivel de confianza -productividad

Recuento

		Nivel de confianza -productividad	Total
		76%-100%	
Profesional docente/	Profesional docente	43	59
Profesional empresa	Profesional empresa	24	59
Total		67	118



**Gráfico 32 Tabla de contingencia Profesional docente/ Profesional empresa *
Nivel de confianza -productividad**

9) *Basándose en su experiencia, identifique los costes de un programa de formación que podrían ser reducidos o eliminados.*

- Tiempo.
- Viajes.
- Alquiler de salas.
- Desplazamientos.
- Dietas.
- Costes operativos.
- Costes de material. El mismo puede adelantarse por Internet a los asistentes.
- Reducción de la duración de los cursos.
- Aumentar la formación interna, en detrimento de la externa.

- Aumentar y mejorar la formación online frente a la presencial, ya que los costes son menores en la primera.
- Optimización de recursos (formadores/consultores con conocimientos para no tener que invertir en la preparación de los mismos).
- Se pueden reducir costes estableciendo grupos más o menos amplios (aproximadamente 20 alumnos) con conocimientos homogéneos.
- Reducción del número de facilitadores.
- Anulación de cursos ya pagados.
- Optimización de los tiempos empleados en formación.
- Combinación de modalidades de formación, presenciales e e-learning: b-learning, videoconferencias, etc.

10) Traslade a porcentaje la reducción en el coste de formación que podría tener la empresa por la reducción de los costes identificados en el apartado anterior.

Tabla 47 de contingencia Profesional docente/ Profesional empresa * Disminución costes

Recuento		Disminución costes			
		0%-15%	16%-25%	26%-50%	51%-75%
Profesional docente/	Profesional docente	12	11	14	13
Profesional empresa	Profesional empresa	18	12	14	11
Total		30	23	28	24

Tabla de contingencia Profesional docente/ Profesional empresa * Disminución costes

Recuento		Disminución costes	Total
		76%-100%	
Profesional docente/	Profesional docente	9	59
Profesional empresa	Profesional empresa	4	59

**Tabla de contingencia Profesional docente/ Profesional empresa *
Disminución costes**

Recuento

		Disminución costes	
		76%-100%	Total
Profesional docente/	Profesional docente	9	59
Profesional empresa	Profesional empresa	4	59
Total		13	118

Gráfico de barras

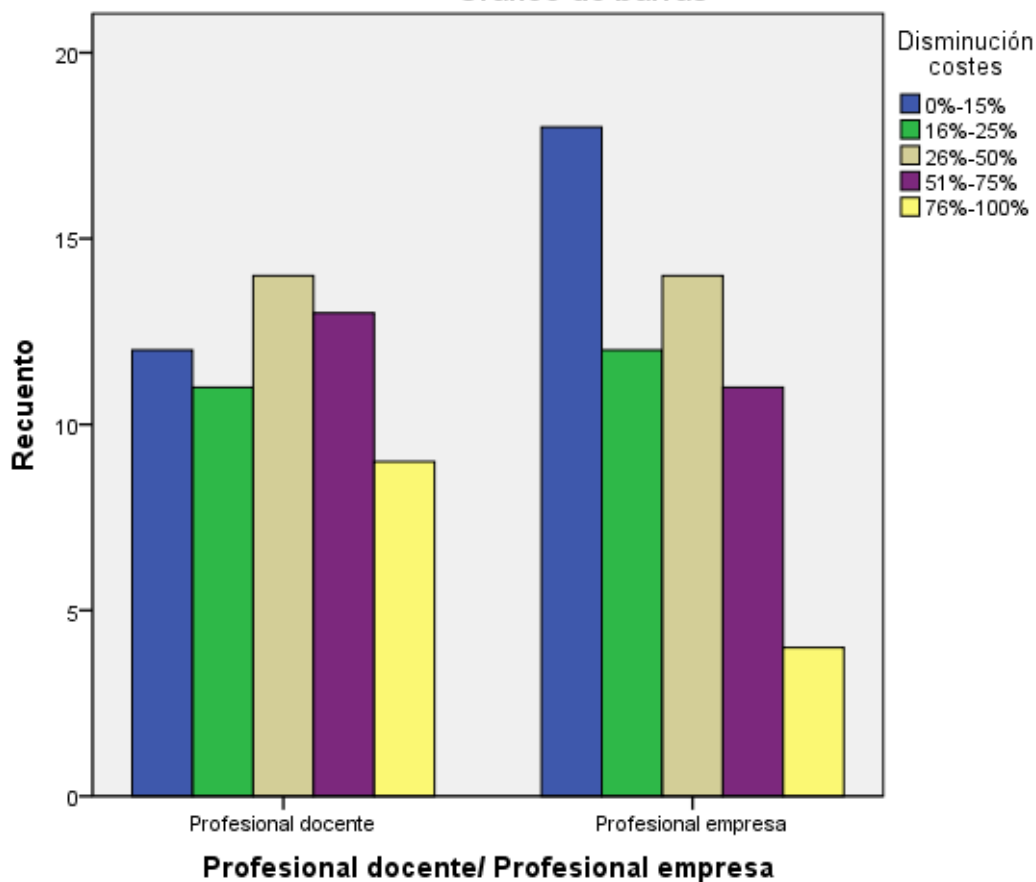


Gráfico 33: Tabla de contingencia Profesional docente/ Profesional empresa * Disminución costes

Solicitamos a los encuestados que estimaran una disminución de los costes al eliminar los ítems identificados en la pregunta 9).

- El Intervalo que obtuvo un mayor número de respuestas (14) del profesional docente fue el del 26% al 50%
- El intervalo que mayor concurrencia de respuestas tuvo (18) del profesional empresa fue el de 0%-15%.

11) Asigne al porcentaje identificado en el apartado anterior un nivel de confianza, siendo 0% no confianza y un 100% certeza.

En esta pregunta solicitamos que aplicaran intervalos del nivel de confianza, que representaran las probabilidades de que el porcentaje anterior (Reducción de costes) se diera. Siendo el intervalo de mayor concurrencia por el profesional docente (32 respuestas) el del 76% al 100% y también el intervalo de mayor concurrencia por el profesional empresa (26 respuestas), según gráfico adjunto.

Tabla 48: de contingencia Profesional docente/ Profesional empresa * Nivel de confianza-certeza de la reducción

Recuento		Nivel de confianza-certeza de la reducción			
		0%-15%	16%-25%	26%-50%	51%-75%
Profesional docente/	Profesional docente	2	3	6	16
Profesional empresa	Profesional empresa	4	4	11	14
Total		6	7	17	30

Tabla de contingencia Profesional docente/ Profesional empresa *
Nivel de confianza-certeza de la reducción

Recuento		Nivel de confianza-certeza de la reducción	Total
		76%-100%	
Profesional docente/	Profesional docente	32	59
Profesional empresa	Profesional empresa	26	59
Total		58	118

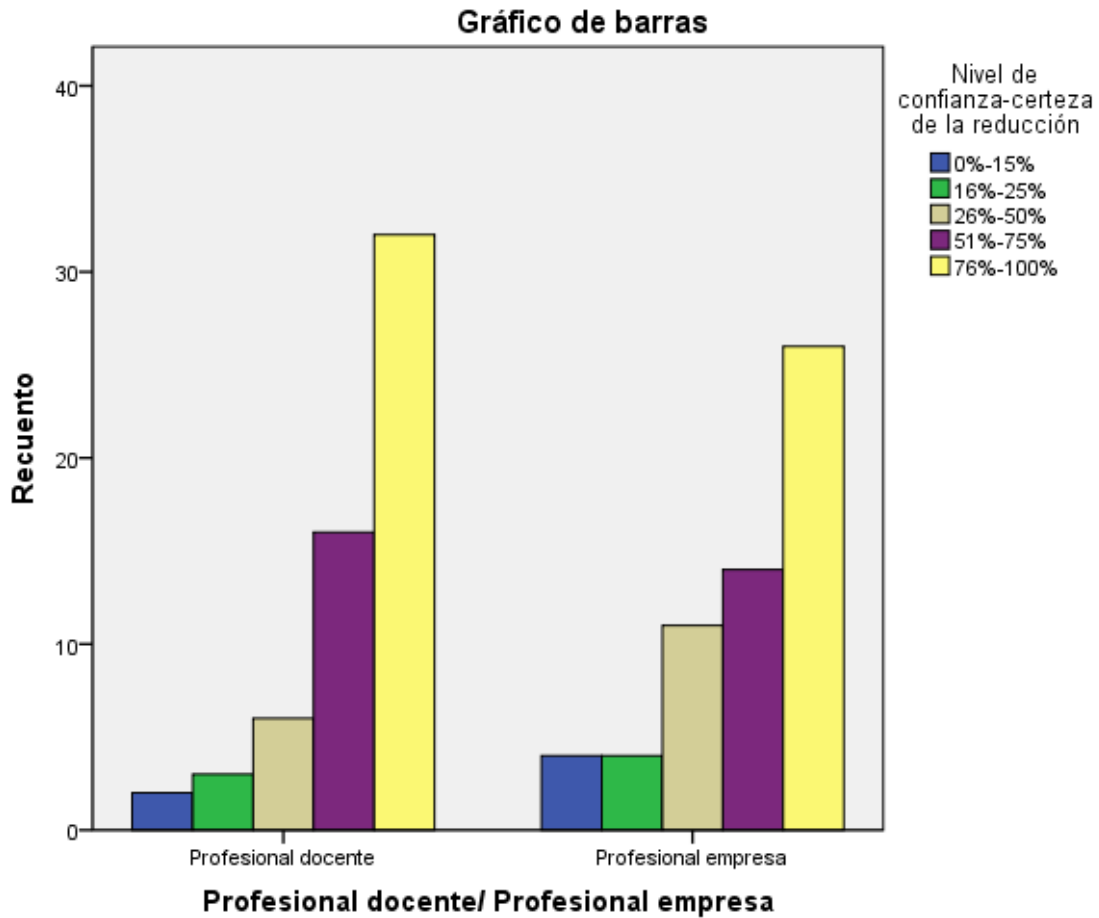


Gráfico 34 : de contingencia Profesional docente/ Profesional empresa * Nivel de confianza-certeza de la reducción

12) *Sugerencias y comentarios.*

- Deberíamos trabajar de manera colegiada todos los integrantes de la empresa en la formación aportando nuestras experiencias.
- Los programas de formación deben ser considerados como estratégicos dentro de la empresa.
- Todo programa de formación debe tener unos objetivos claros y concretos, alineados con los objetivos de la empresa e involucrando a los trabajadores de la misma.
- Poner de manifiesto la importancia de la formación y la necesidad de la existencia de programas de formación en las empresas
- La formación siempre producirá un resultado neto final positivo.

- Todo programa que no responde a las necesidades reales de la empresa (incluyendo en las necesidades, la satisfacción de los empleados y su motivación) es un programa costoso al 100% con un 100% de nivel de confianza.
- Los cursos de formación operativos han de tener siempre una aplicación práctica, con repercusiones en los beneficios de los objetivos de la empresa y, al mismo tiempo, han de comportar un desarrollo psico-social de trabajador demostrable con el cambio de actitudes. También será bueno pensar que la formación debería ser traducida como incentivo al trabajador para que adquiera el valor que se muestra y pueda ser rentabilizado, según las pretensiones de la empresa.
- Este cuestionario es una excelente ayuda para el diseño de un Programa de Formación.
- Con una buena selección del profesorado se reduce considerablemente el número de horas necesarias para adquirir los mismos conocimientos y se evita pagar horas de docencia y de trabajo no productivo de los empleados.
- Es fundamental, con carácter previo a organizar un curso, conocer directamente las carencias de los empleados y las necesidades de la empresa, para tratar de elaborar un curso que pueda atender a ambas cuestiones.
- Sea presencial o e-learning, al final el éxito de la transmisión de esos conocimientos depende mucho de la motivación del alumno y de la "pereza" de hacerlo, por eso, tener un mentor / persona de recursos humanos o jefe, que hiciera un seguimiento real sobre su formación, se pudiera modificar con flexibilidad y orientar hacia lo que el empleado quiera, considere y necesite, mas que lo que le "impongan" seria mas positivo. También seria

bueno recoger feedback para seleccionar cada año los mejores cursos y eliminar los menos populares e ir mejorando el curriculum.

- Es un tema de total actualidad, constantemente demandado por las realidades profesionales. La formación ocupará cada vez más un puesto destacado en las realidades interprofesionales por ello su optimización en términos económicos es uno de los mayores retos.
- Creo que el tema que tratan es absolutamente necesario para demostrar la importancia que tiene el desarrollo de profesionales para la cuenta de resultados de una compañía, esto es un reto para las medianas y grandes empresas de este país.

6.3.2.2 FOCUS GROUP

1º Focus Group:

Participaron un total de 5 personas, todas ellas profesionales de una consultora de Formación y Desarrollo, con una experiencia en la misma entre los dos y los 6 años. Con gestión directa de la formación y de los costes relacionados con la misma. El focus group duró algo más de 45 minutos. En primer lugar se expusieron los objetivos y la duración del mismo. Se empezó completando el documento (Anexo III) que serviría como base de debate para el focus group, durante casi 10 minutos, los participantes, rellenaron los diferentes campos.

El objetivo de este focus group fue destacar las competencias más relevantes a desarrollar así como la modalidad de formación más adecuada para ello, optimizando los recursos para lograr los siguientes objetivos de formación:

- Incrementar la motivación de los empleados.
- Potenciar el trabajo en equipo.
- Optimización del tiempo.
- Mejora de la comunicación: interna (empleados-directores-empleados) y externa.
- Aumentar la productividad de los trabajadores.

El input más relevante que conseguimos a través de este focus group fue el coste de nuestro plan de formación. Decidimos que los participantes este focus group fueran profesionales de la consultora de formación más importante en lengua castellana, expertos en desarrollo de planes de formación para que nos ayudaran a diseñar el nuestro e identificaran los costes asociados al mismo.

Con ello conseguimos realizar un análisis lo más objetivo posible y que éste pudiera ser duplicado en otras empresas con independencia de su tamaño, actividad de explotación y sector; decidimos externalizar los servicios de formación por dos motivos:

1. Ser coherentes con el criterio planteado y subcontratar aquellas actividades que no sean propias de nuestro negocio, puesto que un tercero experto en las mismas es capaz de hacerlo mejor y en menor tiempo.
2. Establecer los costes de un programa de formación de forma objetiva y de tal manera que otra empresa pudiera tener los mismos costes. El precio de los cursos se ha estimado teniendo en cuenta un número de 15 participantes. Si la compañía sobre la que aplicar el estudio tuviera un tamaño mayor podría multiplicar este coste por su número de empleados dividido entre 15. No consideramos descuentos por volumen de contratación.

A continuación procedemos al análisis de cada una de las acciones formativas en relación a los ejes de objetivos, la metodología y los costes, mediante un proceso de triangulación de expertos y contraste entre textos, notas de campo y análisis de las grabaciones realizadas. Estudiamos cada una de las competencias recogidas en el cuestionario preguntando a los distintos participantes si el desarrollo de las mismas conseguía los objetivos de formación expuestos.

Tabla 49: Modalidad de Formación según la Competencia a Desarrollar

Competencias a ser desarrolladas o mejoradas con el Programa de Formación	Formación Presencial	E-Learning	Comentarios
Inteligencia emocional			
Gestión de la relación con los clientes (entender sus necesidades y mejorar la satisfacción de los clientes)			
Conocimiento del mercado y la industria			
Conocimiento económico-financiero			
Vender más competitivamente: identificar y cerrar oportunidades			
Liderazgo			
Optimización del tiempo			
Focalizarse en los resultados			
Técnicas consultivas			
Trabajo en equipo y colaboración			
Conocimiento técnico			
Gestión eficaz de reuniones			
Creatividad e Innovación			
Incrementar la funcionalidad multi-departamental dentro de la empresa			
Flexibilidad			

1. Inteligencia Emocional:

- a. Objetivos: todos coincidieron en que se cubren todos los objetivos inicialmente marcados, especialmente el de

incrementar la motivación y la mejora de la comunicación.

- b. Metodología: 3 personas proponen enseñanza presencial para esta acción formativa, pues presenta contenidos que deben ser tratados presencialmente con un formador y otros compañeros. Junto a ellas, otras personas proponían blended, 2, pues la parte más teórica se puede cubrir con un módulo e-learning.
 - i. El taller presencial sería de **24 horas**, así se consensó tanto para quien apoyaba sólo el presencial y como quienes apoyaban la metodología blended, y **4 horas** de e-learning.
- c. Costes: se estableció un coste de 4590€ para un taller presencial para un grupo de 15 personas de tres días de duración (el material siempre va incluido en esta cifra cuando se presenta el coste de un taller durante este focus group), más 450€ en instalaciones, más 5625€ en desplazamientos (375, aproximadamente por participante, viajes y dietas). Para la metodología blended se estableció un coste de 4590€, compuesto por el curso presencial más el módulo e-learning (510€).

2. Gestión de la relación con clientes:

- a. Objetivos: se cubren al igual que en el apartado anterior todos los objetivos, especialmente el aumento de la productividad.
- b. Metodología: en este caso 3 personas propusieron para esta acción formativa el blended y 2 presencial.
 - i. La estructuración de las horas sería la misma, **8 horas** presencial y **2 horas** de e-learning.

- c. Costes: se estableció un coste de 1572,50€ para un taller presencial para un grupo de 15 personas, más 450€ en instalaciones, más 1000€ en desplazamientos (viajes y dietas). Para la metodología blended se estableció un coste de 1870€, compuesto por el curso presencial más el módulo e-learning (297,50€).

3. Conocimiento del mercado y la industria:

- a. Objetivos: se cubren todos los objetivos, uno de los asistentes propuso incluso uno más, así "orgullo de marca, identidad corporativa".
- b. Metodología: en este caso 1 persona propuso el presencial y 4 blended. Se consensúa la siguiente estructura 5 horas presenciales y 6 horas e-learning.
- c. Costes: Se estableció un coste de 2000 € para el programa en su totalidad, para un grupo de 15 personas, más 500€ en instalaciones, más 700€ en desplazamientos (viajes y dietas).

Estos datos fueron los recogidos en el Focus Group, pero como los encuestados no consideraron el desarrollo de esta capacidad como una de las más relevantes, consideramos que sería más idóneo reducir las horas de curso presencial y realizarlo todo en modalidad e-learning. Por ello solicitamos, un nuevo presupuesto para esta modalidad:

- d. Metodología: todo e-learning, se establece una estructura de 10 horas.

- e. Costes: se estableció un coste de 1275 € para el programa en su totalidad, para un grupo de 15 personas, sin gastos de dietas o salas.

4. Conocimiento económico- financiero:

- a. Objetivos: se cubren todos los objetivos. Dio un importante debate, pues se diferenciaba entre el nivel de los asistentes (Directores versus empleados) y el nivel de conocimientos (Finanzas para no Financieros versus Finanzas para Financieros). Debate que se refleja en la metodología y estructura.
- b. Metodología: 1 persona apoyaba sólo presencial, otra sólo e-learning y otras tres blended.
 - i. La estructura del programa sería como sigue, **5 horas e-learning y 10 horas presencial.**
- c. Costes: se estableció un coste de 1785€ para el presencial y 595€ para el módulo on-line para un grupo de 15 personas, siendo 2380€ en total, más 360€ en instalaciones, más 1875€ en desplazamientos (125 por alumno aproximadamente, viajes y dietas).

5. Vender más competitivamente:

- a. Objetivos: se cubren todos los objetivos.
- b. Metodología: 3 personas apoyaban la metodología blended y 2 e-learning. La estructura del programa sería como sigue, 4 e-learning y 2 presencial.
- c. Costes: se estableció un coste de 1800 € para todo el programa para un grupo de 15 personas, más 500€ en

instalaciones, más 500€ en desplazamientos (viajes y dietas).

Estos datos fueron los recogidos en el Focus Group, sin embargo, consideramos que deberíamos intensificar los cursos presenciales siendo los costes totales los siguientes:

- d. Metodología: la estructura del programa sería como sigue, **5 horas e-learning y 10 horas presencial**.
- e. Costes: se estableció un coste de 1785€ para el presencial y 595€ para el módulo on-line para un grupo de 15 personas, siendo 2380€ en total, más 360€ en instalaciones, más 1875€ en desplazamientos (125 por alumno aproximadamente, viajes y dietas).

6. Liderazgo:

- a. Objetivos: todos coincidieron en que se cubren todos los objetivos inicialmente marcados, especialmente al incrementar la motivación y la mejora de la comunicación.
- b. Metodología: 3 personas proponen presencial para esta acción formativa, pues presenta contenidos que deben ser tratados directamente con un formador y otros compañeros. Junto a ellas otras personas proponían blended, 2, pues la parte más teórica se puede cubrir con un módulo e-learning.
 - i. El taller presencial sería de **24 horas**, así se consensuó tanto para quien apoyaba sólo el presencial y como quienes apoyaban la metodología blended, y **4 horas** de e-learning.

- c. Costes: se estableció un coste de 4590€ para un taller presencial para un grupo de 15 personas de tres días de duración (el material siempre va incluido en esta cifra cuando se presenta el coste de un taller durante este focus group), más 450€ en instalaciones, más 5625€ en desplazamientos (375, aproximadamente por participante, viajes y dietas). Para la metodología blended se estableció un coste de 5100€, compuesto por el curso presencial más el módulo e-learning (510€).

7. Optimización del Tiempo:

- a. Objetivos: todos coincidieron en que se cubren todos los objetivos inicialmente marcados.
- b. Metodología: 2 personas proponen presencial para esta acción formativa, pues presenta contenidos que deben ser tratados presencialmente con un formador y otros compañeros. Junto a ellas otras personas proponían blended, 2, pues la parte más teórica se puede cubrir con un módulo e-learning y otra apoyaba sólo e-learning.
- i. El taller presencial sería de **8 horas**, así se consensuó tanto para quien apoyaba sólo el presencial y quien apoyaba la metodología blended, y **2 horas** de e-learning.
- c. Costes: se estableció un coste de 1572,50€ para un taller presencial para un grupo de 15 personas, más 450€ en instalaciones, más 1000€ en desplazamientos (viajes y dietas). Para la metodología blended se estableció un coste de 1870€, compuesto por el curso presencial más el módulo e-learning (297,50€).

8. Focalizarse en los Resultados:

- a. Objetivos: todos coincidieron en que se cubren todos los objetivos inicialmente marcados.
- b. Metodología: 4 personas apoyan blended y una presencial. El programa se estructura
 - i. en **3 horas on-line 3 horas** presenciales.
- c. Costes: se estableció un coste de 935€ para el programa: 361,25€ módulo on-line y 573,35€ la parte presencial. Entienden que es una materia no tanto objeto de una metodología como estas, sería más adecuado un on the job training o una sesión de coaching, al tratarse en realidad de los propios logros. Por ello, la parte presencial se intentará impartir en la propia realidad de los participantes.

9. Técnicas consultivas:

- a. Objetivos: no se cubren todos los objetivos, así incrementar la motivación de los empleados o mejorar la comunicación interna.
- b. Metodología: 2 personas proponen sólo e-learning, y 3 blended.
 - i. La estructura del programa serían **3 horas** e-learning y **2 hora** presencial.
- c. Costes: se estableció un coste de 871,25€ para el programa: 297,50€ módulo on-line y 573,35€ la parte presencial. Al igual que la anterior temática los participantes del focus group no creían que fuese tan importante como las demás y que no supusiese necesario

una inversión como en los demás casos. La formación presencial se haría también en las oficinas de los participantes.

10. Trabajo en equipo y colaboración:

- a. Objetivos: todos coincidieron en que se cubren todos los objetivos inicialmente marcados, especialmente los de Trabajo en Equipo, Motivación y Comunicación.
- b. Metodología: 3 personas proponen presencial para esta acción formativa, pues presenta contenidos que deben ser tratados presencialmente con un formador y otros compañeros. Junto a ellas, otras personas proponían, blended, 2, pues la parte más teórica se puede cubrir con un módulo e-learning. El taller presencial sería de **16 horas**, así se consensuó tanto para quien apoyaba sólo el presencial y quien apoyaba la metodología blended, y **4 horas** de e-learning.
- c. Costes: se estableció un coste de 3060 € para un taller presencial y un grupo de 15 personas, más 450€ en instalaciones, más 3750 € en desplazamientos (250€ por asistentes, viajes y dietas). Para la metodología blended se estableció un coste de 3570€, compuesto por el curso presencial más el módulo e-learning (510€ este último).

11. Conocimiento técnico:

- a. Objetivos: no cubre todos los objetivos, así incrementar la motivación de los empleados o trabajo en equipo, aunque sí aumentar la productividad.

- b. Metodología: 1 persona apoya el e-learning, 1 presencial y 3 blended.
 - i. La estructura sería **3 horas** presencial y **2 horas** e-learning. Generó cierto debate pues una acción formativa ambigua, ¿Qué conocimiento técnico? En función de uno u otro conocimiento se podría aplicar una estructura u otra.
- c. Costes: se estableció un coste de 871,25€ para el programa: 297,50€ módulo on-line y 573,35€ la parte presencial. Al igual que la anterior temática los participantes del focus group no creían que fuese tan importante como las demás y que no supusiese necesario una inversión como en los demás casos. La formación presencial se haría también en las oficinas de los participantes.

12. Gestión eficaz de las reuniones:

- a. Objetivos: todos coincidieron en que se cubren todos los objetivos inicialmente marcados.
- b. Metodología: 4 personas apoyan blended y 1 el presencial.
 - i. El taller presencial sería de **8 horas**, así se consensuó tanto para quien destacaba sólo el presencial y quien defendía la metodología blended, y **3 horas** de e-learning.
- c. Costes: se estableció un coste de 1572,50€ para un taller presencial para un grupo de 15 personas, más 450€ en instalaciones, más 1000€ en desplazamientos (viajes y dietas). Para la metodología blended se estableció un

coste de 1933,75€, compuesto por el curso presencial más el módulo e-learning (361,25€).

13. Creatividad e Innovación:

- a. Objetivos: todos coincidieron en que se cubren todos los objetivos inicialmente marcados.
- b. Metodología: 3 personas proponen presencial para esta acción formativa, pues presenta contenidos que deben ser tratados presencialmente con un formador y otros compañeros. Junto a ellas otras personas proponían blended, 2, pues la parte más teórica se puede cubrir con un módulo e-learning.
- c. El taller presencial sería de **16 horas**, así se consensuó tanto para quien apoyaba sólo el presencial y quien destacaba la metodología blended, y **4 horas** de e-learning.
- d. Costes: Costes: se estableció un coste de 3060 € para un taller presencial y un grupo de 15 personas, más 450€ en instalaciones, más 3750 € en desplazamientos (250€ por asistentes, viajes y dietas). Para la metodología blended se estableció un coste de 3570€, compuesto por el curso presencial más el módulo e-learning (510€ este último).

14. Incrementar la funcionalidad multidepartamental dentro de la empresa:

- a. Objetivos: no cubre todos los objetivos, aunque cubre ampliamente otros, así Trabajo en Equipo y Comunicación, no la ven tan importante como las demás,

no la ven propiamente como una competencia, la pueden incluir como parte de otra competencia, así Trabajo en Equipo.

- b. Metodología: 3 personas blended y 2 personas presencial. Al igual que en otras temáticas entienden que hay metodologías más adecuadas, en este caso es quizá para ellas el más claro, un "on the job training",
 - i. Un par de horas en el puesto de trabajo de otras personas.
- c. Costes: 255€ por cada uno de los asistentes (total 3825€), siendo una modalidad que permite en manera directa y eficiente cubrir las necesidades de los participantes.

15. Flexibilidad:

- a. Objetivos: todos coincidieron en que se cubren todos los objetivos inicialmente marcados.
- b. Metodología: 3 personas proponen presencial para esta acción formativa, pues presenta contenidos que deben ser tratados presencialmente con un formador y otros compañeros. Junto a ellas otras personas destacan blended, 2, pues la parte más teórica se puede cubrir con un módulo e-learning y otra apoyaba sólo e-learning.
 - i. El taller presencial sería de **8 horas**, así se consensó tanto para quien apoyaba sólo el presencial como quien apoyaba la metodología blended, y **2 horas** de e-learning.
- c. Costes: se estableció un coste de 1572,50€ para un taller presencial para un grupo de 15 personas, más 450€ en instalaciones, más 1000€ en desplazamientos (viajes y

dietas). Para la metodología blended se estableció un coste de 1870€, compuesto por el curso presencial más el módulo e-learning (297,50€).

Junto a estas temáticas los participantes presentan otras como Capacidad de negociación o Gestión de conflictos, aunque otras personas apoyan más su inclusión en otras de las competencias trabajadas, así Trabajo en Equipo y Liderazgo.

Pedimos oferta adicional para incluir cursos de:

- Comunicación.
- Negociación.
- Resolución de conflictos.

Siendo los costes de estos tres talleres iguales al de Trabajo en equipo:

Costes: se estableció un coste de 3060 € para un taller presencial y un grupo de 15 personas, más 450€ en instalaciones, más 3750 € en desplazamientos (250€ por asistentes, viajes y dietas). Para la metodología blended se estableció un coste de 3570€, compuesto por el curso presencial más el módulo e-learning (510€ este último).

Solicitamos a los miembros de este grupo de discusión que seleccionaran qué modalidad de formación era más adecuada según la competencia a desarrollar, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Formación Presencial Vs e-learning - 1 Focus Group

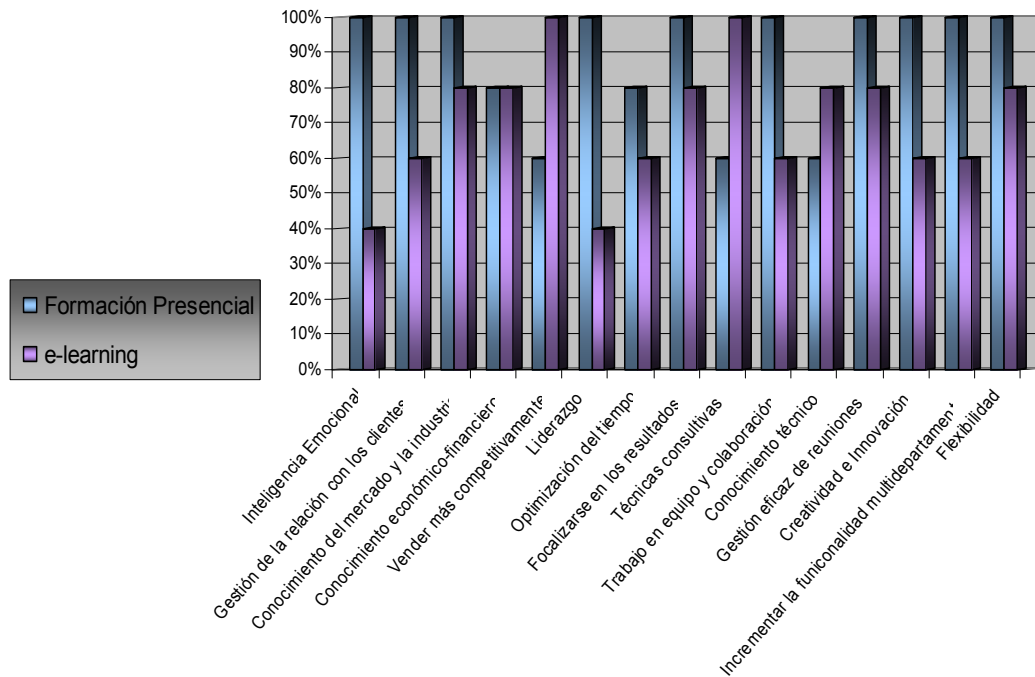


Gráfico 35: Formación presencial_e-learning 1º focus group

La formación presencial es la modalidad que mayor valoración obtuvo para desarrollar las siguientes capacidades:

- Inteligencia emocional.
- Gestión de la relación con los clientes.
- Liderazgo.
- Foco en resultados.
- Trabajo en equipo y colaboración.
- Creatividad e innovación.
- Incremento de la funcionalidad interdepartamental.

La formación e-learning fue la elegida para desarrollar estas otras capacidades:

- Vender más competitivamente.
- Técnicas consultivas.
- Conocimiento técnico.

No se apreció diferencia de modalidad en el desarrollo de las siguientes:

- Conocimiento económico-financiero.
- Conocimiento del mercado y de la industria.
- Gestión eficaz de reuniones.
- Flexibilidad.
- Optimización del tiempo.

2º Focus Group:

Este grupo se compuso de 6 participantes, directores de distintos departamentos de la empresa: formación y ventas, dos directores generales de empresa, uno de ellos además profesor de universidad y un catedrático de universidad de la facultad de pedagogía y director de departamento. Buscamos un grupo de profesionales directores, que nos pudieran dar su punto de vista acerca de la formación como herramienta para desarrollar a sus trabajadores. Este grupo de discusión fue muy interesante, ya que los directores eran sobre todo directores de PYMES, con lo que pudimos recoger otro punto de vista. Este estudio consideraba, en un principio, la formación en grandes organizaciones y con este segundo focus group conseguimos completar el análisis, incorporando las necesidades de formación para las PYMES, recordemos que "según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero del año 2010 había en España 3.283.495 PYME (empresas comprendidas entre 0 y 249 asalariados). Es decir, el 99,88% de las 3.287.374 empresas que conforman el censo, excluida la agricultura y la pesca"²⁵. Por lo que es de especial importancia, tratar también la formación en las PYMES.

²⁵ http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2011.pdf

Competencias claves a desarrollar en un programa de formación, las siguientes fueron las competencias más relevantes para los participantes en el Focus Group:

- La Inteligencia Emocional.
- Creatividad e innovación.
- Trabajo en equipo y colaboración.
- Conocimiento económico-financiero, ayuda a los empleados a entender la implicación y el impacto de su trabajo dentro de la empresa.
- Liderazgo, para determinados tipos de puestos.

No consideran relevante la formación para incrementar la funcionalidad multidepartamental en la empresa. En este focus group predominaba la especialización, cada profesional debe dedicarse a lo que sabe hacer bien, enfocándose a una labor. También puede ser, porque en una empresa pequeña no suele haber tanta movilidad como en una mayor.

Destacaron la necesidad dentro de la empresa de que los trabajadores se encuentren ilusionados. La ilusión de los trabajadores, en su vida laboral y personal. El trabajador tiene las dos vertientes, es persona y profesional. La ilusión se va a transmitir entre empleados y a los clientes; va a conseguir que la gente esté más dispuesta a formarse, a cooperar, serán más productivos, etc.

Los trabajadores ya no se encuentren motivados ante una subida de sueldo, ahora se conforman con que no los echen del puesto de trabajo. El trabajador actual necesita sentirse contento y valorado en el trabajo. Antes subir el salario era una buena vía de ilusionar a los trabajadores, en la actualidad no es suficiente. Además de que la empresa no siempre cuenta con los mecanismos para poder realizar estas subidas salariales.

Se plantea la pregunta: ¿Requiere el mismo tipo de formación todos los perfiles de personas? McGregor²⁶, contestan que “si podemos cambiar a través de la formación a una persona que no quiere comprometerse con la empresa, más tipo X”. Otro compañero comenta que sí puede hacerse, pero defiende la especialización según perfiles, pone el ejemplo de que un trabajador puede ser muy buen administrativo pero no contestar bien el teléfono.

Competencias adicionales a las expuestas en el cuestionario, consideradas relevantes por los participantes:

- Responsabilidad: dar libertad a los trabajadores para realizar su trabajo y exigir responsabilidades.
- Mejora continua.
- Valores humanos.
- Tener iniciativas.
- Asumir la responsabilidad

Otros comentarios:

- Dependiendo del trabajo serán más prioritarias unas u otras.
- Mejora continua, fundamental en la implicación de los trabajadores en la empresa, afectando a los resultados de la organización.

²⁶ Douglas Mc Gregor (1960) estableció dos teorías, las teorías X y Y, como dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad. Para el director **tipo X**, los trabajadores son vagos, tienen tendencia al ocio, no quieren asumir responsabilidades, tienen poca ambición y busca la seguridad por encima de todo; si no se les exige y sigue de manera constante, no harán nada. Este perfil requiere que le dirijan, no sabe aceptar los cambios y no se encuentran involucrados con la empresa. Los gerentes **tipo Y**, consideran que los empleados perciben su empleo como una fuente de satisfacción, se emplean a fondo para conseguir buenos resultados. Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización. Los trabajadores buscan asumir responsabilidades, son creativos y se encuentran motivados con la empresa. Son personas que solucionarán los problemas de la organización
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>
http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/5880/teoria_x_e_y_teorias_z.pdf

Defienden que los trabajadores deben implicarse con la cultura de la empresa, deben sentirse cómodos y realizados en aquella. Se hace referencia a los virus dentro de la organización, que podrían ser paliados a través de una buena comunicación. Todos destacan la importancia de la comunicación, vital dentro de la empresa y fuera. Es necesario que entendamos bien las necesidades del cliente para poder ayudarle y, dentro de la empresa, mejorar la relación entre directores-empleados y entre empleados.

Hacen especial hincapié en la motivación de los líderes, son embajadores de la empresa y deben, a su vez, motivar a su equipo. El líder es el reflejo de los empleados. Uno de los participantes expone el ejemplo de que al cambiar la encargada de una tienda, las ventas aumentaron un 55%. Expone otro ejemplo de una tienda que, en principio funcionaba bien, a través de un Mystery Shopping descubrieron que la encargada no era del todo cordial con los clientes, al formarle en una mejor atención al cliente e incrementar su motivación, la tienda aumentó su facturación en un 40% más. A veces la empresa no se da cuenta de la pérdida de oportunidad que tiene por no sacar el máximo rendimiento de sus empleados; por ejemplo, un vendedor puede ser bueno, pero podría ser mejor; así a través de la formación conseguimos que la empresa saque un mayor partido de sus trabajadores.

Los líderes son espejo de los trabajadores, ellos se reflejan en el primero y el líder es la empresa para ellos. Un director que no sea un buen líder y no se encuentre motivado, no sabrá motivar a sus empleados. Es vital desarrollar la capacidad de liderazgo de los directores, son ellos los que podrán conseguir que los trabajadores den lo mejor de ellos mismos y se encuentren entusiasmados y comprometidos con la empresa.

Destaca en el focus group, la necesidad de que los cursos de formación estén actualizados, muchas veces no sirve de nada un curso desactualizado. Este es un problema con el que se encuentran los trabajadores de las empresas con frecuencia.

Formación presencial versus e-learning, solicitamos a los participantes que evaluaran y dieran su opinión sobre ambas modalidades de formación.

Uno de los participantes expone sus dificultades a la hora de formar a sus trabajadores, conductores de autobuses, mediante la modalidad de e-learning. Son trabajadores que poseen grandes dificultades para manejar un ordenador. Esta participación es muy interesante, en el estudio defendemos que la formación e-learning es más barata que la presencial porque un mismo curso lo puedes impartir a un mayor número de personas, amortizándose los costes de la misma. Sin embargo, si además de los costes asociados al propio e-learning, debemos dotar a los trabajadores de ordenadores y enseñarles a utilizarlos, el coste del e-learning puede ser muy superior al presencial. Dependiendo del tipo de empresa y al colectivo que nos dirijamos, será más interesante utilizar una u otra modalidad de formación.

Al ser la mayoría de los participantes trabajadores de PYMEs, consideran que crear una plataforma on-line, llenarla de buenos contenidos, hacerla dinámica, con videos, foros chats, etc. es muy costosa mucho. Si el número de empleados es mayor, estos costes pueden ser amortizados dado que el número de alumnos que atiende a un curso e-learning puede ser mayor que a uno presencial y puede ser reutilizado varias veces en distintos países. Otra opción para reducir los costes de la modalidad e-learning, que es la que

consideramos en nuestro estudio, es subcontratar los cursos a un tercero; siendo éste el que realiza la inversión inicial y el que la amortiza al vender los cursos a distintas empresas.

Resaltan la dificultad de realizar determinados cursos en modalidad e-learning, como un curso de coaching. Un participante señala que quizás no sean tan efectivos como los presenciales; pero es mejor hacerlo una vez on-line, que no hacerlo nunca. Esto se aplica para cualquier formación.

Otro participante comenta que se hacen curso e-learning de todo tipo: fontanería, gas, aire acondicionado, calefacción, instalador de placas solares, etc. Presenta como ejemplo, el de una consultora de formación, que ha creado un estudio de televisión, en el que graban al profesor explicando cómo hacerlo y distribuyen esta grabación a los clientes que compran el curso.

Las personas que estén acostumbradas a utilizar un ordenador en su trabajo diario tendrán un mayor éxito en la formación e-learning.

Según el tipo de competencias a desarrollar podremos utilizar una modalidad u otra, como el entrenamiento de las habilidades de ventas, quizás es más aconsejable que se haga mediante la modalidad presencial. Los conocimientos técnicos se pueden desarrollar a través del e-learning, sin embargo para el desarrollo de las habilidades humanas es más adecuada la formación presencial.

Sale a debate el papel del formador en la formación, la importancia de un buen comunicador. Quizás es mejor, tener a uno excelente on-line que a uno mediocre en presencial. Un participante añade que a través de Skype se puede ver on-line a tu formador y

tus compañeros con independencia del país en el que se encuentren. Están de acuerdo en que hoy en día todos los cursos están tanto en modalidad presencial como e-learning.

Concluyen que el futuro de la formación reside en la compatibilización de ambas formaciones, blended learning (b-learning): presencial + e-learning. Según los contenidos a impartir, el colectivo, la dispersión geográfica y características propias de la empresa.

Pedimos a los miembros del grupo de discusión que asignaran un porcentaje que represente la conveniencia/inconveniencia de la modalidad presencial versus la e-learning, según las características de las mismas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Formación Presencial Vs e-learning - 2 Focus Group

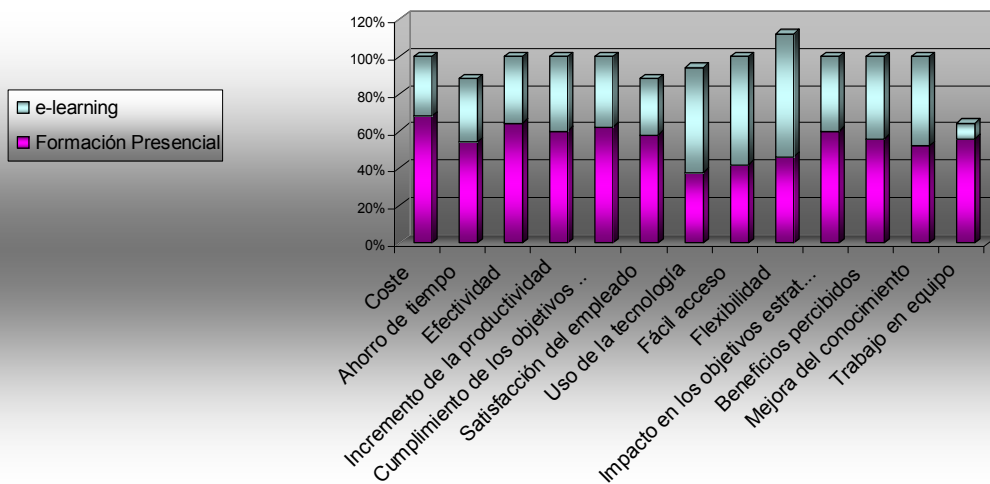


Gráfico 36: Formación presencial vs e-learning 2º focus group

Destacó la valoración de la formación presencial por sus costes (tengamos en cuenta que en la empresas pequeñas el número de empleados es menor y los costes de la formación e-learning no son

amortizados en pocos años), efectividad, incremento de la productividad, cumplimiento de los objetivos de formación, satisfacción de los empleados, impacto en los objetivos estratégicos de negocio y trabajo en equipo. La formación e-learning obtuvo mayores puntuaciones con respecto a la presencial en el uso de la tecnología, fácil acceso y flexibilidad.

En conjunto, la valoración de la Formación presencial por el grupo fue mayor que la del e-learning, no obstante, los porcentajes fueron parecidos.

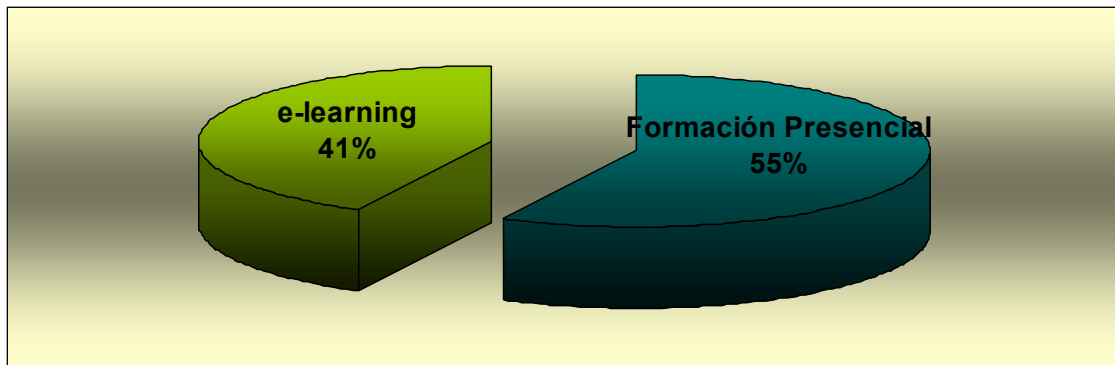


Gráfico 37: Valoración de la formación (presencial vs e-learning)

En este grupo de discusión tratamos las siguientes preguntas abiertas:

- *Preguntas abiertas 3) Identifique logros específicos de negocio o mejoras que considere que están directamente ligadas a la participación en un programa de formación y 4) % de incremento de los beneficios de la empresa producido por las mejoras identificadas.*

A través de la formación además se consigue acceder a determinados concursos, en los que requieren acreditaciones, perfiles, formación, etc. de los empleados que realizan el servicio a contratar. Reconocen que la

formación en tanto en cuanto ayuda a ganar esos concursos, le repercute un gran beneficio.

Una inversión en formación le puede reportar un incremento de sus beneficios en un 80%. Del 1 a 3 meses siguientes a la formación los beneficios se incrementan en torno a un 30% y al concluir el tercer mes estos beneficios van decreciendo a lo largo del tiempo. Una buena formación puede producir un 50% de incremento de los beneficios en la empresa. Se diferencia que la formación orientada a las ventas tiene un efecto impactante en el aumento de los beneficios de la empresa. La formación incrementa la productividad de la empresa en un 10%.

- *Pregunta abierta 6) Identifique las principales áreas que deban ser cubiertas por un programa de formación con el fin de incrementar la productividad de la empresa.* El equipo que compone el focus group decide tratar qué colectivos en los que sería prioritario invertir en formación
 - Área de diseño y creatividad.
 - Fuerza de ventas.
 - Taller para conseguir beneficios a través de la reducción de los costes de reparación, mantenimiento preventivo, etc.
 - Equipo directivo, especialmente, los mandos intermedios de dirección. Los directores de primer nivel o mandos intermedios son los que trabajan de manera directa con los empleados, estos directores reciben unas pautas de la alta dirección y deben ser capaces de transmitir las a sus empleados, filtradas y conseguir que éstos se sientan motivados.

- *Pregunta abierta 9) Basándose en su experiencia, identifique los costes de un programa de formación que podrían ser reducidos o eliminados.*
 - Reducción de los tiempos empleados en formación.
 - Regalos que se entregan a los participantes al finalizar un curso de formación.
 - Material: reducción del mismo y utilización de otros soportes más económicos. Coste de las salas, elegir localizaciones para las mismas más baratas. Reducir gastos de dietas.
 - Agrupar empresas con intereses en común y hacer una formación que pueda ser compartida por ellas. Así conseguimos amortizar los costes fijos entre un mayor número de empleados, aunque pertenezcan a distintas empresas.
 - Reducción del tiempo en formación, vía la optimización de modalidades según los contenidos a transmitir.

Preguntamos a los participantes del Focus Group si la Formación es un gasto o una inversión, todos consideran que es una inversión. Uno de ellos puntualiza: *Sólo haré formación cuando vea su repercusión.*

3º Focus Group:

Este Focus Group se compuso de 5 participantes, 2 mujeres y 3 hombres, catedráticos de universidad, profesores titulares y profesores asociados, respectivamente. Todos doctores, con edades comprendidas entre 27 y 56 años.

Objetivos y Características de la Formación en la Empresa, los objetivos más destacados de los presentados en el cuestionario fueron los siguientes (enumerados por su orden de relevancia para el grupo):

1. La formación debe tener unos objetivos claros.
2. Conocer y entender los beneficios de la formación.
3. Formación basada en los objetivos de la empresa.
4. Facilitadores de la formación.
5. Importancia de la formación en la empresa.
6. Satisfacción y motivación de los trabajadores.
7. Realizar un análisis de las necesidades de formación.

Además los participantes añadieron estos otros objetivos:

- Desarrollar las competencias de los formadores.
- Formar en las estrategias necesarias para el desempeño del puesto de trabajo.
- Formar en el aprendizaje colaborativo.
- Aumentar medios, espacio y tiempo para la formación.
- Evaluar el impacto de la formación.

Competencias a ser desarrolladas o mejoradas con el Programa de Formación, de las que aparecen en el cuestionario las más valoradas por este focus group fueron las siguientes (planteadas según el orden de relevancia establecido en el grupo):

1. Trabajo en equipo y colaboración.
2. Liderazgo.
3. Flexibilidad.
4. Creatividad e Innovación.
5. Optimización del tiempo.
6. Focalizarse en los resultados.
7. Inteligencia Emocional.

Destacaron las siguientes competencias adicionales:

- Iniciativa y autonomía.
- Espíritu emprendedor.
- Autodeterminación.
- Aprender a tomar decisiones.
- Aprender a motivarse.

Una vez más, pedimos a los miembros del grupo de discusión que asignaran un porcentaje que represente la conveniencia/inconveniencia de la modalidad presencial versus la e-learning, según las características de las mismas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Formación Presencial Vs e-learning - 3 Focus Group

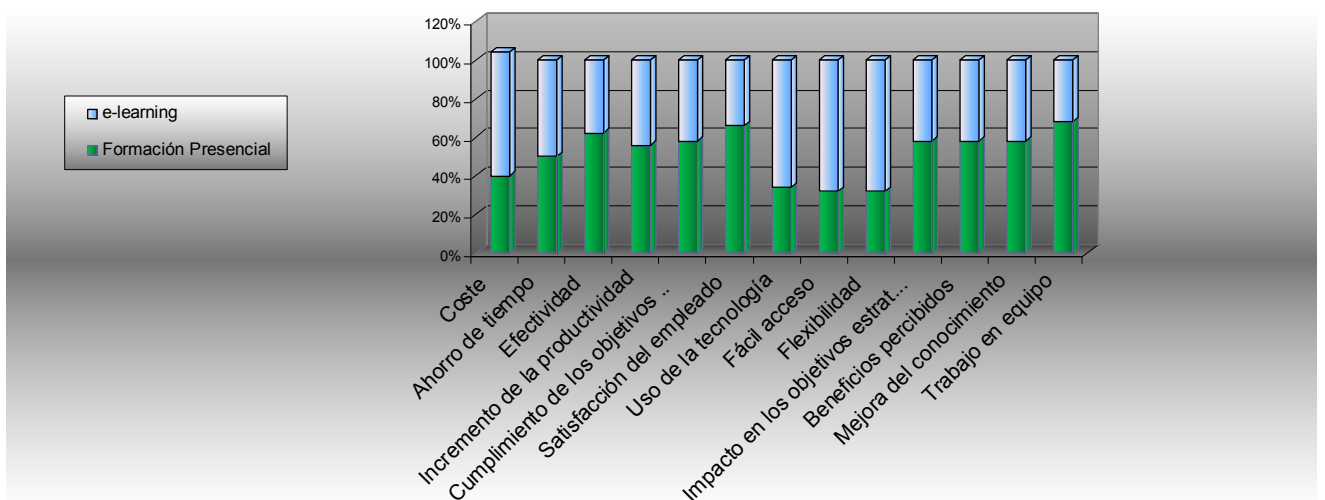


Gráfico 38: Formación presencial vs e-learning 3º focus group

Destacó la valoración de la formación presencial en cuanto al trabajo en equipo, su efectividad y el cumplimiento de los objetivos de formación. La formación e-learning obtuvo mayores puntuaciones en el Coste, en empresas grandes el coste del e-learning se amortiza en un mayor número de empleados, uso de la tecnología, fácil acceso y flexibilidad.

En conjunto, la valoración de la Formación presencial por el grupo fue mayor que la del e-learning, no obstante, los porcentajes fueron muy cercanos.

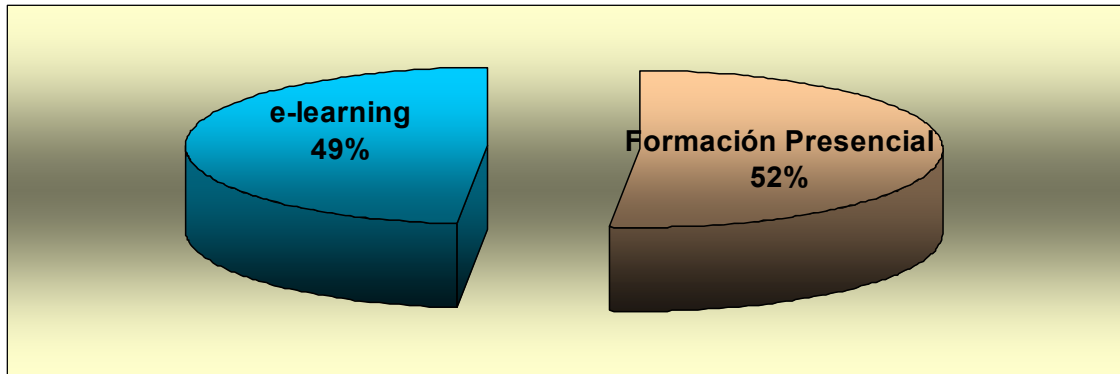


Gráfico 39: Valoración de la formación e-learning vs formación presencial.

Preguntas abiertas, en este focus group tratamos las siguientes:

1) Señale tres elementos que deberían ser desarrollados en cualquier programa de formación para mejorar los resultados de la compañía.

- Trabajo en equipo.
- Iniciativa.
- Necesidades institucionales.
- Problemas de trabajo.
- Necesidades de formación.
- Motivación y creatividad.

2) Desde su punto de vista, ¿Cuáles son los mayores obstáculos de la formación en la empresa?

- Gestión y organización de la formación.
- Falta de apoyo a la transferencia.
- Ausencia de incentivos profesionales.

- Desarrollo profesional.
- Ineficacia de los resultados de la formación, no sirviendo para lo que se pretendía.
- Excesiva exigencia de presencialidad en los programas de formación.
- Inadecuación de las políticas de la empresa con las necesidades de los trabajadores.
- Falta de diagnóstico claro y fecundo de necesidades formativas.
- Falta de motivación ligada a la formación.
- Ausencia del impacto de los resultados en la vida y práctica profesional.

3) *Identifique logros específicos de negocio o mejoras que considere que están directamente ligadas a la participación en un programa de formación.*

- Satisfacción profesional.
- Mejora de la productividad.
- Atención al cliente.
- Mejora de la interacción entre los empleados.
- Identificación con la cultura institucional.
- Avance en prospectivas de futuro.
- Aumento de la competitividad de la empresa en el mercado.

6) *Identifique las principales áreas que deban ser cubiertas por un programa de formación con el fin de incrementar la productividad de la empresa:*

- Ventas.
- Producción.
- Marketing.
- I+D+i

- Dirección gestión de los recursos humanos.
- Innovación tecnológica.

9) *Basándose en su experiencia, identifique los costes de un programa de formación que podrían ser reducidos o eliminados:*

- Disminución de dietas y desplazamientos.
- Eliminación de regalos.
- Reducción de materiales, eliminando los soportes en papel.
- Suprimir estructuras ineficientes.

12) *Sugerencias y comentarios.*

- Mejorar los contenidos del programa.
- Diseñar un programa que atienda a las necesidades individualizadas de los participantes.
- Superar el modelo clásico de curso, diseñar proyectos situados en el puesto de trabajo.
- Enseñanza mutua y colaborativa.
- Combinación de las tareas laborales y formativas.
- Rotación de empleo y mejora de las comunidades de aprendizaje (Islas de Calidad).
- Incidir en el aprendizaje basado en problemas y estudios de caso.
- Ampliar los proyectos y sistemas de monitoreo autorizados que incorporen la cultura de la empresa.
- Complementariedad de la enseñanza presencial + e-learning: b-learning.
- Mejorar modelos de aprendizaje.

4º Focus Group:

Este Focus Group se compuso de 4 participantes, todos hombres, 3 Directores de Recursos Humanos y 1 Director de Formación. Todos

licenciados, con máster y 3 de ellos doctores, con edades comprendidas entre 38 y 68 años.

En este Focus Group los participantes destacaron los siguientes objetivos y características que debe reunir la Formación en la Empresa, ordenadas según su relevancia para el grupo:

1. Formación de los trabajadores en la cultura de la empresa.
2. Previo a los objetivos, análisis de las necesidades de formación de la empresa (cuesta que los trabajadores se aparten de su trabajo para realizar la formación, dado que es percibida como muy generalista).
3. Desarrollar la satisfacción y motivación de los trabajadores.
4. Mejorar la eficiencia.
5. Ahorrar tiempo.
6. Aumento de la calidad de los servicios y productos.
7. Comunicación, empatía y escucha efectiva.
8. Lograr que la formación sea compatible con el horario laboral y personal.
9. Alcanzar los requisitos concretos pretendidos en el curso.
10. Aumento de la productividad.

Las competencias que se plantearon dentro de este focus group a ser desarrolladas o mejoradas con el Programa de Formación son las siguientes, ordenadas según su importancia para el grupo:

1. Autocontrol emocional.
2. Trabajo en equipo y colaboración.
3. Liderazgo.
4. Gestión eficaz de recursos.
5. Funcionalidad multidepartamental
6. Flexibilidad.
7. Conocimiento técnico.
8. Desarrollo permanente de nuevas competencias.

9. Ser capaz de transmitir su saber y su capacidad de formación.

También en este Focus Group pedimos a los miembros del grupo de discusión que asignaran un porcentaje que representara la conveniencia/inconveniencia de la modalidad presencial versus la e-learning, según las características de las mismas. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Formación Presencial Vs e-learning - 4 Focus Group

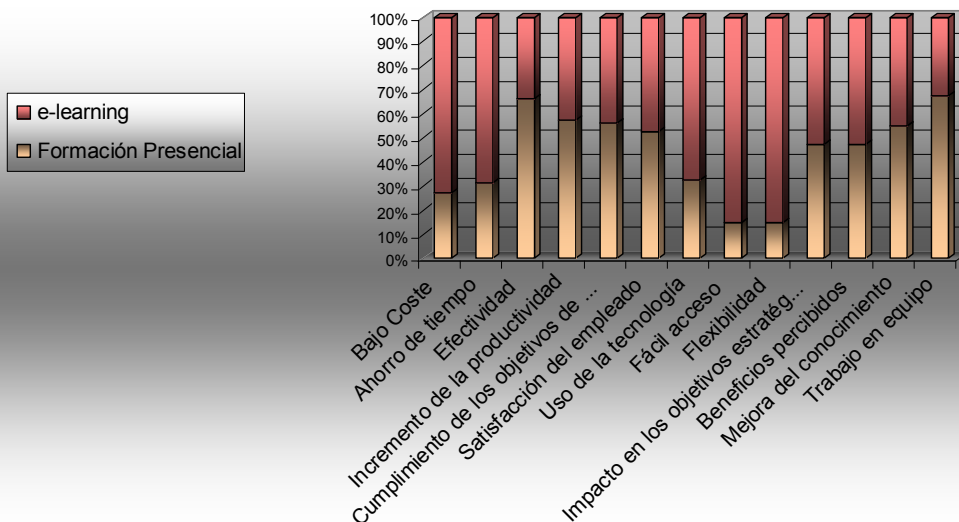


Gráfico 40: Formación presencial vs e-learning 4º focus group

Destacó la valoración de la formación presencial por sus costes (tengamos en cuenta que en la empresas pequeñas el número de empleados es menor y los costes de la formación e-learning no son amortizados en pocos años), efectividad, incremento de la productividad, cumplimiento de los objetivos de formación, satisfacción de los empleados, impacto en los objetivos estratégicos de negocio y trabajo en equipo. La formación e-learning obtuvo mayores puntuaciones con respecto a la presencial en el uso de la tecnología, fácil acceso y flexibilidad.

En este caso la valoración de la Formación e-learning fue superior a la presencial, siendo éste el único de los Focus Group que lo valoraron así.

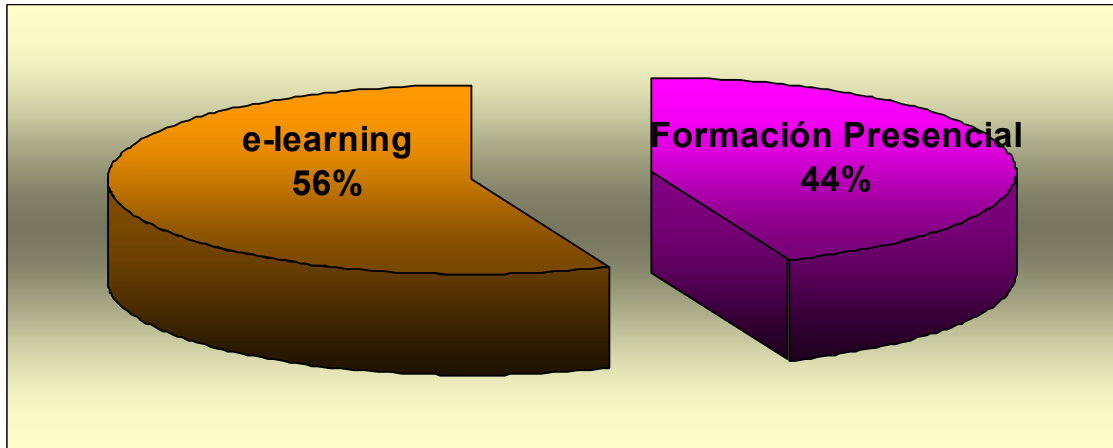


Gráfico 41: Valoración de la formación

Preguntas abiertas:

1) Señale tres elementos que deberían ser desarrollados en cualquier programa de formación para mejorar los resultados de la compañía:

- Competencias colaborativas y trabajo en equipo.
- Desarrollo de procesos cognitivos, afectivos y psicomotrices.
- Análisis de las necesidades previas.
- Formación pedagógica y didáctica del formador así como su calidad humana.
- Adecuados equipamientos.
- Adaptación del programa a las necesidades de las personas y de la empresa.

2) Desde su punto de vista, ¿Cuáles son los mayores obstáculos de la formación en la empresa?

- Tiempo que deben dedicar las personas a la formación.

- Falta de ajuste a la disponibilidad horaria de los trabajadores.
- Bajos niveles previos de formación.
- Ausencia de motivación de los asistentes al programa.
- Falta de incentivos personales y económicos para estimular la formación.
- No se ajusta el tiempo ofertado para aprender los contenidos y desarrollar adecuadamente el curso.
- Excesiva heterogeneidad de capacidades, aptitudes y actitudes de los participantes en un programa de formación.
- Percepción negativa de la implicación práctica del curso completado.
- Una persona de nivel más bajo se forma y supera en formación a las de su director.

Vías para solucionarlo:

- Adaptar la formación al tiempo personal y emplear e-learning.
- Anticiparse a los desajustes y conocimiento verdadero de las necesidades y capacidades de los trabajadores.
- Los trabajadores han de comprender el beneficio que les reportará su formación.

6) *Identifique las principales áreas que deban ser cubiertas por un programa de formación con el fin de incrementar la productividad de la empresa:*

- Comercial: ventas y marketing.
- Producción y mantenimiento.
- Servicio postventa.
- Es necesario una visión sistémica para aplicar la formación al conjunto de áreas, logrando la mejora global de la empresa.

Debe haber una formación global y armónica de todas las áreas.

9) *Basándose en su experiencia, identifique los costes de un programa de formación que podrían ser reducidos o eliminados:*

- Reducir en los aspectos secundarios que no afecten a la calidad de la formación como:
 - Gastos innecesarios, como regalos.
 - Salas de alto coste.
 - Material secundario.
 - Recursos repetidos, etc.

5º Focus Group:

En este focus group participaron seis expertos en formación en la empresa con perfiles académicos y experiencias profesionales diferentes, dos de ellos doctores, los 6 con máster, tres directores y experiencias comprendidas entre tres y 20 años.

El objetivo de este focus group fue el de analizar algunas preguntas del cuestionario que veremos a continuación.

Objetivos y características de la formación en la empresa:

- Mejora de la comunicación.
- Conocimiento de la empresa.
- Formación técnica actualizada.
- Formación personal en capacidades y desarrollo de la persona.
- La formación orientada a resultados instrumentaliza a las personas.
- Planes individualizados por colectivos y por personas.
Destaca la importancia no sólo de conseguir los

objetivos sino el camino de la formación hasta llegar a ellos.

- Personalización de la formación adaptada a las fortalezas y debilidades de las personas que forman la empresa. La formación debe estar adecuada a las necesidades de la empresa y de las personas que la componen.
- En cualquier organización debería haber un paquete de iniciación a la empresa a través de la cual las personas aprenden y conocen la empresa.
- Formación para poder desempeñar el puesto de trabajo.
- Formación en entornos colaborativos, comunicación, en habilidades sociales.

Otros comentarios:

- Formación no es un coste, es una inversión. El coste se evalúa en función del beneficio.
- La formación incrementa la productividad de una manera no lineal, permite la mejora en el trabajo.
- La formación es fundamental para la motivación en la empresa, posibilita un mejor conocimiento de la misma y consigue un mayor compromiso de los trabajadores.
- El fin principal de una empresa es ganar dinero, para ello necesita que sus empleados se encuentren capacitados, por ello, la formación técnica es de gran relevancia. La formación en otras habilidades es importante siempre y cuando nos permita incrementar los objetivos de negocio. Se debe mantener un equilibrio dentro de las horas laborales, priorizando las tareas del propio trabajo frente a la formación. La formación en la empresa es importante en tanto en cuanto nos ayude a ganar dinero.

- La formación en la empresa es de vital importancia.
- Si un trabajador no se encuentra bien consigo mismo, no va a sentirse motivado para conseguir los objetivos de la empresa; resulta necesario realizar una formación para que el individuo se desarrolle profesional y personalmente.
- La empresa se hace personal cuando el empleado se encuentra implicado personalmente con la misma. Debe haber una relación armónica entre la vida personal y profesional de los trabajadores. Si esto no se produce, el trabajador acudirá a la empresa sólo para cubrir el expediente, no disfrutará con su trabajo y no dará el mejor rendimiento que podría dar.
- Resiliencia para afrontar las situaciones. En las personas siempre hay que invertir y recoger después. Sobre todo, con la gente joven, hay que potenciarles y motivarles; se encuentran en un momento que están dispuestos a darlo todo, tienen muchas ganas. También son muy importantes los profesionales de más edad, aportan la experiencia, templanza y conocimientos. Jóvenes y mayores se necesitan, es necesario que sepan trabajar juntos. A través de la formación podemos incrementar las habilidades de trabajar en equipo, respeto a sus compañeros, flexibilidad, etc.

Contenidos o competencias que necesita un trabajador, con independencia de la empresa, y han de ser mejoradas por un programa de formación:

- Inteligencia Emocional.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.

- Flexibilidad.
- Capacidad de decisión.
- Resistencia a la adversidad.
- Compañerismo.
- Optimización del tiempo.

Formación presencial versus e-learning, de los ítems señalados en el cuestionario debatimos los siguientes:

1. *Coste*, la formación presencial tiene un coste más elevado que la e-learning. Con la modalidad e-learning se eliminan los viajes, dietas, tiempo empleado en los desplazamientos, etc.
2. *Ahorro de tiempo*, en la formación presencial presenta unos tiempos más rígidos.
3. La *efectividad* de la modalidad de formación depende del contenido de la formación y de los objetivos que se persigan. La formación e-learning es válida para impartir algunos contenidos formativos, la presencial es interesante para desarrollar habilidades sociales. A través de la presencial se consigue aprender de tus compañeros, de sus experiencias. Sin embargo, gracias a los avances tecnológicos también se pueden compartir experiencias mediante la formación on-line, aunque el nivel de interacción no es tan alto como con la presencial pero se consiguen otros beneficios, como la eliminación de las distancias en trabajadores que se encuentren en diferentes países. Según los contenidos de formación se deberá elegir una modalidad u otra.

Otros comentarios:

- Según los contenidos de la modalidad de formación se deberá elegir una u otra modalidad. Apostamos por un modelo mixto que combine las dos, b-learning.
- En la medida en la que se gane dinero los métodos de formación serán de uno u otro tipo. Uno de los participantes del focus group no encuentra la necesidad de la presencialidad; expone el ejemplo de las empresas de Internet que sin ser presenciales, consiguen ser humanas y funcionar bien. La decisión entre utilizar medios tecnológicos o presencialidad, vendrá dada por la naturaleza de la empresa; siendo en algunos casos la presencia física necesaria y, en otros, prescindible.

Preguntas abiertas, seleccionamos las siguientes:

1) Señale elementos que deberían ser desarrollados en cualquier programa de formación para mejorar los resultados de la compañía:

- Comunicación.
- Trabajo colaborativo.
- Entendimiento de lo que se está haciendo.
- Reflexión, si la actividad no implica el uso de la inteligencia, no es formativa.
- Liderazgo compartido.
- Innovación, flexibilidad.
- Tecnología.
- Buen clima.
- Empatía.

2) Desde su punto de vista, ¿Cuáles son los mayores obstáculos de la formación en la empresa? Identifique vías para superarlas.

- Individualismo.

- Desconfianza, como efecto negativo de la competitividad extrema.
- Priorización de los objetivos individuales frente a los colectivos.
- Se tiende a pensar que la formación es un coste.
- El utilitarismo, la búsqueda de la eficiencia inmediata, cortoplacista, dificulta la consideración de la formación; rompe la esencia de la propia formación ya que los frutos de la mismas se producen más bien en el largo plazo. Esta concepción cortoplacista hace que se busque una formación de la que se consigan resultados inmediatos, instrumentalizando a las personas.

Otros comentarios:

- Destacamos la relación entre la producción y la confianza (compromiso). Los buenos empresarios desarrollan la confianza de sus empleados a largo plazo, otros lo hacen a corto plazo; priorizando conseguir objetivos antes aunque pierdan la involucración de los empleados. La confianza tiene que ver con la adhesión de las personas a la empresa, una falta de la misma ocasionará que los niveles de relación dentro de la empresa sean muy endeble no sintiéndose los empleados motivados, con la consecuente pérdida de la productividad.
- Los factores formativos forman parte de los intereses de la empresa y de los empleados.

La formación como mecanismo de retener el talento. Si un profesional se va de la empresa, la pérdida es tremenda y directamente proporcional al valor del talento de éste.

6.3.2.3. TRIANGULACIÓN DE DATOS.

Hemos procedido a realizar el proceso de triangulación de datos obtenidos por diferentes agentes y métodos en nuestra investigación.

Dimensión del cuestionario. Objetivos y Características de la formación en la Empresa.

Las variables “La formación debe tener unos objetivos claros”, “Importancia de la formación en la empresa”, “Realizar un análisis de las necesidades de formación”, “Gestión relación con los clientes (entender sus necesidades y mejorar la satisfacción de los clientes)”, “Satisfacción y motivación de los trabajadores”, “Incremento de productividad”, y “Conocer y entender los beneficios de la formación” han sido las más valoradas por la muestra seleccionada. Todas ellas, están en coherencia con las características que ha de tener un plan de formación, dado que debe partir del análisis de las necesidades de formación.

El plan de formación en la empresa debe tener unos objetivos claros que han de ir encaminados hacia la eficiencia y eficacia del desarrollo del mismo en la empresa teniendo en cuenta las necesidades y la satisfacción que se ha de proporcionar a los clientes, internos y externos, de la misma, por ello, la esponsorización del aprendizaje por el líder de la empresa es una de las características clave, entre otras, que nos permite afianzar el objetivo de nuestra investigación.

Como se puede observar se pone de manifiesto la necesidad de implementar un programa formativo para los trabajadores de la empresa y la retroalimentación que supone llevar a cabo éste para la mejora de los beneficios de la misma.

En este sentido y en la línea de las voces de los profesionales docentes y de los de la empresa reflejadas en el cuestionario, se destaca que: “se deben dar los tiempos necesarios para participar de una forma coherente en la formación” “Diseñar un plan adecuado al empleado”.

Las voces del primer focus group consideran que el programa de formación ha de cubrir los objetivos de incrementar la motivación y mejorar las relaciones y comunicación con los empleados, el aumento de la productividad y el desarrollo de identidad de la empresa desde la colaboración entre todos los empleados y la optimización del tiempo.

En conclusión:

Un modelo formativo es clave para el desarrollo de las competencias de los trabajadores y de su aplicación a la actividad en la empresa; consiguiendo un incremento de la productividad y de la motivación de los empleados, mediante una perspectiva colaborativa flexible e integrada basada en las necesidades de la empresa que le permite generar ventajas competitivas. En este proceso es clave la fijación de los objetivos de formación acordes con los de la empresa; siendo la formación la herramienta más potente con la que cuenta la empresa para conseguirlos.

Dimensión del cuestionario: Competencias/habilidades a ser desarrolladas o mejoradas con el programa de formación.

Las competencias más valoradas para mejorar o desarrollar el programa de formación han sido:

“Gestión de la relación con los clientes (entender sus necesidades y mejorar la satisfacción de los clientes)”; “la

optimización del tiempo"; "el trabajo en equipo" y la "creatividad e innovación".

Es relevante destacar las capacidades de liderazgo y la flexibilidad, altamente valoradas por los expertos en formación. En el primer focus group a demás se añadieron estas dos: la capacidad de negociación y la gestión de conflictos.

En coherencia con las contestaciones del cuestionario, en los focus group, se muestra la necesidad de comprender y entender las características del trabajador que va a recibir el programa de formación.

Se requiere la necesidad de compartir, colaborar y cooperar de forma que se encuentre motivados e ilusionados para el desarrollo de su actividad empresarial. En este sentido, el líder debe asumir la capacidad de realizar una planificación adaptada a las necesidades de sus trabajadores y en línea con los objetivos de la empresa incluidos en el programa formativo.

El compromiso formativo es un gran reto que se ha de asumir por los participantes en el mismo, desde el líder como motivador de la formación de los trabajadores como la implicación de éstos en la eficacia de la formación de la empresa. Trasladando esta relación al aumento de su motivación e incremento de la productividad.

Se insiste en el correcto diseño del programa formativo (optimización de tiempo-recursos) y en su compatibilidad de horarios: laboral y formativo para la capacitación de los trabajadores en la empresa.

En conclusión:

Las competencias claves a mejorar o desarrollar en un programa formativo han de basarse en las necesidades de los trabajadores y de la empresa como grupo; generando capacidades conjuntas que faciliten su liderazgo en el mercado

Dimensión. Modalidad presencial vs e-learning.

En esta dimensión destacan aspectos anteriormente detallados como el cumplimiento de los objetivos de formación y el impacto en los objetivos estratégicos de la empresa, en coherencia, con el impacto de los objetivos estratégicos de la empresa, la mejora de los beneficios y la productividad.

Otros aspectos destacados fueron en la modalidad presencial: Efectividad; Satisfacción del empleado; Mejora del conocimiento; Trabajo en equipo. En la modalidad e-learning destacan ahorro de tiempo y flexibilidad. Otros aspectos destacan: Bajo coste; Uso de la tecnología.

En las voces de los focus group, destaca la formación presencial como la modalidad más valorada y en triangulación con las capacidades de:

- Inteligencia emocional.
- Gestión de la relación con los clientes.
- Liderazgo.
- Foco en resultados.
- Trabajo en equipo y colaboración.
- Creatividad e innovación.
- Incremento de la funcionalidad interdepartamental.

La formación e-learning fue la elegida para desarrollar otras capacidades como:

- Técnicas consultivas.

- Conocimiento técnico.

En conclusión:

La modalidad presencial es la más valorada por los participantes en la investigación para el desarrollo de estrategias como el trabajo en equipo y colaboración, destacando el incremento de la funcionalidad entre los trabajadores de la empresa.

En sentido complementario, la formación e-learning desarrolla capacidades claves como el conocimiento técnico y el desarrollo de estrategias consultivas, considerada más accesible y más ligada al uso de las TIC.

6.3.2.4. CÁLCULO DEL ROI

Para realizar el cálculo del ROI hemos tenido en cuenta la metodología de Phillips. Lo que perseguimos con nuestro estudio es realizar un plan de formación, determinar la metodología de aprendizaje según la competencia a desarrollar e identificar los costes del mismo. Hemos pretendido realizar un plan de formación estándar a través del cual ponemos de manifiesto que una empresa puede obtener beneficios económicos tangibles y demostrados con el cálculo del ROI. Estos son unos beneficios estimados a priori. Es una parte fundamental del estudio de formación, analizar las necesidades de la empresa para que tales beneficios sean mayores; por lo que la empresa deberá identificar sus necesidades formativas y adaptar el plan a las mismas.

Consideramos que los beneficios obtenidos en este estudio son mínimos y que éstos se incrementarán a medida que adaptemos el plan de formación a cada empresa.

En este estudio hemos visto que en las empresas pequeñas, quizás sea más aconsejable un mayor uso de la modalidad presencial dado que nos encontramos con dificultades para amortizar los costes de la modalidad e-learning, o subcontratar estos cursos a una consultora de formación.

Utilizaremos la metodología de Phillips (2007) para realizar el cálculo de la predicción ROI, en realidad es la tradicional, la mayor diferencia es que en esta denominamos ΔI en vez de beneficios porque es una estimación, no son beneficios reales. Recordemos que obteníamos el ΔI al multiplicar la estimación por un nivel de confianza, los datos recogidos fueron en términos anuales por lo que no fue necesario hacer un prorrateo por 12 meses.

Decidimos aplicar el ROI a dos tipos de empresa:

- 1) Una gran empresa que cotiza en el IBEX 35.
- 2) Una PYME, como representación de la estructura empresarial española y como consecuencia del debate afrontado por el segundo Focus Group, que nos hizo reflexionar e incluir este tipo de organización en el estudio.

Costes:

Pedimos a la consultora de formación más importante en lengua castellana que nos proporcionara una oferta según las dos realidades empresariales en las que íbamos a aplicar nuestro estudio: 1) una oferta para grupos más numerosos y con instalaciones más atractivas para la formación presencial y 2) otra para un grupo menor de participantes y en el lugar de trabajo. De esta manera, conseguimos el coste del programa según la empresa en la que hemos de aplicarlo.

Una de las partidas de coste que Phillips considera que debemos introducir para realizar el ROI, es el prorrateo del salario de cada empleado según el número de horas formativas. Este enfoque es ciertamente muy conservador, dado que el salario a pagar a los empleados será el mismo con independencia de si asiste o no a la formación. Al no tener acceso a los salarios de los empleados de las empresas 1) y 2), decidimos considerar el salario medio anual del 2009 percibido en España según datos publicados en el INE, para ambos sexos:

Tabla 50: Salario medio anual del 2009 percibido en España (INE)

2009			
Asalariados	Percepciones por persona	Salarios	Salario medio anual
18,451,827	1.26	352,145,124,910	19,085

Fuente: <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>

Al número de horas media trabajadas a la semana en 2009, según datos publicados en el INE:

Tabla 51: Horas media trabajadas a la semana (INE 2009)

2009	
Ambos sexos	
Total	34.3

Fuente: <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>

Teniendo en cuenta que un año tiene 52 semanas, el salario medio por semana es: 367,02 EUR, que dividido por el número de horas trabajadas a la semana, nos da: 10,70 EUR/hora.

**Tabla 52: Costes de Formación Empresa 1)
Elaboración propia basada en la oferta empresa 1) Consultora de Formación**

	Horas	Individual	Nº de unidades	Total
Inteligencia Emocional				
Curso presencial (incluye materiales)		4.590,00	1	4.590,00
Comidas, transporte, otros gastos.		375,00	15	5.625,00
Instalaciones		450,00	3	1.350,00
Módulo e-learning		510,00	1	510,00
Horas del curso presencial por salario medio	24,00	10,70	15	3.852,10
Horas del curso e-learning por salario medio	4,00	10,70	15	642,02
Gestión de la relación con los clientes				
Curso presencial (incluye materiales)		1.572,50	1	1.572,50
Comidas, transporte, otros gastos.		66,67	15	1.000,00
Instalaciones		450,00	1	450,00
Módulo e-learning		297,50	1	297,50
Horas del curso presencial por salario medio	8,00	10,70	15	1.284,03
Horas del curso e-learning por salario medio	2,00	10,70	15	321,01
Conocimiento del mercado y la industria				
Módulo e-learning		1.275,00	1	1.275,00
Horas del curso e-learning por salario medio	10,00	10,70	15	1.605,04
Conocimiento económico-financiero				
Curso presencial (incluye materiales)		1.785,00	1	1.785,00
Comidas, transporte, otros gastos.		125,00	15	1.875,00
Instalaciones		360,00	2	720,00
Módulo e-learning		595,00	1	595,00
Horas del curso presencial por salario medio	10,00	10,70	15	1.605,04
Horas del curso e-learning por salario medio	5,00	10,70	15	802,52
Vender más competitivamente				
Curso presencial (incluye materiales)		1.785,00	1	1.785,00
Comidas, transporte, otros gastos.		125,00	15	1.875,00
Instalaciones		360,00	2	720,00
Módulo e-learning		595,00	1	595,00
Horas del curso presencial por salario medio	10,00	10,70	15	1.605,04
Horas del curso e-learning por salario medio	5,00	10,70	15	802,52
Liderazgo				
Curso presencial (incluye materiales)		4.590,00	1	4.590,00
Comidas, transporte, otros gastos.		375,00	15	5.625,00
Instalaciones		450,00	3	1.350,00
Módulo e-learning		510,00	1	510,00
Horas del curso presencial por salario medio	24,00	10,70	15	3.852,10
Horas del curso e-learning por salario medio	4,00	10,70	15	642,02
Optimización del tiempo				
Curso presencial		1.572,50	1	1.572,50
Comidas, transporte, otros gastos.		66,67	15	1.000,00
Instalaciones		450,00	1	450,00
Módulo e-learning		297,50	1	297,50
Horas del curso presencial por salario medio	8,00	10,70	15	1.284,03
Horas del curso e-learning por salario medio	2,00	10,70	15	321,01
Focalizarse en los resultados				
Curso presencial		573,75	1	573,75
Comidas, transporte, otros gastos.		0,00	15	0,00
Instalaciones Internas		45,00	1	45,00
Módulo e-learning		361,25	1	361,25
Horas del curso presencial por salario medio	3,00	10,70	15	481,51
Horas del curso e-learning por salario medio	3,00	10,70	15	481,51
Técnicas consultivas				
Curso presencial		573,75	1	573,75
Comidas, transporte, otros gastos.		0,00	15	0,00
Instalaciones Internas		45,00	1	45,00
Módulo e-learning		297,50	1	297,50
Horas del curso presencial por salario medio	3,00	10,70	15	481,51
Horas del curso e-learning por salario medio	2,00	10,70	15	321,01

Trabajo en equipo y colaboración				
Curso presencial		3.060,00	1	3.060,00
Comidas, transporte, otros gastos.		250,00	15	3.750,00
Instalaciones		450,00	2	900,00
Módulo e-learning		510,00	1	510,00
Horas del curso presencial por salario medio	16,00	10,70	15	2.568,06
Horas del curso e-learning por salario medio	4,00	10,70	15	642,02
Conocimiento técnico				
Curso presencial		573,75	1	573,75
Comidas, transporte, otros gastos.		0,00	15	0,00
Instalaciones Internas		45,00	1	45,00
Módulo e-learning		297,50	1	297,50
Horas del curso presencial por salario medio	3,00	10,70	15	481,51
Horas del curso e-learning por salario medio	2,00	10,70	15	321,01
Gestión eficaz de reuniones				
Curso presencial		1.572,50	1	1.572,50
Comidas, transporte, otros gastos.		66,67	15	1.000,00
Instalaciones		450,00	1	450,00
Módulo e-learning		361,25	1	361,25
Horas del curso presencial por salario medio	8,00	10,70	15	1.284,03
Horas del curso e-learning por salario medio	3,00	10,70	15	481,51
Creatividad e Innovación				
Curso presencial		3.060,00	1	3.060,00
Comidas, transporte, otros gastos.		250,00	15	3.750,00
Instalaciones		450,00	2	900,00
Módulo e-learning		510,00	1	510,00
Horas del curso presencial por salario medio	16,00	10,70	15	2.568,06
Horas del curso e-learning por salario medio	4,00	10,70	15	642,02
Incrementar la funcionalidad multi departamental				
On the job training		255	15	3.825,00
Horas del curso por salario medio	2,00	10,70	15	321,01
Flexibilidad				
Curso presencial		1.572,50	1	1.572,50
Comidas, transporte, otros gastos.		66,67	15	1.000,00
Instalaciones		450,00	1	450,00
Módulo e-learning		297,50	1	297,50
Horas del curso presencial por salario medio	8,00	10,70	15	1.284,03
Horas del curso e-learning por salario medio	2,00	10,70	15	321,01
Comunicación				
Curso presencial		3.060,00	1	3.060,00
Comidas, transporte, otros gastos.		250,00	15	3.750,00
Instalaciones		450,00	2	900,00
Módulo e-learning		510,00	1	510,00
Horas del curso presencial por salario medio	16,00	10,70	15	2.568,06
Horas del curso e-learning por salario medio	4,00	10,70	15	642,02
Negociación				
Curso presencial		3.060,00	1	3.060,00
Comidas, transporte, otros gastos.		250,00	15	3.750,00
Instalaciones		450,00	2	900,00
Módulo e-learning		510,00	1	510,00
Horas del curso presencial por salario medio	16,00	10,70	15	2.568,06
Horas del curso e-learning por salario medio	4,00	10,70	15	642,02
Resolución de conflictos				
Curso presencial		3.060,00	1	3.060,00
Comidas, transporte, otros gastos.		250,00	15	3.750,00
Instalaciones		450,00	2	900,00
Módulo e-learning		510,00	1	510,00
Horas del curso presencial por salario medio	16,00	10,70	15	2.568,06
Horas del curso e-learning por salario medio	4,00	10,70	15	642,02
TOTAL				137.384,78
<i>Horas curso por salario medio</i>				<i>40.928,53</i>
TOTAL sin salarios				96.456,25

**Tabla 53: Costes de Formación empresa 2)
Elaboración propia basada en la oferta empresa 2) Consultora de
Formación**

	Horas	Individual	Nº de unidades	Total
Inteligencia Emocional				
Curso presencial (incluye materiales)		2.970,00	1	2.970,00
Comidas, transporte, otros gastos.		0,00	15	0,00
Instalaciones Internas		80,00	3	240,00
Módulo e-learning		330,00	1	330,00
Horas del curso presencial por salario medio	24,00	10,70	15	3.852,10
Horas del curso e-learning por salario medio	4,00	10,70	15	642,02
Gestión de la relación con los clientes				
Curso presencial (incluye materiales)		1.017,50	1	1.017,50
Comidas, transporte, otros gastos.		0,00	15	0,00
Instalaciones Internas		80,00	1	80,00
Módulo e-learning		192,50	1	192,50
Horas del curso presencial por salario medio	8,00	10,70	15	1.284,03
Horas del curso e-learning por salario medio	2,00	10,70	15	321,01
Conocimiento del mercado y la industria				
Módulo e-learning		825,00	1	825,00
Horas del curso e-learning por salario medio	10,00	10,70	15	1.605,04
Conocimiento económico-financiero				
Curso presencial (incluye materiales)		1.155,00	1	1.155,00
Comidas, transporte, otros gastos.		0,00	15	0,00
Instalaciones Internas		60,00	2	120,00
Módulo e-learning		385,00	1	385,00
Horas del curso presencial por salario medio	10,00	10,70	15	1.605,04
Horas del curso e-learning por salario medio	5,00	10,70	15	802,52
Vender más competitivamente				
Curso presencial (incluye materiales)		1.155,00	1	1.155,00
Comidas, transporte, otros gastos.		0,00	15	0,00
Instalaciones Internas		60,00	2	120,00
Módulo e-learning		385,00	1	385,00
Horas del curso presencial por salario medio	10,00	10,70	15	1.605,04
Horas del curso e-learning por salario medio	5,00	10,70	15	802,52
Liderazgo				
Curso presencial (incluye materiales)		2.970,00	1	2.970,00
Comidas, transporte, otros gastos.		0,00	15	0,00
Instalaciones Internas		80,00	3	240,00
Módulo e-learning		330,00	1	330,00
Horas del curso presencial por salario medio	24,00	10,70	15	3.852,10
Horas del curso e-learning por salario medio	4,00	10,70	15	642,02
Optimización del tiempo				
Curso presencial		1.017,50	1	1.017,50
Comidas, transporte, otros gastos.		0,00	15	0,00
Instalaciones Internas		80,00	1	80,00
Módulo e-learning		192,50	1	192,50
Horas del curso presencial por salario medio	8,00	10,70	15	1.284,03
Horas del curso e-learning por salario medio	2,00	10,70	15	321,01
Focalizarse en los resultados				
Curso presencial		371,25	1	371,25
Comidas, transporte, otros gastos.		0,00	15	0,00
Instalaciones Internas		45,00	1	45,00
Módulo e-learning		233,75	1	233,75
Horas del curso presencial por salario medio	3,00	10,70	15	481,51
Horas del curso e-learning por salario medio	3,00	10,70	15	481,51
Técnicas consultivas				
Curso presencial		371,25	1	371,25
Comidas, transporte, otros gastos.		0,00	15	0,00
Instalaciones Internas		45,00	1	45,00
Módulo e-learning		192,50	1	192,50
Horas del curso presencial por salario medio	3,00	10,70	15	481,51
Horas del curso e-learning por salario medio	2,00	10,70	15	321,01

Trabajo en equipo y colaboración				
Curso presencial		1.980,00	1	1.980,00
Comidas, transporte, otros gastos.		0,00	15	0,00
Instalaciones Internas		80,00	2	160,00
Módulo e-learning		330,00	1	330,00
Horas del curso presencial por salario medio	16,00	10,70	15	2.568,06
Horas del curso e-learning por salario medio	4,00	10,70	15	642,02
Conocimiento técnico				
Curso presencial		371,25	1	371,25
Comidas, transporte, otros gastos.		0,00	15	0,00
Instalaciones Internas		45,00	1	45,00
Módulo e-learning		192,50	1	192,50
Horas del curso presencial por salario medio	3,00	10,70	15	481,51
Horas del curso e-learning por salario medio	2,00	10,70	15	321,01
Gestión eficaz de reuniones				
Curso presencial		1.017,50	1	1.017,50
Comidas, transporte, otros gastos.		0,00	15	0,00
Instalaciones Internas		80,00	1	80,00
Módulo e-learning		233,75	1	233,75
Horas del curso presencial por salario medio	8,00	10,70	15	1.284,03
Horas del curso e-learning por salario medio	3,00	10,70	15	481,51
Creatividad e Innovación				
Curso presencial		1.980,00	1	1.980,00
Comidas, transporte, otros gastos.		0,00	15	0,00
Instalaciones Internas		80,00	2	160,00
Módulo e-learning		330,00	1	330,00
Horas del curso presencial por salario medio	16,00	10,70	15	2.568,06
Horas del curso e-learning por salario medio	4,00	10,70	15	642,02
Incrementar la funiconalidad multidepartamental				
On the job training		165	15	2.475,00
Horas del curso por salario medio	2,00	10,70	15	321,01
Flexibilidad				
Curso presencial		1.017,50	1	1.017,50
Comidas, transporte, otros gastos.		0,00	15	0,00
Instalaciones Internas		80,00	1	80,00
Módulo e-learning		192,50	1	192,50
Horas del curso presencial por salario medio	8,00	10,70	15	1.284,03
Horas del curso e-learning por salario medio	2,00	10,70	15	321,01
Comunicación				
Curso presencial		1.980,00	1	1.980,00
Comidas, transporte, otros gastos.		0,00	15	0,00
Instalaciones Internas		80,00	2	160,00
Módulo e-learning		330,00	1	330,00
Horas del curso presencial por salario medio	16,00	10,70	15	2.568,06
Horas del curso e-learning por salario medio	4,00	10,70	15	642,02
Negociación				
Curso presencial		1.980,00	1	1.980,00
Comidas, transporte, otros gastos.		0,00	15	0,00
Instalaciones Internas		80,00	2	160,00
Módulo e-learning		330,00	1	330,00
Horas del curso presencial por salario medio	16,00	10,70	15	2.568,06
Horas del curso e-learning por salario medio	4,00	10,70	15	642,02
Resolución de conflictos				
Curso presencial		1.980,00	1	1.980,00
Comidas, transporte, otros gastos.		0,00	15	0,00
Instalaciones Internas		80,00	2	160,00
Módulo e-learning		330,00	1	330,00
Horas del curso presencial por salario medio	16,00	10,70	15	2.568,06
Horas del curso e-learning por salario medio	4,00	10,70	15	642,02
TOTAL				74.047,28
<i>Horas curso por salario medio</i>				<i>40.928,53</i>
TOTAL sin salarios				33.118,75

Beneficios:

Nos basamos en el resultado del ejercicio 2009 de ambas modalidades de empresa dado que eran las cuentas publicadas en el momento de realización del análisis. Conseguimos las Cuentas Anuales de la empresa 1) en Internet (las empresas cotizadas tienen obligación de publicar sus Cuentas Anuales: Resultado del Ejercicio 2009 en Anexo VII) y para obtener los de la 2) acudimos al Registro Mercantil (Resultado del Ejercicio 2009 Anexo VIII). A continuación detallamos el análisis de cada una de ellas, planteando dos escenarios: conservador y optimista según los datos obtenidos en el cuestionario.

En la pregunta 4 del cuestionario demandábamos a los encuestados que estimaran un incremento potencial de los beneficios de la empresa si implantaban las mejoras identificadas en el Plan de Formación.

Siendo el intervalo de mayor concurrencia por el Profesional Docente (Escenario Optimista) 76% a 100% y el de mayor concurrencia por el Profesional Empresa (Escenario Conservador) del 26% al 50%, según gráfico adjunto.

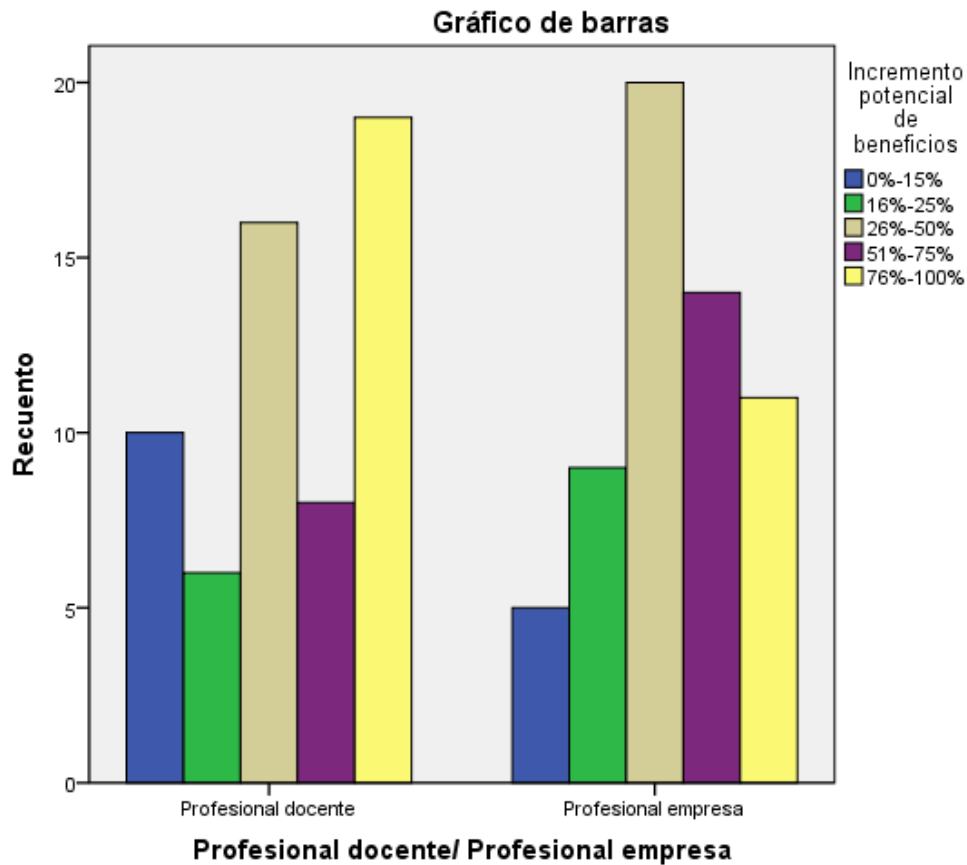


Gráfico 42: Comparación del incremento potencial de beneficios en la Empresa

En la pregunta 5 solicitamos que aplicaran intervalos del nivel de confianza que representara las probabilidades de que el porcentaje anterior se diera. Siendo el intervalo de mayor concurrencia por el Profesional Docente (Escenario Optimista) 76% a 100% y el de mayor concurrencia por el Profesional Empresa (Escenario Conservador) de 51% al 75%, según gráfico adjunto.

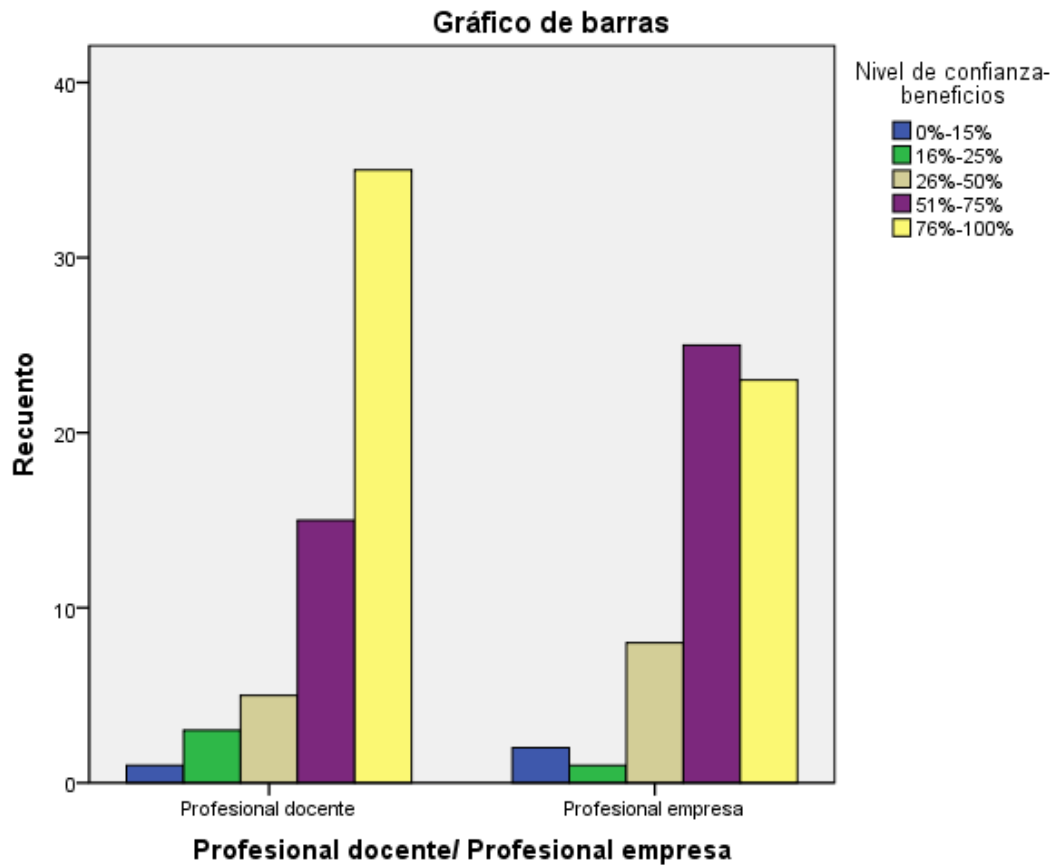


Gráfico 43: Comparación del nivel de confianza-beneficios en la Empresa

Elaboramos una media de ambos porcentajes (obtenidos en pregunta 4) y 5) y los multiplicamos entre sí para que nos diera el incremento potencial de beneficios a aplicar en la empresa al Plan de Formación elaborado, obteniendo los siguientes datos:

Tabla 54: Escenario optimista/conservador

	Pregunta 4	Pregunta 5	Total
Escenario Optimista	88,00%	88,00%	77,44%
Escenario Conservador	38,00%	63,00%	23,94%

1) Empresa Cotizada en Bolsa:

- Número de empleados: 751.
- Resultado del ejercicio 2009 (ganancias): 150.036.000 EUR

Solicitamos a la consultora de Formación oferta del Plan de Formación en competencias (costes en la Tabla 52). La oferta fue realizada por paquetes de cursos para 15 empleados. Consideramos que el 20% de la plantilla realizaría la formación, dividimos entre 15 (número de empleados asistentes a cada paquete de formación) y obtuvimos que era necesario contratar 10 paquetes de formación:

Gráfico 44: Número de empleados asistentes a cada paquete de formación.

Número de empleados 2009	751
Porcentaje de empleados que siguen el plan de formación	20%
Total de empleados que siguen plan de formación	150
Número de empleados por Módulo	15
Número de paquetes de Formación a Contratar	10
Total Costes Formación Anual	1.375.679,59

Una vez identificados los costes que tendría esta empresa si decidiera implantar el Plan de Formación propuesto, pasamos a estimar los posibles beneficios de dicha Formación, diferenciando entre escenario Conservador y Optimista y sólo teniendo en cuenta los beneficios percibidos el primer año:

Escenario Conservador:

Beneficios 2009	150.036.000,00
Incremento Bº escenario conservador	23,94%
Incremento potencial Bº	35.918.618,40

$$\text{ROI} = \frac{35.918.618,40 - 1.375.679,59}{1.375.679,59} = \mathbf{25,11\%}$$

Escenario Optimista:

Beneficios 2009	150.036.000,00
Incremento B° escenario optimista	77,44%
Incremento potencial B°	116.187.878,40

$$\text{ROI} = \frac{116.187.878,40 - 1.375.679,59}{1.375.679,59} = \mathbf{108,06\%}$$

2) PYME:

- Número de empleados: 42.
- Resultado del ejercicio 2009 (ganancias): 275.400,54 EUR

Como en este caso la empresa era menor, en número de empleados y volumen de facturación; solicitamos a la consultora de Formación oferta del Plan de Formación en competencias ajustada a 8 empleados (costes en la

Tabla 53); que es el 20% de la plantilla que seguiría la formación.

Tabla 55: numero de empleados asistentes a cada paquete de formación.

Número de empleados 2009	42
Porcentaje de empleados que siguen el plan de formación	20%
Total de empleados que siguen plan de formación	8
Número de empleados por Módulo	8
Número de paquetes a Contratar	1
Total Costes Formación Anual	74.047,28

Una vez identificados los costes que tendría esta empresa si decidiera implantar el Plan de Formación propuesto, pasamos a estimar los posibles beneficios de dicha Formación, diferenciando entre escenario Conservador y Optimista y teniendo en cuenta, en este caso los beneficios percibidos en tres años. Como hemos visto a

lo largo de la tesis, los beneficios de formación se siguen percibiendo en el tiempo. Estimamos que éstos decrecerían un 10% el segundo año y un 15% (acumulado) el tercero.

Como señalamos al principio de este apartado, Phillips recomienda contabilizar dentro de las partidas de coste la hora destinada a la formación por salario medio. En nuestro ejercicio, esta partida de costes supone más del 55% del coste total de formación. Por lo que asumimos que distorsiona el dato y pasaremos a calcular el ROI sin tener cuenta esta partida dentro de los costes.

Tabla 56: Tabla costes.

TOTAL	74.047,28
<i>Horas curso por salario medio</i>	<i>40.928,53</i>
TOTAL sin salarios	33.118,75

Escenario Conservador:

	%	Incremento B°
Año 1	23,94%	65.930,89
Año 2 (-10%)	21,55%	59.337,80
Año 3 (-15%)	18,31%	50.437,13
		175.705,82

Si eliminamos la partida de horas de curso por salario medio el ROI obtenido sería:

$$\text{ROI} = \frac{175.705,82 - 33.118,75}{33.118,75} = \mathbf{4,31\%}$$

Escenario Optimista:

	%	Incremento B°
Año 1	77,44%	213.270,18
Año 2 (-10%)	69,70%	191.943,16
Año 3 (-15%)	59,24%	163.151,69
		568.365,02

Si eliminamos la partida de horas de curso por salario medio, el ROI obtenido sería:

$$\text{ROI} = \frac{586.365,02 - 33.118,75}{33.118,75} = \mathbf{16,16\%}$$

El plan de formación planteado y según la estimación del ROI es muy beneficioso para las empresas mayores. Ciertamente, es un plan de desarrollo de competencias muy ambicioso en el que merece la pena invertir si queremos conseguir un crecimiento mayor a futuro y sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

En este capítulo explicamos cómo hemos conseguido alcanzar los objetivos que nos planteamos, lo hacemos a través del estudio de las conclusiones de los distintos elementos de medida y análisis: cuestionario, focus group, triangulación de ambos y ROI.

A través de esta tesis hemos profundizado en la relevancia de la formación en la empresa, hemos conseguido demostrar que posiblemente sea la herramienta más útil con la que cuenta la empresa para competir en un mercado hostil y cambiante. De esta manera logramos diseñar un plan de formación en competencias relevantes a desarrollar dentro de la organización con el fin de generar ventajas competitivas y afianzar la posición de la empresa en el mercado.

Hemos identificado el método de formación más adecuado, según las competencias a desarrollar, proponiendo un blended learning (b-learning) mediante el cual combinamos la formación presencial y la e-learning; consiguiendo la mejor capacitación de los empleados optimizando los medios con los que cuenta la organización y los costes de la formación.

A través de la información recogida, hemos conseguido estimar los beneficios potenciales de implementar el Plan de Formación en la empresa, los costes de este programa fueron provistos por una consultora de formación según las dos realidades empresariales que decidimos estudiar. De esta manera conseguíamos calcular la predicción del ROI. Demostrando que la formación es rentable, no sólo porque incrementa las capacidades y mejora la productividad de la empresa, afianzando su posición competitiva en el mercado; sino

también porque podemos cuantificar esta rentabilidad en términos económicos y considerarla como una inversión más, fuente de beneficios que perduran en el tiempo.

7.1. Conclusiones cuestionario

Objetivos y características de la formación en la empresa:

Seleccionamos los principales grupos de respuestas que identifican las dimensiones del cuestionario valoradas del 1 (calificación más baja) a 6 (calificación más alta), así respecto a los objetivos y características que debía reunir la formación en la empresa, los más destacados (valorados de 5 a 6) fueron los siguientes:

- Conocer los beneficios.
- La formación debe tener unos objetivos claros.
- Eficiencia.
- Satisfacción y motivación.
- Incremento de productividad.
- A la finalización del programa los asistentes desarrollarán un plan de acción para poner en práctica lo aprendido y continuar con la formación.
- Importancia de la formación en la empresa.

Conocer los beneficios de la formación en la empresa nos permite que los empleados que van a recibir esta formación se encuentren más implicados y motivados con la misma. De esta manera perciben el valor de la formación y sacarán un mayor rendimiento de la misma, lo que repercutirá en un mejor aprovechamiento del curso en sí mismo y de los beneficios económicos atribuibles a dicha formación.

La formación debe tener unos objetivos claros y que éstos sean conocidos por los participantes. La formación debe tener sus propias metas formativas que, además, irán alineados con la estrategia de la empresa facilitando la consecución de los objetivos generales propuestos.

La eficiencia de la formación es clave en este estudio, que busca la minimización de costes y el incremento de los beneficios. La formación ha de ser una herramienta eficaz, que ayude a la empresa a superarse, conseguir logros y proponerse nuevos retos de manera continua.

Los participantes valoraron muy positivamente que uno de los objetivos de la formación fuera incrementar la satisfacción y motivación de los empleados. Está demostrado que la formación es una buena herramienta para incrementar la satisfacción de los empleados y su grado de involucración con la empresa. Que un trabajador se sienta motivado y entusiasmado con su trabajo, le va a hacer más feliz a él y además va a aportar grandes beneficios a la empresa; este empleado será más productivo y puede contagiar su espíritu a los compañeros.

Otro item muy destacado fue que a la finalización del programa los asistentes desarrollarán un plan de acción para poner en práctica lo aprendido y continuar con la formación. Una de las mayores dificultades con las que se encuentra la formación es la practicidad de los contenidos formativos. Mediante un plan de acción, los participantes identifican vías reales mediante las que poner en práctica los conocimientos aprendidos. Asegurando así la utilidad real de la formación y dando continuidad a la misma.

La mayor parte de los encuestados valoraron entre 5 y 6 la importancia de la formación en la empresa.

Competencias a ser desarrolladas o mejoradas con el Programa de Formación:

Las competencias más valoradas y a desarrollar mediante el Programa de Formación fueron las siguientes.

- Gestión de la relación con el cliente.
- Orientación a resultados.
- Incrementar la funcionalidad multidepartamental dentro de la empresa.
- Inteligencia Emocional.
- Liderazgo.
- Optimización del tiempo.

Formación presencial versus e-learning:

En este apartado pedimos a los empleados que compararan la modalidad de formación presencial frente a la e-learning según los elementos identificados:

Los encuestados destacaron que la *formación presencial* era más interesante en los siguientes casos:

- Efectividad.
- Incremento de la productividad.
- Cumplimiento de los objetivos de formación.
- Satisfacción del empleado.
- Impacto en los objetivos estratégicos de la empresa.
- Beneficios percibidos.
- Mejora del conocimiento.
- Trabajo en equipo.

La formación *e-learning* destacó en los siguientes elementos:

- Bajo coste.
- Ahorro de tiempo.
- Uso de la tecnología.
- Flexibilidad.

Cada modalidad de formación tiene unas ventajas y unos inconvenientes que deberán adecuarse a los contenidos didácticos del plan de formación. En el primer focus group planteamos que, teniendo en cuenta, las virtudes y defectos de cada modalidad eligieran la más adecuada según la competencia a desarrollar. De esta manera conseguimos optimizar recursos y maximizar el aprendizaje.

7.2 Conclusiones Focus Group

Realizar cinco focus group fue muy laborioso a la vez que provechoso. En el primer focus group conseguimos mejorar nuestro plan de formación, seleccionar la modalidad para su desarrollo más adecuada, optimizando los recursos, y obtener el coste del plan de formación. Input necesario para el desarrollo del ROI.

En el segundo, tercer y cuarto Focus Group; tratamos las dimensiones del cuestionario:

- Objetivos y características de la formación.
- Capacidades a ser desarrolladas por el plan de formación.
- Modalidad presencial versus e-learning.

En cada uno de ellos tratamos algunas de las preguntas abiertas para conseguir completar nuestro análisis de la formación en la empresa.

En conclusión, la compañía debe Formar a los trabajadores para que sean autosuficientes y puedan resolver problemas diarios. Preguntamos a los participantes del Focus Group si la Formación es un gasto o una inversión, todos consideran que es una inversión. Uno de ellos puntualiza: *Sólo haré formación cuando vea su repercusión.*

Es necesario que se identifiquen las necesidades de formación de la empresa para que este aprendizaje sea realmente una inversión. De lo contrario, nos podemos encontrar con que malgastamos los recursos en un programa, que no es necesario y que no aporta valor. En este caso la formación puede ser un gasto. Diseñar un programa que atienda a las necesidades individualizadas de los participantes.

Complementariedad de la enseñanza presencial + e-learning: b-learning y así mejorar modelos de aprendizaje.

Los participantes a los Focus Group consideraron que, a través de la formación, conseguimos que los empleados se encuentren más motivados y comprometidos con la empresa. Destaca el mecanismo de la formación como mecanismo de retener el talento. Si un profesional se va de la empresa, la pérdida es directamente proporcional al valor del talento de éste.

7.3 Conclusiones Triangulación

Un modelo formativo es clave para el desarrollo de las competencias de los trabajadores y de su aplicación a la actividad en la empresa; consiguiendo un incremento de la productividad y de la motivación de los empleados, mediante una perspectiva colaborativa

flexible e integrada basada en las necesidades de la empresa que le permite generar ventajas competitivas. En este proceso es clave la fijación de los objetivos de formación acordes con los de la empresa; siendo la formación la herramienta más potente con la que cuenta la empresa para conseguirlos.

Las competencias claves a mejorar o desarrollar en un programa formativo han de basarse en las necesidades de los trabajadores y de la empresa como grupo; generando capacidades conjuntas que faciliten su liderazgo en el mercado.

En cuanto a las modalidades de formación, la modalidad presencial es la más valorada por los participantes en la investigación para el desarrollo de estrategias como el trabajo en equipo y colaboración, destacando el incremento de la funcionalidad entre los trabajadores de la empresa. En sentido complementario, la formación e-learning desarrolla capacidades claves como el conocimiento técnico y el desarrollo de estrategias consultivas, considerada más accesible y más ligada al uso de las TIC.

7.4 Conclusiones ROI

Como complementariedad de las dos herramientas, cuestionarios y focus group, conseguimos la información necesaria para estimar los beneficios e identificar los costes del plan de formación en competencias de la empresa y completar nuestro análisis realizando el estudio predictivo del ROI.

Solicitamos a una consultora de formación oferta de los costes de nuestro plan de formación para dos tipos de empresa: 1) empresa

cotizada en bolsa y 2) una PYME. Así pudimos estudiar que el ROI era más interesante en empresas mayores, dado que los beneficios que obtenían también eran superiores y al invertir en formación conseguíamos una importante rentabilidad. Consideramos dos escenarios según los datos obtenidos en el cuestionario uno conservador (Profesional Empresa) y otro optimista (Profesional Docente). Siendo el ROI estimado en el escenario conservador para la empresa 1: 25,11%, considerando sólo los beneficios del primer año.

CAPÍTULO 8. PROPUESTA DE MEJORA

Realizar esta tesis me ha brindado la oportunidad de poder profundizar en la formación en la empresa, demostrando que no es un gasto sino una inversión. A pesar del tremendo esfuerzo, tiempo dedicado y otras adversidades; he de reconocer que he disfrutado mucho de este intenso estudio y siento tristeza al finalizarlo.

Por ello he decidido continuarlo y poner en práctica este plan de formación en una empresa real, en la que realizar un estudio de sus necesidades adaptar este plan a las mismas de tal manera que, mediante la formación, la empresa consiga generar ventajas competitivas y así pero seguir sus objetivos estratégicos. Una vez diseñado el plan, realizar un estudio productivo del ROI a un año y, concluido éste, realizar el ROI con los beneficios obtenidos y costes incurridos reales para comprobar si la predicción inicial coincide con el ROI final.

Modelo de Formación y Competencias adicionales:

En esta tesis hemos planeado un plan de formación para el desarrollo de competencias. Este plan podría ser implantado en varios años, quizás sea muy ambicioso pretender que el 20% de la plantilla de una empresa adquiera todas estas competencias en un año.

Al plan de formación planteado en un principio añadimos las competencias de:

- Liderazgo y
- Resolución de conflictos

Como consecuencia del primer Focus Group, cuando implantemos el proyecto formativo en una empresa y analicemos las necesidades educativas de la misma, es muy posible que surjan otras competencias a desarrollar que sería interesante introducir en el plan.

Predicción del ROI y análisis posterior del ROI:

Una vez identificadas las necesidades formativas de la empresa en la que implantar el plan de formación, rediseñaremos el plan adaptando las capacidades y los tiempos a la empresa en cuestión. A su vez procederemos a predecir los posibles beneficios a conseguir y realizaremos la predicción del ROI.

Finalizada la implantación del proyecto, deberemos analizar si la rentabilidad obtenida final se corresponde con la predicción realizada antes de realizar la implantación. Es habitual que el ROI real sea mayor al de la predicción, dado que los beneficios son múltiples y suelen afectar a varias áreas de negocio. En cuanto a los costes y si decidimos subcontratar la formación a una consultora especializada, no suelen encontrarse grandes desviaciones respecto a la estimación inicial.

CAPÍTULO 9. BIBLIOGRAFÍA, WEBGRAFÍA Y SITIOS WEB

9.1. Bibliografía y Webgrafía

- AAVV. (2003). *La creación de empresas de base tecnológica: Una Experiencia Práctica*.
[http://ceei-aragon.es/ceei-aragon/ceei-aragon.nsf/0/8334d4acd9b752c7c1256f46004104f8/\\$FILE/eibt.pdf](http://ceei-aragon.es/ceei-aragon/ceei-aragon.nsf/0/8334d4acd9b752c7c1256f46004104f8/$FILE/eibt.pdf)
- AAVV. (2005). *Aplicaciones Educativas de las Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia.
- AAVV. (2006a). *Apuntes del Master en Gestión Internacional de la Empresa*. Madrid: Centro de Estudios Económicos y Financieros (CECO).
- AAVV. (2006b). *Forma de Entrada al Mercado*. Cuadro realizado por alumnos del Grupo, del Master en Gestión Internacional de la Empresa, Madrid: Centro de Estudios Económicos y Financieros (CECO).
- AAVV. (2006c). *La mente del líder*. Barcelona: Deusto.
- AAVV (2011): *Retrato de la PYME 2011*. Secretaría General de Industria. Disponible en línea:
http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2011.pdf
- ADAMS, G. (1992). Why Interactive? *Multimedia & Videodisc Monitor*
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- SCHLEICHER, A (2011). The case for 21st-century learning. *OECD Education Directorate*
http://www.oecd.org/document/2/0,3746,en_2649_201185_46846594_1_1_1_1,00.html
- ANDREU, R (2008): Implicaciones en clave de compromiso y valores. *Revista de antiguos alumnos del IESE Business School*, 38.
http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/604_implicaciones.pdf

- ANTONELLI, C. y COLS (2005). *New Frontiers in the Economics of Innovation and New Technology*. Massachussets: Edward Elgar Publishing Limited.
- ADELL, J. (1997). Tendencias en educación en la sociedad de las tecnologías de la información. *EDUTEC, Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, nº 7
- ALONSO, C. (1997). *La Tecnología Educativa a finales del s.XX: concepciones, conexiones y límites con otras asignaturas*. Barcelona: Eumo-Grafic.
- AREA, M. (2001). *Educación en la sociedad de la información*. Bilbao: Declée de Brouwer.
- ARONOWITZ, S. (1999). *Tecnociencia y cibercultura*. Barcelona: Paidós Multimedia.
- AVIRAM, A. (2002). *ICT in education: should it necessarily be a case of the recurrent reinvention of the Wheel?*. London: Kluwer.
- AVOGRADO, M. (2004). Las autopistas sin límite: una mirada más allá de la web. *Sala de Prensa*. Disponible en línea: <http://www.saladeprensa.org/art516.htm>
- BALDRIGE, M. (2005). *Education Criteria for Performance Excellence*. Disponible en línea: http://www.quality.nist.gov/Education_Criteria.htm
- BALDWIN, R. E. y MARTÍN, P. (1999). Two waves of globalization: superficial similarities, fundamental differences. *National Bureau of Economic Research (NBER)*, Working Paper.. No.7784.
- BALDWIN, R. E. (2004). Openess and Growth: What's the Empirical Relationship?Challenges to globalization: Analyzing the economics *National Bureau of Economic Research (NBER)*, Conference Report series.
- BAR-ON, R. (2007). *Educating People to Be Emotionally Intelligent*. Westport: Praequer Publisher.
- BRIGHAM, E. y DAVES, P. (2004). *Intermediate Financial Management*. Ohio: Ed. Thomson.
- BLAZQUEZ, F. (1993). El espacio y el tiempo en los centros educativos. En M. LORENZO y O. SÁENZ (1993). *Organización Escolar. Una perspectiva ecológica*, p. 346. Alcoy: Marfil.

- BLAZQUEZ, F., CABERO, J., LOSCERTALES, F. (1994). En memoria de José Manuel López-Arenas. *Nuevas tecnologías de la información y la comunicación en educación*. Sevilla: Altar.
- BRAUNER, J. y BICKMANN, R. (1995). *La sociedad multimedia*. Barcelona: Gedisa.
- BUENO, M. J. (1996). Influencia y repercusión de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación en la educación. *Bordón*, 48 (3), 347-354.
- BUSTAMANTE, J. C. (1993). *Sociedad informatizada ¿Sociedad deshumanizada?*. Madrid: Gaia.
- BUSINESS WEEK, (1992): Why e-learning. *White House Business Solutions*. En línea: <http://www.whitehouseit.com/whyelearning.asp>
- CABERO, J (1996). Nuevas tecnologías, comunicación y educación. *EDUTEC, Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, nº 1
- CACHEIRO, M.L. (2010). Diseño de medios didácticos y TICs aplicados a la enseñanza. En M.A. Secchi y A. Medina (Eds.). *Didáctica aplicada a la medicina y ciencias de la salud*. Rosario, Argentina: Amalevi. Capítulo 11, pp. 253-277. ISBN: 9-789872-444112. [eBook en <http://www.iunir.edu.ar/publicaciones/libros/didactica%20aplicada.pdf>]
- CACHEIRO, M. L. (2008). Interfaz de aprendizaje en entornos virtuales; en FERREIRA, S., GARCÍA, F. y A. MEDINA, A. *Aplicaciones educativas y nuevos lenguajes de las TIC*. Campinas: LANTEC-FE/UNICAMP, pp. 207-223. ISBN: 978-85-7713
- CANTON. I (2001). Nueva organización escolar en la sociedad del conocimiento. *Bordón*, 53 (2), 201-213.
- CANTWELL, S (1993). Multimedia Transforms Union Pacific's Training Strategy. *Tech Trends*, 35.
- CARNOY, M. (1999). Globalización y reestructuración de la educación. *Revista de educación*, 318, 145-162.
- CASS, D (1975). Optimum Growth in an Aggregative Model of Capital Accumulation. *Review of Economics Studies*, 32.
- CASTELLS, M. (1990). *El impacto de las Nuevas Tecnologías en la Economía Internacional. Implicaciones para la Economía Española*. Madrid: Informes del Instituto de Estudios en Prospectiva.

- CASTELLS, M. (1997). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Vol.1 La sociedad red*. Madrid: Alianza.
- CASTELLS, M (1998). Entrevista sobre las nuevas tecnologías y el futuro de la educación. *Revista Cuadernos de Pedagogía*, 271
- CASTELLS, M. (2001). *La galaxia Internet. Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad*. Madrid: Ed. Plaza y Janés.
- CEBRIÁN, J. L. (1998). *La red. Cómo cambiarán nuestras vidas los medios de comunicación*. Madrid: Taurus.
- CEBRIÁN, M. y GARRIDO, J. (1997). *Ciencia, tecnología y sociedad. Una aproximación multidisciplinar*. Málaga: ICE-Universidad de Málaga.
- CHANG, R. Y. (1998). *Cómo crear programas de formación de alto impacto. Guía práctica para lograr resultados operativos den la formación*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- CLIFFORD, D y CAVANAGH, R. (1985). *The Winning Performance*, Nueva York: Bantam Books.
- COLLIS, B. (1996). *Tele-learning in a digital world* London: International Thomson Computer Press.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1993). *Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- COMISION DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1996). *Nuevas tecnologías y cambio social*. Informe FAST. Madrid: Fundesco. Luxemburgo: Commisión Europeenne.
- COMISIÓN EUROPEA (1996). *Informe: el multimedia educativo*
- COMISIÓN EUROPEA (2000). *Informe: e-learning; concebir la educación del futuro*. Luxemburgo: Commisión Europeenne.
- COMISIÓN EUROPEA (2002): *Hacia la Europa basada en el conocimiento. La Unión Europea y la sociedad de la información*. En línea: <http://ec.europa.eu/publications/booklets/move/36/es.doc>
- COMMISSION EUROPEENNE (1997). *Rapport: Accomplir l'Europe par l'education et la formation*. Luxemburgo: Commisión Europeenne.

- CROSS, J. A (2001) *A fresh look at ROI. En Learning circuits* [En línea]. Enero 2001. Disponible en:
www.learningcircuits.org/2001/jan2001/cross.html
- CLEARLY, B. A. (1995). Supporting empowerment with Deming's PDSA Cycle. *Empowerment Organizations. MCB University Press*, 03 (2), 34-39.
- DELACÔTE, G. (1997) *Enseñar y aprender con nuevos métodos. La revolución cultural de la era electrónica*. Barcelona: Gedisa.
- DELOITTE RESEARCH (2007): *Estamos en 2008: ¿Sabes dónde está tu talento?* En línea: <http://www.consultoras.org/frontend/aec/Estamos-En-2008---Sabes-Donde-Esta-Tu-Talento-vn6786-vst120>.
- DOMÍNGUEZ, M. C. (2006). *Investigación y Formación del Profesorado en una sociedad Intercultural*. Madrid: Editorial Universitas.
- DRIMMER, A. (2002). *Reframing the Measurement Debate: Moving Beyond Program Analysis in the Learning Function*. Washington: Corporate Executive Board.
- DRUCKER, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Nueva York: Harpers.
- DUART, J. M. (2002). *ROI y e-learning: más allá de beneficios y costes*. En línea en:
<http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/duart0902/duart0902.html#1>
- EASTERY, W. R. (2004). Globalization, Inequality and Development: The Big Picture, *Monetary and Economic Studies, Special Edition* Dec, 22 (1)
- ECHEVERRÍA, J. (2001). Las TIC en educación. *Revista Iberoamericana*, 24.
- EKMAN, P., LEVENSON, R. W. y FRIESEN, W. V: (1983). Autonomic nervous system activity distinguishes among emotions. *Science*, 221, 1208-1210.
- ELORZ, K. S. et al (2003). *La creación de empresas de base tecnológica: una experiencia práctica Proyecto para la promoción de empresas innovadoras de Base Tecnológica*. Navarra: CEIN, S.A.
- ESTEBARAN, A. et al (2007). *Avanzando hacia la igualdad: argumentos para el cambio*. Sevilla: Edición Digital @ tres.

- FERNÁNDEZ, C. (1998). La reforma educativa, la era digital y otras servidumbres. *El viejo topo*, 117, 50-56
- FERRÉS, J., MARQUÈS, P. (coords.) (1996). *Comunicación Educativa y Nuevas Tecnologías*. Barcelona: Editorial Praxis.
- FERNÁNDEZ, J. (2006). *Gestión por Competencias*. Madrid: Editorial Pearson Educación, S.A.
- FLETCHER, J. D. (1990). *Effectiveness and Cost of Interactive Videodisc Instruction in Defense Training and Education*. Washington: Institute for Defense Analyses.
- FORMAN, D. C. (1994). An ROI Model for Multimedia Programs. *Multimedia Today*, 2 (3).
- GALLEGO, D. y GALLEGO, M. J. (2004). *Educar la Inteligencia Emocional en el aula*. Madrid: Estudio SM.
- GOLEMAN, D. (1995). *Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ*. Nueva Cork: Bantan Books.
- GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. y MCKEE, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: De Bolsillo.
- GOLEMAN, D. y CHERNISS, C. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace. How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations*. San Francisco: Jossey Bass a Wiley Imprint.
- GOLEMAN, D. y CHERNISS, C. (2005) *Inteligencia Emocional en el Trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Barcelona: Editorial Kairós, S. A.
- GARTNER, (2006). Consuming Buying behaviour Power Point Presentation. *User Survey Report: IT Outsourcing Western Europe*, April, 2006.
- GRANT, R. M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- HANDY, C. (1993): *Understanding Organizations*. New York: Oxford University Press.
- HALL, R. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 14 (8), 607-618.

- HALL, B. (1995a). Return-on-Investment and Multimedia Training: a Research Study. *Sunnyvale: Multimedia Training Newsletter*.
- HALL, B (1995b). Multimedia Training's Return on Investment. *Workforce Training News*.
- HICKMAN, C. y SILVA, M (1985) *Creating Excellence*. Londres: Allen.
- HOLAHAN, C. K. y SEARS, R. R. (1995). *The gifted group in later maturity*. Standford: Standford University Press.
- HOMS, O (2008). La Formación en España. *Colección de Estudios Sociales La Caixa*, 25, 12-23.
- HORTON, W. (2001). *Evaluating e-learning*. Alexandría: ASTD.
- HUSEN, T. (1988). *Nuevo análisis de la sociedad del aprendizaje*. Barcelona: Paidós.
- JERICÓ, P. (2001). *Gestión del Talento: Del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid: Prentice Hall. Pearson Educación, S. A.
- JERICÓ, P. (2008). *La Nueva Gestión del Talento: construyendo compromiso*. Madrid: Prentice Hall. Pearson Educación, S. A.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- KENNEDY INFORMATION, Inc (2005). *Operations Management Consulting 2005-2008: Peterborough, New Hampshire: Key Data, Trends & Forecast*.
- KIRKPATRICK, D. L. (1975). *Techniques for Evaluating Training Evaluating Training Programs*. Alexandria:ASTD Press.
- KIRKPATRICK, D. L. y KIRKPATRICK, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels (3rd ed)*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- KOFFMAN, F (2001). *Metamanagement T.I Principios, T.II Aplicaciones, T.III Filosofía*. Buenos Aires: Granica.
- KOOPMANS. T. C. (1965). *On the concept of Optimal Growth The Econometric Approach to Development Planning*. Amsterdam: North Holland.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. SAUNDERS, J. y WONG, V (2002). *Principles of Marketing*. Edimburgh: Ed. Prentice Hall, Pearson Education.

- KOTTER, J. P. (1999). *¡Qué hacen los líderes!*. Barcelona: Ed. Deusto.
- KOURDI, J. (2003). *Business Strategy: A guide to Effective Decision-making*. London: The Economist.
- KRUEGUER, R. (1988). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Newbury Park: Sage.
- KRUEGUER, R. (2000): *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Disponible en <http://www.tc.umn.edu/~rkrueger/about.html> Tübingen [24 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung.
- LACITY, M. C. y HIRSCHHEIM, R. (1993). The Information Systems Outsourcing Bandwagon. *Sloan Management Review*, Fall, 73-86
- LYNN, A. (2006). *La otra inteligencia*. Barcelona: Empresa Activa.
- MARQUÈS, P. (2000). Funciones de los docentes en la sociedad de la información. *Revista SINERGIA*, 10, 5-7.
- MARQUÈS, P. (2001). Algunas notas sobre el impacto de las TIC en la universidad. *Revista EDUCAR*, 28, 99-115.
- MARQUÈS, P. (2001). Sociedad de la información. Nueva cultura. *Revista Comunicación y Pedagogía*, 272, 17-19.
- MARTÍN, J. M.; BELTRAN, J. y PÉREZ, L. (2003). *Cómo aprender con Internet*. Madrid: Fundación Encuentro.
- MARTÍNEZ, J. A.; ROS, E. y SANTILLANA, I. (1996). *Las autopistas de la información*. Madrid: Domino.
- MAS, M. y QUESADA, J. (2005). *Las Nuevas Tecnologías y el Crecimiento Económico en España*. Bilbao: Fundación BBVA.
- MAYER, J. D. y SALOVEY, P. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211.
- MAXWELL, J. A. y LOOMIS, D. M. (2003). *Mixed Methods Design: An Alternative Approach*. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.) (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- MORAL, E. del (1997). Ciberespacio: aportaciones de la red Internet en el ámbito de la educación. *Comunicación y Pedagogía*, 143, 7-13
- MOCHON, F. (2007). *Principios de Economía*. Madrid: Mc Graw Hill.

- HERNÁNDEZ, M. J. (2001). *Base social de las sociedades cooperativas almazareras*. Jaén: Caja Rural Provincial de Jaén
- HERNÁNDEZ, M. J. (2004). *Directorio de empresas familiares jiennenses*. Jaén: Universidad de Jaén.
- HERNÁNDEZ, M. J. (2008). La cultura como mecanismo de gobierno y control en las organizaciones cooperativas, *Revesco*, 95, 94-11.
- HEMPHILL, H. (1997). The Impact of Training on Job Performance. NETg White Paper Available at <http://www.netg.com/research/resultsreport97.htm>
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1994): *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- HIROOKA, M. (2006). *Innovation, Dynamism and Economic Growth*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.
- HOFSETTER, F. (1994). Is Multimedia the Next Literacy? *Educator's Tech Exchange*, 6-12.
- INE (2007): Nota de prensa: Estructura y Demografía Empresarial Directorio Central de Empresas (DIRCE).
- LACITY, M. C. y HIRSCHHEIM, R. (1995): *Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphors and Realities*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- LYNN, A. (2006). *La otra inteligencia*. Barcelona: Empresa Activa.
- MEDINA, A., DOMÍNGUEZ, M.C. y SÁNCHEZ, C. (2008). Formación de las competencias de los discentes mediante un diseño integrado de medios. *ECCOS-Revista Científica-Sao Paolo*, 10, nº2, 327-357.
- MEDINA, M. C. (2010): Tesis Doctoral: *La Inteligencia Emocional en el Ámbito profesional: la Formación de Líderes*. Jaén: Universidad de Jaén.
- MENA, B., MARCOS, M. (1994). *Nuevas tecnologías para la enseñanza. Didáctica y metodología*. Madrid: Ediciones de la Torre.
- MORIN, E. (1999). *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du future*.. Paris: Ed. Idile Jacob UNESCO.
- MORAN, J. V. (2002). *ROI for e-learning*. En Learning circuits. www.learningcircuits.org/2002/feb2002/moran.html.
- NAVAS, J. E. y GUERRAS, L.A. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.

- NAVARRO, R. (2006). La alimentación tiende a un nuevo modelo en el que cada fabricante va a producir en exclusiva para cada distribuidor, *El Mundo*, 5 Marzo.
- NIETO, A. y LLAMAZARES, O. (2001): *Marketing Internacional*. Madrid: Pirámide.
- ONLINE BUSINESS SCHOOL (2010): La aplicación de las nuevas tecnologías en las empresas españolas. *OBS Actualidad*. En línea: <http://www.onlinebschool.es/actualidad/actualidad.asp?id=20>
- ORTIZ, F. (1996). *El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. Madrid: McGraw Hill.
- PABLO, A. de (2005): *Valoración Financiera*. Ed. Universitaria Ramón Areces.
- PABLO, A. de (2010): *Gestión Financiera*. Ed. Universitaria Ramón Areces.
- PABLO, J. y VAQUERO, A. (2002). *La Nueva Contratación Informática: Introducción al Outsourcing de los Sistemas de Información*. Granada: Editorial Comares.
- PABLO, R. de (2004). *Las Nuevas Tecnologías aplicadas al Turismo*. Madrid: Areces.
- PABLO, R de (2006). *Internet y la Nueva Economía en las Empresas. Estudio del Caso Amadeus*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.
- PABLOS, C. de et al: (2001). *Dirección y Gestión de los Sistemas de Información en la Empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- PÉREZ, J. (1985). *Las motivaciones humanas*. Barcelona: División de Investigación del IESE, FHN-161.
- PÉREZ, E. (2003). La formación de personas adultas para su integración socio-laboral. *Revista Guadalbullón*, 11, 117-135.
- PETERS T. (1999). *Un día con Tom Peters*, Congreso, 23 de mayo. En JERICÓ, P. (2011). *La Nueva Gestión del Talento: construyendo compromiso*. Madrid: Prentice Hall. Pearson Educación, S. A.
- PETERS, T. y AUSTIN, N. (1985). *A Passion for Excellence*. Nueva York: Random House.
- PETERS, T. y WATERMAN, R. (1982). *In Search of Excellence*,. Nueva York: Random.

- PHILLIPS, J. (2003). *Return On Investment in Training and Performance Improvement Programs*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- PHILLIPS, J. y PHILLIPS, P (2005): *ROI AT WORK: Best-Practice Case Studies from the Real World*. USA: The American Society for Training & Development.
- PHILLIPS, J. y PHILLIPS, P. (2007): *Show me the Money: How to Determine ROI in People, Projects and Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- PINEDA, P et al (2002). *Gestión de la formación en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel, S. A.
- PORTER, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- PROCHASKA, J. (1999). "How do people change, and how can we change to help many more people?". En HUBBLE, M. A., DUNCAN, B. L. y MILLER, S. D. Miller (comp.), *The heart and soul of change: What works in therapy* (227-258). American Psychological Association. Washington, DC.
- PÜMPIN, C. y GARCÍA ECHEVARRÍA, S. (1988). *Cultura Empresaria*. Madrid: Díaz de Santos.
- RAHMAN, R. y ANDREU, J. (2006). *China and India. Towards Global Economic Supremacy?* New Delhi: Academic Foundation.
- REDDY, A. (2001). E-learning ROI calculations. *En e-learning* [En línea].. Disponible en: www.elearningmag.com/elearning/article/articleDetail.js
- REIGELUTH, C. (1999). *Instructional-Design Theories and Models: A new Paradigm of Instructional Theory*. USA: Lawrence Erlbaum Assoc.
- RIBEIRO GONÇALVES, F. (2010). *Formación y Desarrollo de Competencias Profesionales: otro reto a la Calidad de la Enseñanza Superior. Una propuesta para Ibero-América*. In: M. Domínguez, A. Medina y M. L. Cacheiro (Coords): *Investigación e innovación de la docencia universitaria en el espacio europeo de educación superior*. Madrid: Editorial Ramón Areces.
- RODRIGO, B. y PÉREZ, E. (1997). *La Dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.

- SAEZ DE VACAS, F. (1985). *El futuro de la enseñanza en relación con las Nuevas Tecnologías. Informática y Escuela*. Madrid: Fundesco.
- SALA-i-MARTIN, X. (2002a). The World Distribution of Income. *NBER Working Paper*, 8933.
- SALA-i-MARTIN, X. (2002b): La Nueva Economía del crecimiento: ¿Qué hemos aprendido en quince años? *Economía Chilena*, 5.
- SALA-i-MARTIN, X. (2006). The World Distribution of Income: Falling poverty and Converge, Period. *Quarterly Journal of Economics*, CXXI.
- SALINAS, J. (1998). *Redes y educación: tendencias en educación flexible y a distancia*". *Educación y Tecnologías de la Comunicación*. 141-149. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- SETARO, J. L. (2000). *How e-learning can increase ROI for training*. En web de *Thing*. Disponible en línea:
www.thinq.com/pages/new_wp_IncreaseTheROI.htm
- SETARO, J. L. (2001). *Many happy returns: calculating e-learning ROI*. *En Learning circuits*. Disponible en línea:
www.learningcircuits.com/2001/jun2201/elearn.html
- SHEA-SCHULTZ; F, J. (2002). *Online learning today. Strategies that work*. San Francisco: Berret-Koehler P.
- SHEPHERD, C. (1999). *Assessing the ROI of training*. En web de *Tactix*. Disponible en línea: www.fastrak-consulting.co.uk/tactix/Features/tngroi/tngroi.htm
- SIEBER, S. (2001). e-Economía: El reto de las empresas de hoy. *e-business Center PwC & IESE*. En línea:
http://www.iese.edu/es/files/Art_Sieber_eEconomia_esp_tcm5-7533.pdf
- SIMMONS, S. y SIMMONS, J. (1998). *E.Q. Cómo medir la Inteligencia Emocional*. México: EDAF.
- SCHLEICHER, A. (2011): The case for 21st-century learning. *OECD Education Directorate*. En línea:
http://www.oecd.org/document/2/0,3746,en_2649_201185_46846594_1_1_1_1,
- STALLABRAS, J. (1998). Formas de identidad en el ciberespacio. *Revista de Occidente*, 206, 77-97

- SVIEBY, K. E y Simons, R (2006). Collaborative climate and effectiveness of Knowledge work. An empirical study. *Journal of Knowledge Management*, 6,5, 420-433.
- TEDESCO, J. C. (1995). *El nuevo pacto educativo*. Madrid: Educación.
- VALADAS, S. C., GONÇALVES, F. R. & FAÍSCA, L. M. (2010). *Approaches to Studying in higher education Portuguese students: A Portuguese version of the Approaches and Study Skills Inventory for Students*. Higher Education. 59: 259-275.
- VALLEJO, M. C. (2009). The organizational culture of Family Firm: A Theoretical Model for Its Study. *Small Business Economics*, 36: 47-65. DOI 101007/s11187-009-9175-9.
- VALLEJO, M. C., HERNÁNDEZ, M. J., POZA, J., MARTÍNEZ, R., FUENTES, G., SÁNCHEZ, S. y CAÑAS, L. (2004). *Directorio de empresas familiares jienenses*. Jaén: Diputación Provincial de Jaén y Universidad de Jaén.
- VENTURA, J. (1996). *Análisis Dinámico de la Estrategia Empresarial: Un Ensayo Interdisciplinar*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- WATERMAN, R (1987). *The Renewal Factor*. Nueva York: Bantam Books.

9.2. Sitios Web

Actualizado a 30 de Mayo 2011

- Astic:
<http://www.astic.es/Astic/Estudios+ASTIC/Monogr%C3%A1ficos/firmaelectronica.htm>
- Avialec:
http://www.avialec.com/butlletins/abril_04/pantallas.php
- Banco Sabadell: www.bancosabadell.com
- Blogia: <http://ticmadrid.blogia.com/2005/042601-una-definicion-de-tic.php>
- Burbuja: foro de economía:
<http://www.burbuja.info/inmobiliaria/burbuja-inmobiliaria/149976-economia-sumergida-de-espana-entre-el-16-y-el-22-del-pib.html>
- Business Outsourcing Forum:
http://www.managementlogs.com/business_outsourcing.html
- Chart of the day: <http://www.chartoftheday.com/>
- Desarrollo Web:
<http://www.desarrolloweb.com/articulos/que-es-roi.html>
- Dircom:
http://www.dircom.org/display_release.html?id=23444
- Dirección General de Tráfico:
<http://www.gdt.guardiacivil.es/cusuarios.php>
- Educarm:
http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/etapasEducativas/secundaria/16/secciones/270/contenidos/5880/teoria_x_e_y_teorias_z.pdf

- El Creativo:
<http://www.ecommretail.com/feria2011/clipping/25.02.11%20elrecreativo.com.pdf>
- El mundo:
<http://www.elmundo.es/navegante/2005/07/27/esociedad/1122473569.html>
- El País:
http://www.elpais.com/articulo/economia/Lehman/presenta/mayor/quiebra/historia/pasivo/430000/millones/elpepieco/20080916elpepieco_4/Tes
- Equipos y Talento 2001 Buen año para invertir en formación:
<http://www.equiposytalento.com/noticias/2011/05/18/el-47-de-la-pymes-espanolas-consideran-que-2011-es-un-buen-ano-para-invertir-en-formacion>
- Equipos y Talento Mobbing en el Trabajo:
<http://www.equiposytalento.com/noticias/2011/02/18/aproximadamente-ochocientas-mil-personas-en-espana-padecen-mobbing-en-el-trabajo>
- European Comission:
http://europa.eu.int/comm/education/index_es.html
- Gestipolis:
<http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/18/xy.htm>
- Global Negociator: <http://www.globalnegotiator.com/>
- Harvard Business Review: <http://hbr.org/2009/12/the-roi-on-weight-loss-at-work/ar/>
<http://www.upm.es/rinternacional/cooperacion/odm/informacion.html>
- Hypergeo:
http://www.hypergeo.eu/article.php3?id_article=133
- IBM: <http://www-5.ibm.com/es/press/informes/outsourcing.html>

- IDC: <http://www.idc.com/>
- IDG: <http://www.idg.es/dealer/articulo1.asp?clave=171197>
- IESE Business School:
http://www.iese.edu/es/files/5_11745.pdf
- IESE: http://www.iese.edu/en/files/6_8259.pdf
- ILL Magazine:
http://www.illmagazine.com/e_learn/resources/pdfs/ROI_training.pdf
- INE: salarios 2009: <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>
- Información Exportación:
<http://www.infoexport.net/articulos/La-internacionalizacion-de-los-servicios-Oportunidad-o-amenaza.htm>
- Insituto Nacional de Empleo:
<http://www2.inem.es/Observatorio/Observatorio/Publicaciones/Incidencia%20de%20la%20Sociedad%20de%20Informaci%C3%B3n%20en%20el%20Mercado%20de%20Trabajo.pdf#search=%22%22las%20tecnolog%C3%ADas%20de%20la%20informaci%C3%B3n%20y%20la%20comunicaci%C3%B3n%20en%20la%20empresa%22%22>
- Instituto de Comercio Exterior: www.icex.es
- Instituto Fomento Murcia: www.ifrm-murcia.es
- Instituto Nacional de Estadística:
<http://www.ine.es/revistas/fuentes/numero46/paginas/fue2.htm>
- Investopedia:
<http://www.investopedia.com/terms/r/returnonassets.asp>
- Itescam:
www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r66763.DOCX
- Lukor: <http://www.lukor.com/ordenadores/07082801.htm>

- Métrica de la Sociedad de la Información:
http://www.aetic.es/CLI_AETIC/ftpportalweb/documentos/METRICA_SI_06.pdf
- Monografías:
<http://www.monografias.com/trabajos61/matriz-crecimiento-participacion/matriz-crecimiento-participacion.shtml>
- Nation Master:
http://www.nationmaster.com/graph/edu_edu_spe-education-spending-of-gdp
- OECD: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/fulltext/9604044e5.pdf?expires=1299088165&id=0000&accname=guest&checksum=F3EF9C9091AAFCDC310BD0FC984B8D4E>
- Ondata: http://www.ondata.es/recuperar/notas_1.htm
- Online Business School:
<http://www.onlinebschool.es/actualidad/actualidad.asp?id=20>
- Organización de Consumidores y Usuarios:
<http://www.ocu.org/>
- Plan Cameral: www.plancameral.org
- Plan de Promoción Exterior: www.impulsoexterior.com
- Planeta de Libros:
<http://www.gestion2000.com/pdflibros/8997.pdf#search=%22%22empresa%20virtual%22%22>
- RHM Grupo de Comunicación:
<http://www.rrhmagazine.com/inicio.asp?url=/articulo/articulo192.asp>
- ROI Institute:
http://media.roiinstitute.net/pdf/certification/Certification_Overview.pdf

- Search CIO:
http://searchcio.techtarget.com/sDefinition/0,290660,sid19_gci927957,00.html
- Sistemas de Calidad:
<http://www.sistemasdecalidad.com/Baldrige.htm>
- Sistemas de Calidad:
<http://www.sistemasdecalidad.com/Baldrige.htm>
- Sol Meliá: [https://w3-06.ibm.com/jp/domino60/mkt/cmi3_am0.nsf/1214940034ea_b8a0492568bd0010e393/13b7a2bd81304f7a49256f2b002afc25/\\$FILE/2 3. SOOD-The New Story -tokyo- july04-mjd.ppt](https://w3-06.ibm.com/jp/domino60/mkt/cmi3_am0.nsf/1214940034ea_b8a0492568bd0010e393/13b7a2bd81304f7a49256f2b002afc25/$FILE/2%203.%20SOOD-The%20New%20Story%20-tokyo-%20july04-mjd.ppt)
-
13http://www.solmelia.com/solNew/groupinfo/jsp/C_AcercaDe.jsp
- Telefónica:
http://www.telefonica.es/sociedaddelainformacion/html/informes_home.shtml "La Sociedad de la Información":
Fundación Telefónica
- The Economist: www.economist.com
- Universidad Complutense de Madrid:
http://www.ucm.es/info/especulo/numero22/a_rumor.html
- Universidad Politécnica de Madrid:
<http://www.upm.es/rinternacional/cooperacion/odm/informacion.html>
- White House Business Solutions:
<http://www.whitehouseit.com/whyelearning.asp>
- Wikipedia del Conocimiento:
http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_del_conocimiento
- Wikipedia Pirámide de Maslow:
http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow
- Wikipedia Spin-off: <http://es.wikipedia.org/wiki/Spin-off>

- You Tube:

http://www.youtube.com/watch?v=xGXFVX9gCfA&feature=player_embedded#at

ANEXOS

[Ver CD/DVD]

Anexo I. Cuestionario en Español

Anexo II. Cuestionario en Inglés

Anexo III. Focus Group 1

Anexo IV. Frecuencias y Fiabilidad SPSS

Anexo V. Datos SPSS ROI

Anexo VI. Base de Datos SPSS

Anexo VII. Resultado del Ejercicio 2009_Empresa 1)

Anexo VIII. Resultado del Ejercicio 2009_Empresa 2)

