



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES**

**Maestría en Administración y Marketing Estratégico**

**TESIS**

**¿CAPACITACIÓN EN CRISIS?**

**Una mirada sobre la Capacitación,  
en las empresas argentinas  
desde la perspectiva de los líderes de opinión.**

**-Período 2000 al 2003-**

**Autor: Lic. Ana Maria Bravo**

**Director de Tesis: Lic. Horacio Cortese**

**Fecha: Octubre 2004**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

## Agradecimientos

Este trabajo, se nutrió de conocimientos teóricos, experiencia personal y el invaluable aporte de quienes me guiaron en el esforzado sendero del aprendizaje.

Quiero agradecer la destacable colaboración de la Lic. Gabriela Iglesias, con su cálido acompañamiento desde la perspectiva metodológica, quien con su dedicación, me brindó mucho más que las consideraciones académicas.

Al Director de tesis, el Lic. Horacio Cortese, por su permanente contribución de ideas y diferentes enfoques, que generaron el planteo de nuevos interrogantes, enriqueciendo mi visión de la dinámica de los Recursos Humanos en las organizaciones.

A los consultores e Instituciones, que participaron de la investigación de campo, brindándome su tiempo y la valiosa mirada, de un momento tan especial de la historia Argentina.

Elaborar una indagación, con éstas características, en plena crisis económica política y social, planteó un desafío personal y también institucional. No fue fácil, intentar vencer la inercia de la desesperanza que generaba el escenario de una sociedad en caos.

Por eso reitero mi agradecimiento, a todos los que de una manera u otra brindaron su colaboración para intentar un re-aprendizaje desde la crisis, del rol de la capacitación y el valor asignado al ser humano dentro de las organizaciones.

# Índice

	N° Pág.
Agradecimientos	
Índice	
Introducción.....	7
 <b>Capítulo 1</b>  <b>Desde la Crisis</b>  	
<b>Parte I</b>	
<b>Una interpretación de la crisis.....</b>	<b>14</b>
<i>Formas de reaccionar.....</i>	<i>16</i>
<i>Que significa estar en crisis en la Argentina actual.....</i>	<i>19</i>
<i>La política y la economía.....</i>	<i>20</i>
<i>Consecuencias en el ámbito social.....</i>	<i>21</i>
<i>El contexto laboral.....</i>	<i>23</i>
<i>El hombre y su relación con el trabajo.....</i>	<i>24</i>
 <b>Parte II</b>	
<b>Las empresas.....</b>	<b>26</b>
<i>La importancia del arte de predecir escenarios.....</i>	<i>27</i>
<i>Rentabilidad y control de riesgo.....</i>	<i>28</i>
<i>Visión, Misión, Estrategia</i>	
<i>¿Enunciados poético-filosóficos o caminos reales?.....</i>	<i>29</i>
<i>La organización que aprende.</i>	
<i>¿Es un paradigma de las empresas argentinas?.....</i>	<i>31</i>
 <b>Parte III</b>	
<b>Las personas .....</b>	<b>36</b>
<i>El devenir de las emociones.....</i>	<i>37</i>
<i>Los mecanismos de defensa.....</i>	<i>38</i>
<i>El cliente y el mercado en un contexto de crisis.....</i>	<i>40</i>
<i>¿Cambiaron los hábitos del consumidor argentino en crisis?</i>	
<i>¿Cómo responde la empresa a estos cambios?.....</i>	<i>42</i>

**CAPÍTULO 2****El Management y las Actitudes****Parte I**

<b>Desde la Organización .....</b>	45
<i>La importancia de las personas</i>	46
<i>y el paradigma del conocimiento.....</i>	
<i>Buscando el rumbo. ....</i>	51
<i>La importancia de la cultura. ....</i>	52
<i>Los obstáculos para el éxito. ....</i>	54
<i>La resistencia.....</i>	55
<i>Rentabilidad de intangibles. ....</i>	56
<i>Evolución del rol de Recursos Humanos. ....</i>	58
<i>La crisis y el sector de Recursos Humanos.....</i>	61

**Parte II**

<b>Desde la gestión.....</b>	62
<i>El management</i>	
<i>Los directivos en un contexto de crisis. ....</i>	64
<i>La urgencia en el caos:</i>	
<i>¿Cómo diferenciar lo urgente de lo importante?.....</i>	68
<i>Las condiciones de un líder.....</i>	70
<i>Una tipología .....</i>	73
<i>Las actitudes y el desempeño.....</i>	76
<i>Modelos paradigmáticos que plantea el mercado.....</i>	78
<i>Gestión por competencias.....</i>	79
<i>La importancia de las emociones. ....</i>	82

## CAPÍTULO 3

### Un nuevo espacio para la Capacitación

#### Parte I

<b>La importancia de la Capacitación.....</b>	<b>85</b>
<i>Concepto de Capacitación</i>	
<i>El destino de lo que se aprende</i>	86
<i>Distintos tipos de Capacitación</i>	87
<i>Gestar la diferenciación</i>	88
<i>Capacitación Actitudinal</i>	90
<i>Aprendizaje y Conocimiento .....</i>	93
<i>Todo tiene un comienzo.....</i>	96
<i>El valor de los activos intangibles y la Capacitación.....</i>	104
<i>La capacitación:</i>	105
<i>¿Fin o principio en un proceso de cambio?.....</i>	
<i>Los modelos paradigmáticos:</i>	106
<i>Capacitación y resultados.....</i>	
<i>La capacitación organizacional en la Argentina del 2003.....</i>	110

#### Parte II

<b>Medición de la Capacitación.....</b>	<b>114</b>
<i>Empresa y resultados.</i>	
<i>Medición de la capacitación.....</i>	115
<i>Del control de costos a la generación de valor.....</i>	117
<i>Retorno de la inversión en capacitación.....</i>	119
<i>El Tablero de Comando Integral (BSC) .....</i>	122
<i>Beneficios de un BSC.....</i>	124
<i>Construyendo un Tablero .....</i>	126
<i>Tablero de Comando</i>	
<i>¿Una herramienta de apoyo para Recursos Humanos?...</i>	129
<i>Indicadores para Capacitación.....</i>	132
<i>Reflexionando...</i>	
<i>Porque las empresas argentinas no tienen BSC.....</i>	134
<i>Ventajas y desventajas de un BSC</i>	
<i>para el sector de Capacitación.....</i>	136

N° de  
Pág.

## CAPÍTULO 4

### ¿Capacitación en Crisis? La Visión de los Consultores

<b><i>Categorías que surgen de la reflexión teórica:.....</i></b>	<b>141</b>
- <i>Primer eje temático: La empresa</i>	
- <i>Segundo eje temático: El management</i>	
- <i>Tercer eje temático: La Capacitación</i>	
<b><i>Resultados del relevamiento</i></b>	
<b><i>La visión de los consultores.....</i></b>	<b>143</b>
<b><i>A modo de síntesis.....</i></b>	<b>158</b>
<b><i>La paradoja de las diferencias.....</i></b>	<b>159</b>

## CAPÍTULO 5

### Conclusiones

<b><i>Las Empresas.....</i></b>	<b>169</b>
<b><i>El Management.....</i></b>	<b>172</b>
<b><i>La Capacitación.....</i></b>	<b>175</b>
<b><i>Tablero de Comando.....</i></b>	<b>178</b>
<b><i>Reflexiones.....</i></b>	<b>180</b>
<b>Anexo Metodológico</b>	
<b><i>Investigación de Campo.....</i></b>	<b>182</b>
<i>Características de la muestra.....</i>	183
<i>Relevamiento.....</i>	184
<i>Instrumentos de recolección de datos.....</i>	185
<b>Bibliografía.....</b>	<b>188</b>

## Introducción

La Argentina ha sufrido en el período que se extiende entre el año 2000 y 2003, -segmento seleccionado para este trabajo-, una devastadora crisis, económica, política y social. Caracterizada por una abrupta caída del PBI, incremento de la deuda externa hasta la caída en default, fuerte devaluación monetaria, aumento sostenido del desempleo, y déficit récord en ventas, a consecuencia de la disminución del poder adquisitivo.

El impacto se sintió en organizaciones e individuos, generando consecuencias de una envergadura sin precedentes, con un cambio en las actitudes, y un estricto recorte presupuestario.

Las reglas de juego cambiaron violentamente, el caos se apoderó del mercado y los directivos quedaron atrapados en un contexto de incertidumbre, conflicto e inseguridad.

De este modo, cambian las prioridades en la toma de decisiones, lo urgente se impone y nubla el horizonte del largo plazo.

En la dinámica interna de las organizaciones, *todo cambia hasta lo que no debía cambiar...* se altera el funcionamiento de las distintas áreas o sectores, se interrumpen procesos preestablecidos en aras de recortar gastos, los despidos masivos de personal incrementan la angustia, y la inseguridad afecta la comunicación con mensajes contradictorios o ambiguos.

Parece desdibujarse el rol de Recursos Humanos, con un sector desmantelado sin la posibilidad de liderar el cambio, motivar o entrenar, queda sujeto a la negociación de desvinculaciones, administrando indemnizaciones y reasignando personal a otros sectores.

Sin considerar las dificultades planteadas como un hecho, sino como un indicador del “no saber”, lo enfrentamos buscando ayuda en la mirada de los expertos. Es decir, saber cuál es la opinión de los que trabajan brindando asesoramiento y capacitación en las empresas, tanto en épocas de crisis como de estabilidad, frente a este problemático escenario de desconcierto generalizado.

Los expertos poseen los conocimientos y la experiencia, que los acredita para hacer un claro diagnóstico de la situación y sus implicancias en un correlato de comprensión histórica.

El propósito de convocarlos es, además de encontrar “una descripción desde sus perspectivas” de lo que pasa; generar una manera de comprender los desafíos que plantea la situación, que nos permita operar con mayor efectividad, aprovechando el “problema” como un tesoro, que brinde la oportunidad de mejorar. De modo tal, que no sólo podamos reaccionar frente a futuras crisis, sino también poder prevenirlas.

El encuentro con los líderes de opinión, es un camino que parece conducirnos directamente a un vasto abordaje, que permita la visión de un conjunto superior de empresas, acotando el tiempo de relevamiento.

Surgen desde este enfoque, algunas incógnitas a develar en la consulta con los -considerados de aquí en adelante- líderes de opinión:

- ✚ ¿Existen diferencias en la operatoria de las organizaciones, entre la época de crisis y la estabilidad?
- ✚ ¿El personal, es considerado una ventaja competitiva clave en la estrategia del negocio o esta premisa es solo una falacia?
- ✚ ¿El management visualiza la incidencia de las actitudes personales en la gestión?
- ✚ ¿Existen diferencias en la capacitación en épocas de crisis y de estabilidad?
- ✚ ¿El tablero de comando podría ser utilizado, como herramienta para medir el retorno de la inversión en capacitación?

El abordaje de estos interrogantes, nos remite al planteo del problema que da origen a la investigación. Éste, no es un objeto real, que pueda ser descrito en forma más o menos acertada, es -al decir de F. Kofman-, *la interpretación de un observador que opina que las circunstancias no son apropiadas para satisfacer sus intereses.*

Por eso, desde el juicio hecho sobre la existencia de una brecha, entre lo que quiere un consultor -entre los que se incluye el autor- y lo que experimenta, es que se plantea la siguiente **hipótesis** de trabajo:

- Las empresas argentinas sostienen paradigmas de productividad que no se implementan a nivel fáctico, con respecto a los Recursos Humanos y la capacitación. Esta brecha se agranda cuando el sistema entra en crisis. El aspecto financiero prevalece sobre el valor del aporte de los Recursos Humanos como Ventaja Competitiva Clave en la operatoria del negocio, atacando las posibilidades de generar organizaciones inteligentes.

- El management frente al contexto de crisis, queda atrapado en la toma de decisiones a corto plazo, sin poder evaluar el impacto de las actitudes personales, para desarrollar una gestión eficiente.
- La capacitación se torna en una variable de ajuste en épocas de crisis, por ser considerada un “costo”, sin retorno inmediato de la inversión.
- La elaboración de un Tablero de comando para el área de capacitación, permitiría medir los resultados de las actividades consideradas “intangibles”, favoreciendo el reconocimiento del aporte de los Recursos Humanos, a través del aprendizaje, a la competitividad del negocio, según la visión de los líderes de opinión.

En cuanto a la **metodología** utilizada, para el desarrollo de la investigación de campo, se implementa técnicamente, tomando a los líderes de opinión, como unidad de observación, y su visión con respecto al análisis de la operatoria de los Recursos Humanos y la Capacitación, en las empresas argentinas.

Dentro del período de tiempo considerado crítico (2000-2003) se toman como variables la opinión establecida específicamente dentro de los tres ejes-guía del estudio:

- La Empresa
- El Management
- La Capacitación

El relevamiento se llevó a cabo mediante un formulario elaborado a los fines de recolección de datos en las entrevistas personales, que fueron convertidas en encuestas, para los casos respondidos vía informática.

El universo de la muestra, de carácter intencional, estuvo conformado por un listado de 30 Profesionales, entre los que se encuentran entidades especializadas, Consultoras y Profesionales independientes, reconocidos expertos en Recursos Humanos y Management, con una trayectoria de más de 10 años en el mercado.

La consideración del liderazgo en la opinión se basó en una preselección en la que se tuvo en cuenta: el aval que le confieren la experiencia obtenida asesorando y entrenando a empresas de primera línea, los textos publicados y las referencias mediáticas, unido al reconocimiento de los pares como autoridades en la materia.

También se tomaron datos, desde *fuentes secundarias*, como informes de investigadores y organismos públicos y privados.

Figuran a continuación los **objetivos** -generales y específicos-, establecidos para el trabajo, desde la perspectiva de los líderes de opinión:

- Verificar la coherencia entre la filosofía planteada y su implementación fáctica con respecto a los Recursos Humanos y la capacitación. Identificando las diferencias en la gestión, en épocas de crisis y de estabilidad.
- Definir el valor del aporte de los Recursos Humanos para la estrategia eficiente del negocio, en las empresas argentinas. Dando cuenta de, si los Recursos Humanos son considerados una ventaja competitiva clave, en la operatoria del negocio.
- Formular una tipología del management, con relación a la gestión de los Recursos Humanos. Caracterizando el conocimiento del management sobre el impacto de las actitudes en la gestión eficiente.
- Establecer las diferencias en capacitación dentro del período 2000 – 2003 Planteando diferencias desde las contrataciones, temáticas y presupuestos de Capacitación a lo largo del segmento establecido.
- Dar cuenta sobre la factibilidad de la utilización del Tablero de comando para el área de Capacitación. Elaborando una tabla comparativa con ventajas y desventajas sobre la implementación del Tablero de Comando para el área de Capacitación

Al final de este camino, la investigación ha permitido alcanzar los siguientes resultados:

- Obtener una descripción sobre la operatoria de la empresa argentina dentro y fuera de la crisis, pudiendo detectar la existencia o no, de coherencia entre los paradigmas y su implementación fáctica.
- Dar cuenta de un aporte conceptual que permita nuevos abordajes sobre los Recursos Humanos y el management.
- Definir la importancia de la capacitación para una gestión eficiente, estimando cuál sería el mejor aporte del área, a las empresas en épocas de crisis.

- Determinar la factibilidad del uso del Tablero de comando, para el área de capacitación.

Haciendo un breve anticipo del derrotero de cada Capítulo nos encontraremos, en primera instancia con la Crisis. El **primer Capítulo** aborda su conceptualización, punto de partida que da origen a la hipótesis. El corte transversal en el tiempo, (segmento 2000 / 2003) permitirá colocar al individuo como protagonista en el escenario conflictivo de la Argentina actual.

Se describe la transformación social que obedeció a la confluencia de factores externos (político / económicos) con alto impacto en las organizaciones, que produjeron la emergencia de conflictos que antes permanecían latentes.

En cuanto al individuo y el advenimiento de la crisis se recorre las etapas del proceso emocional posterior al impacto y el cambio de actitudes sufrido, como ser social, como miembro de una empresa y como consumidor.

Se intenta encontrar las premisas teóricas para la resolución exitosa de la crisis desde la perspectiva del individuo y su incidencia en las organizaciones, en un mundo en el que la única constante es el cambio. La oportunidad de generar planes de contingencia como aprendizaje del atravesamiento de la crisis permitirá la salida de la próxima crisis en una forma más organizada y madura.

En el **segundo Capítulo**, se profundiza en el marco teórico, que define una organización eficiente y cómo gestionarla, partiendo desde un modelo ideal en entornos de estabilidad, hasta la influencia de la crisis en las empresas y los directivos.

El objetivo es recopilar contenidos que funcionan como paradigmas y comprobar luego, con la investigación de campo, de qué manera se implementan en la realidad. La descripción de los obstáculos y resistencias en el proceso de desarrollo de las empresas, pretende alertar sobre las dificultades a tener en cuenta en un contexto de caos.

La descripción de una administración eficiente, permite el abordaje en una cultura, que integre el aporte de las personas desde el valor del conocimiento. Los nuevos parámetros de gestión vinculados a las competencias y al capital intelectual -como el recurso generador del valor agregado-, le otorgan a la inversión en el entrenamiento de los intangibles, trascendencia como factor clave del éxito en la era de las organizaciones aprendientes. Se formula un nuevo rol de Recursos Humanos, que evolucione en forma simultánea como puente que permita integrar las expectativas del negocio con los talentos.

Se muestra el liderazgo de una organización con estas características, y el perfil con los requisitos necesarios. A través de una escala comparativa se

diferencian los niveles de conducción, junto al enunciado de los requisitos ideales del management para gerenciar en épocas de crisis.

La importancia del abordaje de las actitudes en el nuevo paradigma del conocimiento, pondrá fin al Capítulo, con un recorrido por las competencias y el desempeño; -nuevas exigencias para el “socio estratégico” en las organizaciones del siglo XXI-.

En el **tercer Capítulo**, se apunta a la articulación del concepto de Capacitación, la crisis y su incidencia sobre personas, organizaciones y formas de gestionar.

El entrenamiento -pilar esencial de ésta investigación- se lo vincula con las nociones de Aprendizaje y Conocimiento, estableciendo diferencias entre los periodos de estabilidad y crisis.

La caracterización de la capacitación como proceso, permite una mayor comprensión sobre el valor agregado de las personas -como activos intangibles de la organización- generando aportes a la rentabilidad, con su talento y desarrollo de habilidades y actitudes. Postulando por primera vez, éste paradigma que se convierte en épocas de crisis, en una verdadera paradoja.

En la segunda parte del Capítulo, se realiza el abordaje de la medición de las actividades de capacitación y su impacto en el aprovechamiento de los recursos. El conocimiento del Tablero de Comando integral (BSC), sus ventajas y desventajas, aportará información sobre, cuáles empresas son las más indicadas para ejecutar esta forma de medición.

Su trascendencia, radica en la justificación, *del abandono de la capacitación como fuente de gastos sin retorno*, favoreciendo el reconocimiento del aporte a la competitividad del negocio, de los Recursos Humanos.

El estudio de esta nueva herramienta, ahonda sobre la posibilidad de monitorear la organización, con información actualizada y no solamente con resultados del pasado, permitiendo generar valor agregado a través del talento y el aporte a la rentabilidad del negocio

En el **cuarto Capítulo**, se desarrolla la investigación de campo que -desde la visión de los líderes de opinión, brinda la posibilidad de capturar información con un enfoque más amplio, -sin diferenciar específicamente lo sucedido en las PyMes o en las grandes empresas-, y obtener un concepto global de lo sucedido con la Capacitación durante el período consignado, dentro de las empresas (contrataciones, temáticas, modalidades, diferencias con épocas de estabilidad, formas de medición, etc.)

Teniendo como fin último, la confrontación entre la “teoría expuesta” y la “teoría en uso”, es decir, de que manera los conceptos teóricos vertidos en cuanto a la valoración y el entrenamiento de los Recursos Humanos en las empresas, se reflejan en la práctica.

Este análisis involucra el compromiso de los directivos, la participación del personal y de qué manera afectó la crisis al entrenamiento.

En el **quinto Capítulo**, finalizando la investigación, se plantean las conclusiones que, se vinculan con las hipótesis de trabajo oportunamente planteadas.

Reflexionando de este modo, acerca de aquello que salió mal, del modo en que podría solucionarse, y del aprendizaje necesario para que no vuelva a ocurrir lo mismo.



# CAPÍTULO 1

## Desde la Crisis

El presente Capítulo recorrerá aspectos nodales de la investigación, que son el punto de partida que da origen a la hipótesis. Por lo que es dable esperar como resultado final, la justificación de la elección temática.

La conceptualización de la crisis se tomará como marco de referencia en el análisis de las variables definidas metodológicamente como de observación: la empresa, el management y la capacitación para el estudio de campo.

Los Capítulos posteriores permitirán la profundización de tales conceptos a la luz de la teoría generando otro enfoque para su mejor comprensión. Esta visión, que marca un corte transversal en el tiempo, permitirá colocar al individuo como el protagonista principal del escenario conflictivo de la Argentina actual.

Intentando una reflexión sobre el propósito de este trabajo, resultan inspiradoras las palabras de P. Lagadec, -autor de El riesgo cero-: *“Hay equipos excelentes trabajando en forma coordinada. Mi función no es ser un bombero o apagar el fuego, sino reflexionar desde el punto de vista estratégico, para saber cómo hacer las cosas mejor la próxima vez”*. (Entrevista de Gabriela Navarra, diario La Nación, 2002).

Del mismo modo brindaremos un aporte, analizando el accionar “como personas atravesadas por la crisis”, para dilucidar mejores comportamientos en el futuro, aceptando la responsabilidad de no improvisar, y las limitaciones individuales en un entorno con riesgos.

## Parte I

### UNA INTERPRETACIÓN DE LA CRISIS

*“El ser humano sabe hacer de los obstáculos  
nuevos caminos,  
porque a la vida le basta el espacio de una grieta,  
para renacer.”  
Ernesto Sabato*

Tratar de caracterizar un concepto tan remanido en los últimos tiempos, como el de *crisis*, parece una verdad de perogrullo, dado que el lenguaje cotidiano lo tiene incorporado tanto en los discursos mediáticos, como en los consultorios o en los hogares. No obstante, a menudo este término no se comprende bien, lo que hace que las acciones emprendidas para afrontar la situación no sean las más adecuadas.

Por lo que iniciamos la búsqueda de una **definición la palabra crisis**, volviendo a las fuentes. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española nos dice: "*Mutación considerable que acaece en una enfermedad, ya sea para mejorarse, ya para agravarse el enfermo (...) Por extensión, momento decisivo de un negocio, grave y de consecuencias importantes*".

Hay que resaltar el hecho de que, de acuerdo con esta definición, las crisis no necesariamente se refieren a algo negativo, sino a un cambio que podría representar una oportunidad si se le sabe aprovechar.

En otra definición recopilada por Maria Regina Öfele en su artículo: Argentina 2002: ¿Jugar...en tiempos de crisis?, de Gilliland y Jame<sup>1</sup>, se considera la *crisis como "la percepción de un evento o situación, como una dificultad intolerable que excede los recursos y mecanismos de defensa de la persona. En este sentido, una crisis puede ocurrirle a una persona, a una empresa o a un país"*. (Öfele, Maria Regina; 2002).

Es interesante ver que el término tiene su origen en la palabra griega "krísis", que significa "decisión" o "juicio", que son conceptos "neutros", sin la connotación negativa que solemos darle.

Claro está, que frente al sufrimiento que impone el conflicto al ser humano, las palabras de Gramsci, suenan poéticas: ..."*algo que está muriendo, no acaba de fenecer, y algo que está naciendo, no ha nacido plenamente aún*" (Portelli H. 1974)... pero no por ello menos ciertas, al mismo tiempo que un peligro que acecha, es también el desafío de una oportunidad.

## ***Tipos de crisis***

Desde un criterio temporal, podríamos clasificar las crisis en el individuo, de dos tipos:

---

<sup>1</sup>Cita de extraída de Boyd Webb, N. *Assessment of the child in crisis. En Boyd Webb, N.: Play therapy with children in crisis. New York: Guilford Press. (1999).*

- **Crisis de Desarrollo:** presentan una conducta indiferenciada y marcan un trastorno en el área intelectual y afectiva, son predecibles y corresponden a los ciclos evolutivos del ser humano (nacimiento e infancia, pubertad y adolescencia, edad media de la vida y senectud)
- **Crisis circunstanciales:** corresponden a una alteración psíquica y de la conducta, ante pérdida o amenaza de pérdida de los aportes básicos (físicos, psicosociales y socioculturales); Son inesperadas, accidentales y dependen sobre todo de factores ambientales (separación, pérdidas, muerte, enfermedades corporales, desempleo, trabajo nuevo, fracaso económico, violaciones, catástrofes).

Simbólicamente hablando parece que, Argentina en el período que va del 2000 al 2003, ha padecido las consecuencias enumeradas para una crisis de tipo circunstancial, que impactó por igual en el individuo y las organizaciones, profundizaremos en su descripción teórica, que favorece el esclarecimiento del enfoque para el presente trabajo.

La crisis de tipo circunstancial tiene cinco características es:

1. **Repentina**, aparece bruscamente
2. **Inesperada:** no puede existir preparación previa.
3. **Urgente:** pues amenazan el bienestar físico o psicológico.
4. **Masiva:** afectan a muchas personas al mismo tiempo.
5. **Peligro y oportunidad:** la crisis puede desembocar en un mejoramiento o empeoramiento de la situación.

### ***Formas de reaccionar***

De acuerdo a las características mencionadas en el apartado anterior, una persona que atraviesa por esta situación, reacciona emocionalmente con sus recursos de defensa más primitivos.

El cuerpo responde segregando adrenalina y elevando la tensión interna frente al impacto súbito. Los estados de tensión a los que hacemos referencia, son la expresión psíquica de una necesidad que remite a estados primitivos de sensaciones de placer o displacer vividos tempranamente en la evolución del sujeto; por lo que la satisfacción de la necesidad y el alivio de la tensión, engendran placer.

El shock inicial da paso al incremento de tensión al no poder abordar el problema con los recursos habituales; Para salir de la paralización se instrumentan dos caminos frente a la amenaza externa, la huida (negación como defensa psicológica) o el enfrentamiento reflexionando sobre otras respuestas más adecuadas que lleven a un resultado exitoso para bajar la tensión y la vuelta al equilibrio emocional.

Si ninguna de estas respuestas pudieran lograrse, la tensión aumenta hasta provocar una grave y masiva desorganización emocional. Por eso decimos que la resolución exitosa de una crisis, tiene como respuesta saludable el ingreso a un proceso de duelo, mientras la ineficaz resolución, dejará huellas de experiencias de las que no se pudo aprender por no haber sido adecuadamente codificadas.

Nuevamente rescatamos a modo de *síntesis*, que la crisis que invade disruptivamente nuestro espacio físico emocional y social es un proceso temporario, que afecta masivamente y reclama respuestas urgentes, entrañando tanto un amenazador peligro como un desafío para descubrir nuevas oportunidades.

Del análisis de sus dimensiones, depende la importancia que se le brinde y el esfuerzo invertido para considerar alternativas viables de solución. Del reconocimiento de sus causas, se podrá definir si estas pueden ser controladas por la persona o le son ajenas; lo que determina la estrategia a seguir.

Del mismo modo, de las consecuencias podremos aprehender nuevos comportamientos y tendremos la oportunidad de generar planes alternativos a desarrollar frente a nuevas situaciones problemáticas.

En este punto surge una incógnita: **¿Cómo enfrentar ésta crisis?**.

Si bien, por definición, las crisis circunstanciales, no se pueden predecir, podemos deducir que hace falta reconocer primero, la existencia y magnitud del problema, a partir de un análisis objetivo de sus causas y consecuencias. Para luego elaborar el duelo, que significa enfrentar el cúmulo de emociones que generan las pérdidas y el temor de la incertidumbre por un futuro incierto.

En la búsqueda de soluciones, aparece la culpa promoviendo angustia, irritación y boicoteando el pensamiento, hasta niveles que pueden tornarse inmanejables.

La forma de resolución de la situación de crisis, va a depender de los recursos adaptativos propios de cada sujeto, en el atravesamiento de este proceso se revelan y despliegan habilidades que no habían sido exploradas. Cabe consignar que -como en todo proceso- se necesita tiempo para desprenderse de una situación pasada y adaptarse a otra nueva.

Por lo que el entrenamiento en flexibilidad frente a los cambios, nos permitirá una mayor rapidez de respuesta. Parafraseando a Heráclito, *frente a un mundo donde el cambio parece ser lo único constante*, contar con la oportunidad de generar planes de contingencia, puede ser lo que nos ayude a salir de la próxima crisis en una forma más organizada y madura.

### ***Del imaginario virtual***

En el cotidiano encuentro que brinda la informática con distintas latitudes, surgen frases que inspiran para establecer comparaciones y cotejar la teoría con nuestra práctica de todos los días.

Paso a enumerar algunas frases que promueven incógnitas, que se constituirán en el enlace con el análisis posterior de la crisis en Argentina.

*(...) “Estamos enfrentados a una profunda crisis, que aunque algunos la ven como algo coyuntural, la percibimos como profundamente estructural y cuyas predicciones y consecuencias están todavía por conocerse”. (...) (Martínez, Carlos; 2002)*

¿No es similar al discurso escuchado en los medios de difusión respecto de nuestra realidad argentina?

¿Se parece al eco de profecías agoreras reiteradas en nuestras quejas populares, sobre la incertidumbre acerca del futuro?

*(...) “Hay crisis en la economía, en la ciencia, en las religiones, en las estructuras sociales, en las instituciones.  
Los modelos económicos aplicados están perdiendo vigencia pero no se vislumbran otros que den solución eficiente y efectiva a los retos de la globalización;  
la profundidad de los avances científicos se enfrenta a graves dilemas éticos y la velocidad de los tecnológicos vuelven obsoleto cualquier artefacto en el instante en que sale al mercado;  
las religiones históricas se ven amenazadas por movimientos eclécticos, normalmente ideados como sectas, que cada día les roban fieles en esa carrera desesperada del ser humano por encontrar respuesta metafísica a sus agonías;  
las revoluciones sociales y políticas se dan dentro de bandazos radicales y giros de 180 grados que hacen imposible la estructuración de una eticidad política e ideológica mejor sustentada;  
el descreimiento generalizado en las instituciones o aparatos organizativos (iglesia, estado, justicia, ...) confunden a los ciudadanos y los obligan a aislarse”. (...) (Martínez, Carlos; 2002, p.1)*

Nuevamente y más allá del análisis global que intenta ser objetivo, En Argentina ¿Existe coherencia entre éste análisis -compartido por casi todos los líderes de opinión- y la dimensión que esta crisis representa, o es solo palabra vacía de contenidos? ¿La sociedad en su conjunto, tiene conciencia de las consecuencias que esta realidad significa, o se sigue confiando en soluciones mágicas?

### ***Que significa estar en crisis en la Argentina actual.***

Retomando las incógnitas planteadas se hace necesario un somero análisis del contexto que ayude a comprender algunas características de los individuos y la crisis en nuestro país.

La Argentina atraviesa por una de las más serias crisis que ha tenido que enfrentar en las últimas décadas, caracterizada por las consecuencias perjudiciales para con los individuos en todos los aspectos de su vida, en lo político, económico y social.

#### ***La política y la economía***

En el ámbito político hay una crisis de representación y toda la clase dirigente está cuestionada. Tanto en la operatoria de los tres poderes -ejecutivo, legislativo y judicial- como en lo que corresponde a lo nacional y provincial.

A pesar del sostenimiento de la democracia en cuanto al respeto por las elecciones, que permitieron el cumplimiento de los mandatos presidenciales, la credibilidad en las instituciones, se vio afectada en forma integral.

La corrupción y la falta de productividad -de la que se fue tomando conciencia-, hace sentir que la pérdida de valores fue creciendo del mismo modo que la desconfianza y el malestar en todo el cuerpo social.

Formando parte de este proceso las decisiones tomadas en lo económico, amalgaman el conflicto que estalla con la convertibilidad como principal detonante, en enero del 2002.

Dada la envergadura de los acontecimientos y a los fines de una mayor comprensión, vale la pena hacer una breve reseña de algunos acontecimientos, que gestaron o coadyuvaron para la devacle. Para lo cual nos ceñiremos a un período que no va mucho más allá de dos décadas.

### ***Un poco de historia.***

Según lo mencionado por Carlos M. Aldao-Zapiola, en su artículo: “Argentina, la Crisis y sus Recursos Humanos”, entre 1980 y 1988 la caída del PBI por habitante y el aumento de los precios al consumidor, van de la mano del aumento de la deuda externa, la reducción de reservas monetarias y la caída en las exportaciones, dejando como herencia inmediata la hiperinflación.

A partir de 1989, después de cuatro décadas de inflación y con un dólar paralelo en aumento, surge como señal de cambio, “un gran alivio” la llegada en 1991 del plan de convertibilidad del nuevo gobierno. Entre 1994 y 1998 se realizaron inversiones que permitieron que los niveles de empleo permanecieran relativamente estables. (Aldao-Zapiola, Carlos M.; 2002)

El compromiso por balancear el presupuesto público abandonando por ello el uso del instrumento inflacionario, permite que los precios disminuyan y el PBI crezca aceleradamente hasta 1998; frenado temporariamente por la crisis mejicana en 1995, continúa hasta 1999, en donde comienza un período de recesión que, según los expertos aún no ha terminado.

La deuda externa que siguió creciendo durante todo este período, junto con la caída de la actividad económica, la fuga de capitales y la crisis política -antes mencionada- producen la entrada en default. En última instancia, completando este panorama, surge como detonante para la profundización de la crisis, la devaluación del peso en enero del 2002.

*Según palabras de Ismael Bermúdez, “Las secuelas de la crisis están presentes de manera contradictoria en el tejido productivo y social. Así, por un lado la Argentina tiene cosechas y exportaciones de alimentos récord y por el otro el 57,5% de la población —20,8 millones de personas— vive por debajo de la línea de pobreza, de los cuales casi la mitad está en la indigencia”. (...) “La industria trabaja al 70% de su potencial mientras los desocupados suman 2,5 millones de personas. La inversión cayó el 60% y no se está reponiendo lo que se amortiza. El año pasado hubo un superávit comercial récord de 16.300 millones de dólares, pero la fuga de capitales privados fue de la misma magnitud”. (...) “También está pendiente la reestructuración del sistema financiero y si bien se puso fin al corralito y tiene fecha el fin del corralón, están pendientes de resolución miles de juicios contrarios a la pesificación de los depósitos. Y la aprobación o no de 3.000 millones de dólares en bonos por la llamada “compensación” a los bancos”. (Bermúdez, Ismael; Clarín, 2002)*

**En síntesis** los economistas coinciden en que, los shocks externos, el lento proceso de ajuste de un sistema de tipo de cambio fijo como la convertibilidad, una conducta fiscal y de endeudamiento externo irresponsable, los contratos dolarizados, la vulnerabilidad del sistema financiero y los profundos problemas culturales, sociales e institucionales fueron algunas de las principales causas de la crisis argentina. Hay un consenso general en el diagnóstico de la crisis pero también escasez de propuestas para la recuperación del país.

Andrieu entre otros, sostiene que las crisis económicas han sido recurrentes en la economía argentina, ya que se han producido periódicamente en los últimos 70 años, lo que al ser seguidas de nuevos ilusionismos, dan como resultado inocultable una decadencia progresiva y sostenida. (Andrieu, Clarín; 2002).

Debido a que las crisis virulentas son un fenómeno "normal" en nuestro país, el crecimiento ha tenido siempre una gran volatilidad. Ello explica por qué el PBI de Argentina se encuentra casi en el mismo nivel de 1920.

Estos acontecimientos, nos invitan a detenernos en el análisis de los factores estructurales que dificultan o impiden la inserción positiva de la economía argentina en la región y en el mundo.

Dado el alcance del presente trabajo solamente se mencionarán algunos de estos factores: La evasión fiscal y previsional (en torno al 50%). El contrabando, la corrupción institucionalizada de los organismos recaudadores, los mecanismos institucionales de decisión sobre los ingresos y los gastos públicos. La falta de control federal-institucional sobre el gasto público financiado con recursos coparticipados. El sector agropecuario con el 80% de las exportaciones de la pampa húmeda, por debajo de la dimensión económica actualmente necesaria para ser económicamente viable. La ineficiencia de escala, en el sector industrial de propiedad nacional. El sector bancario ineficiente y con altas tasas de interés. La falta de control efectivo del gasto público, y la rigidez en el régimen de trabajo entre otros.

### **Consecuencias en el ámbito social**

En cuanto a las repercusiones en lo social, se suma un hecho sin precedentes, -ya mencionado- "el corralito bancario" que privó a la gente de sus ahorros y trajo como consecuencia un aumento del malestar, la angustia y la inseguridad que no tardó en convertirse en queja organizada.

*Aquí citaré nuevamente una frase de Carlos J. Martínez que dice: "Desde los antiguos griegos, se plantearon las nociones de 'efecto catártico' y 'efecto mitridático'.*

*El primero, (la catarsis, manifestada en las obras de teatro) es la liberación de nuestros temores, ansiedades, rabias, deseos e insatisfacciones a través de despliegues emocionales, en donde el espectador se identifica con las situaciones o personajes "buenos" o "malos" representados en la obra y se desahoga con ellos, en un proceso de limpieza o purificación de todo aquello que agobia, sin necesidad de llevar a cabo acciones desesperadas o que causen más dolor, a sí mismo o a otros" (...).(Martínez, C. ; 2002, p.2)*

### **Como analogía**

En la Argentina el efecto catártico se realiza entre cacerolazos, piquetes y denuncias mediáticas, que no logran una verdadera descarga de las emociones que agobian, y generan una reverberancia del odio de *todos contra todos*, causando más preocupación, más dolor y más culpa, dado que no encuentran la solución al problema.

¿Será tal vez porque no hay modelos "buenos" de identificación para actuar en un "como si", como en el teatro?

¿Será que resulta difícil, crear una cultura propia que identifique y sirva de guía de valores, en medio de tanta confusión?

(..) "El segundo efecto, nace de la leyenda del rey Mitridates, que temeroso de ser envenenado por alguno de sus súbditos, comenzó a ingerir pequeñas dosis de veneno, que fueron aumentadas paulatinamente, hasta adquirir un alto nivel de tolerancia que, en la práctica, lo hizo inmune al efecto del veneno".(Martínez Carlos, 2002, p.2)

Por momentos parece que, como en la leyenda, los ciudadanos se hubieran vuelto inmunes al "veneno" de la falta de valores, creyendo que estos podrían matar o desactualizar el "ser social" si se sostenían diferencias que generaran identidad propia.

Se perdieron lentamente los valores, sin tomar conciencia de los resultados, de modo tal que hoy en día, resulta difícil distinguir: la honestidad de la corrupción, la solidaridad del egoísmo, la eficiencia de la improvisación.

¿Se estará inmune al veneno cual la leyenda, o todavía se puede reflexionar sobre lo que está sucediendo?

Apostando a la posibilidad de reflexionar, el concepto de identidad aparece como el protagonista principal para el esclarecimiento de esa problemática.

Desde la perspectiva social, el concepto laboral se convierte en fundante de la identidad personal, ya que es la forma que el hombre tiene para vincularse, lograr su autonomía y realizarse; situación que en crisis, como vemos, se ve particularmente afectada. Este concepto será ampliado en el apartado "El individuo y la crisis", del presente Capítulo.

### ***El contexto laboral***

Según los datos extraídos del estudio “Cómo las empresas enfrentaron la crisis de 2002”, realizado por la Comisión de Cambio Organizacional de ADRHA; surgen como conceptos relevantes: La devaluación, la amenaza de la inflación en ciernes y el desempleo, con la consecuencia de una pronunciada pérdida del poder adquisitivo.

La recesión aporta su cuota -con el desempleo-, al incremento de la marginalidad y la pobreza. El desfase provocado por el abaratamiento de la mano de obra, respecto al capital promueve una pregunta:

¿**Las empresas** están en condiciones de revertir esta situación o inmersas en este contexto padecen los mismos síntomas que la sociedad en su conjunto?

Para poder reflexionar al respecto, parece necesario diferenciar en algunos puntos a las organizaciones. Por ejemplo: no es lo mismo aquellas empresas que pueden exportar de las que no lo hacen, las que contrajeron deudas en dólares de las que no, las que pudieron invertir en mejoras y aumentos de la productividad y la combinación de todas estas y otras variables.

No obstante, algo irrefutable las unifica, el cambio brusco y violento de las reglas de juego. La estrepitosa caída en los volúmenes de venta no se atenúa con las restricciones gubernamentales respecto a la suba de precios y salarios. La recesión afecta a las empresas que no exportan de igual modo que al resto de la sociedad, debe reducir sus costos y gastos por la disminución en sus ingresos. Resulta perentorio, la adaptación que deben hacer las organizaciones frente al escenario planteado.

De acuerdo al estado de la empresa, evaluarán su supervivencia, sobre la base de:

La **reducción del personal** con despidos masivos, retiros anticipados, suspensiones o contrataciones temporarias;

El **desempeño** y la productividad (seguramente disminuido por la falta de motivación que imprime el contexto) aumentando el nivel de exigencias en su evaluación.

El nivel de **Compensaciones**: disminución en salarios y beneficios, que obedece a la reducción de gastos de la compañía y al abaratamiento de la mano de obra (aumento de la oferta laboral).

**Capacitación**: recorte o eliminación de planes de entrenamiento salvo los indispensables para la operatoria de la empresa, o en el mejor de los casos, cambio a una modalidad de autoabastecimiento interno.

**Relaciones con los gremios:** a pesar de las grandes dificultades que plantea la crisis no se enfrentan grandes conflictos sindicales, ya que tanto el personal como las entidades que los nuclean son conscientes del nivel de recesión. Por otra parte con inflación y ajustes salariales que dependen de decisiones gubernamentales las convenciones colectivas, pierden poder de negociación.

### ***El hombre y su relación con el trabajo***

En cuanto a los individuos, el contexto político, económico y laboral los hace retroceder en la antigua pirámide de motivaciones a la última escala de las necesidades primarias en búsqueda de la seguridad el alimento y la protección en salud, ya no puede ocuparse su bienestar y tranquilidad personal. (Chiavenato, A.; 1992, p. 61)

Invadido por la angustia y la incertidumbre, el hombre, enferma física y mentalmente sin poder ocuparse de recomponer su calidad de vida. Las instituciones hospitalarias y los centros de salud mental se ven desbordados por consultas que -en su mayor parte- no se pueden resolver sólo desde la perspectiva sanitaria, sino que es imprescindible la asistencia social.

El riesgo del contexto, pone en funcionamiento el sistema de emociones más primitivo del hombre en aras de la supervivencia, como en el otrora cavernícola; se convierte en un organismo que provee respuestas a los estímulos sin mediar las defensas psicológicas maduras.

Estos mismos individuos, en su vida de relación -dejando de lado por el momento, las otras perspectivas de lo social (lo familiar, los amigos, etc.)- son los que deben operar en un ambiente laboral que cambió su dinámica violentamente, acompañando las reglas de juego del mercado.

Este proceso tiene sus consecuencias en el desempeño laboral y la productividad, la falta de atención, por ejemplo, concentrarse en la tarea, tratando de controlar este cúmulo de emociones, resulta difícil para todo el personal, desde los directivos hasta el último operario.

Estar comprometido con quien no brinda confianza, no es un “buen negocio”; aportar valor agregado en medio de la incertidumbre es impensable y mucho menos poder pensar y reflexionar, brindando comprensión a un sistema que cambió los códigos y ya no puede escuchar.

Se postula entonces todo un desafío, dado el profundo impacto de la crisis, para el sector de Recursos Humanos y los consultores del área, que deben replantearse su rol con un escenario y protagonistas desconocidos.

Trataremos de responder a esta situación, desde un marco de conceptualización teórica en los Capítulos 2 y 3; y con el aporte de los líderes de opinión en la investigación de campo, del Capítulo 4.

Superar la crisis requiere no sólo consolidar el proceso de estabilización económica, sino crear al mismo tiempo, las condiciones para que la economía argentina comience a crecer de manera sostenida. De otro modo, no aumentará el empleo y no se podrán superar la desocupación generalizada y la emergencia social, la inseguridad y el sentimiento de frustración que han explotado con la inestabilidad económica.

*Según Mario Vicens, “La experiencia reciente demuestra que el crecimiento es un fenómeno complejo que no depende solamente de las políticas económicas vigentes. No hay duda que la disciplina en los planos fiscal y monetario son una condición indispensable para volver a crecer, del mismo modo que se requieren un sistema tributario que aliente la producción, una administración eficiente del gasto público y políticas adecuadas en los campos del comercio internacional, del mercado laboral, de las finanzas, etc.*

*Sin embargo, cada vez está más claro que los aspectos institucionales juegan un papel crucial en el desarrollo de las economías porque reducen la incertidumbre que es propia de toda actividad económica, particularmente cuando se trata de decisiones cuyas consecuencias se proyectan hacia el futuro.*

*Por el contrario, sin instituciones adecuadas prevalece la incertidumbre, la inversión no crece, el ahorro nacional huye o se refugia en aplicaciones improductivas, y las economías terminan sumiéndose en crisis cada vez más profundas y frecuentes”. (Vicens, Mario; 2003)*

Cabe mencionar en este punto, las **claves para la situación argentina**, aportadas por Fredy Kofman. Tomando algunos aspectos de su obra *Metamanagement*, se rescatan alternativas que iluminan el camino hacia el crecimiento, desde la perspectiva del individuo, y su incidencia en lo laboral, social político y económico, a través de un cambio en los valores:

**La noción de responsabilidad incondicional**, “hacerse cargo de la propia vida sin echarle la culpa a nadie” (...) “dejar el papel de víctima para ser protagonista” (...) “uno no es responsable de todo lo que pasa”; frases que responden más al compromiso de respuesta personal frente al problema que a la búsqueda del culpable.

“La cultura de la víctima (sentirse perjudicado por los otros) es una cultura de la impotencia. La compasión malentendida en el fondo, lo que hace es destruir, porque expropia a la persona -o a las personas de una sociedad dada- del protagonismo sobre su propia vida”.

**La autenticidad respetuosa y efectiva.** Esto alude al hecho de no ocultar la verdad, pero decirla y hacerlo de modo tal que el mensaje no sólo sea claro sino que eleve el nivel de discurso. Evitar las descalificaciones tan frecuentes en nuestro lenguaje cotidiano, del mismo modo que los exabruptos, que sólo generan ineficiencia. La búsqueda de la productividad en la comunicación también permitirá superar los desacuerdos, encontrando más rápidamente la solución a los problemas.

**Recuperar la integridad de los compromisos.** “Cuando se promete algo, se empeña la palabra. Y si no se cumple -y no se pide disculpas si no se cumple- lo que se está diciendo es que no se es honrado, ni se tiene integridad.

Estos simples indicadores parecen reiterados en los discursos cotidianos, sin embargo y tal como surge de los denodados esfuerzos de la sociedad, lo obvio, de sentido común se vuelve intrincado e inaccesible.

El rescate de lo esencial, el volver a las fuentes, lo más sencillamente posible, genera una aproximación a ¿Qué es lo que hay que hacer?

Los próximos Capítulos, serán un intento, a propósito de ir desplegando en la teoría y su confrontación con la práctica, la búsqueda del ¿Cómo hacerlo?.

## Parte II

### LAS EMPRESAS

*“Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo,  
no debes temer el resultado de cien batallas.  
Si te conoces a ti mismo pero no conoces al enemigo,  
por cada victoria ganada sufrirás una derrota.  
Si no conoces al enemigo, ni te conoces a ti,  
sucumbirás en cada batalla”  
Sun Tzu<sup>2</sup>  
General Chino, siglo V a.C.*

Definido el contexto general de la crisis argentina y en particular para las empresas podemos profundizar, más claramente respecto de la filosofía que sostiene la empresa argentina.

---

<sup>2</sup> El ejército y la guerra Emecé Editores.1982 Capítulo III “Atacar por estratagema” Pág. 56

Es decir, cuáles son los principios más generales que organizan y orientan el conocimiento de la realidad, así como el sentido de su obrar. ¿Cuál es su manera de pensar o de ver las cosas, los paradigmas de moda, el mercado y los clientes (internos y externos).

Como reacciona entonces, la empresa frente a esta crisis definida como de carácter circunstancial, no planeado, que reviste gravedad por ser un cambio rápido, abrupto y drástico; que determina un nuevo estado de cosas de naturaleza significativamente diferente, es decir, un cambio fundamental. A modo de enfatizar la profundidad de este cambio, podemos hablar de transformación en las reglas de juego.

Si lo relacionamos con la estructura, inmediatamente surge como paradigma, la reorganización, demolición de lo ya establecido en algunos casos no sólo para dar paso a la innovación de procesos, sino a la quiebra de muchas organizaciones.

Si lo relacionamos con la estrategia, el cambio fue significativo en cuanto a la orientación, los nuevos objetivos, la búsqueda de nuevas ventajas competitivas, la migración de valor, en definitiva, un reposicionamiento.

### ***La importancia del arte de predecir escenarios***

En el marco teórico de la planificación estratégica para las organizaciones, el arte de predecir escenarios permite hallar entre otras cosas, un indicador de mejoramiento de las habilidades, que genere una respuesta rápida en momentos de crisis. (Stauffer, David; 2002)

Tener la plena convicción, de que realizar un análisis centrando la atención en la crisis no excluye las oportunidades, es la primera razón que justifica la planificación de escenarios, permitiendo encontrar mejores ideas para resolver imprevistos futuros.

La prudencia en la asignación de recursos, ayuda a identificar acciones que beneficiarán múltiples escenarios eventuales en vez de resolver una sola contingencia.

Preservar las opciones es una fortaleza de la planificación -que apunta a derrotar la principal debilidad, desconocer el resultado final-; reconocer la variedad frente a la incertidumbre, permite cultivar la flexibilidad.

No quedar pegado al pasado, con la mirada puesta en el futuro recreando escenarios factibles y sorprendentes, creativamente, otorga un reaseguro.

Brindarle a la empresa una oportunidad para ensayar, sostiene Schöemaker *“Esto se convierte en una herramienta muy poderosa cuando los escenarios se concretan”*.

*Aún cuando las cosas no se desarrollen de la forma esperada, “los miembros de los equipos aprenderán sobre la manera en que reaccionarían en distintas situaciones extremas.*

*Por ende, es menos probable que los participantes se sorprendan del comportamiento de sus compañeros durante una crisis”. Y si la crisis futura, nunca tiene lugar “el proceso en sí mismo fomenta la confianza mutua.*

*Se trabaja mejor en conjunto, uno tiende a estar más abierto y menos a la defensiva”.* (Stauffer, David; 2002)

## **Rentabilidad y control de riesgo**

Para poder profundizar en el análisis de la estructura en nuestras empresas, utilizaremos como guía la perspectiva de Michael Porter, en donde la estructura de una industria está dada por cinco factores clave:

*Rivalidad de los competidores:* desde una industria en donde todos los competidores fueron afectados, en mayor o menor medida, se plantea la rivalidad en una disminución de costos y de precios, pero en donde el potencial de la rentabilidad es muy bajo. La rivalidad en términos de marketing y publicidad, es nula, dada la retracción del mercado, nadie invierte hasta que el panorama se aclare. Las nuevas reglas de juego que determina la crisis sumergen a las empresas en las profundidades de los estudios de mercado.

*Productos sustitutos:* la crisis generó como estrategia fundamental en una primera etapa *el auge* de los productos sustitutos de menor precio, dada la baja del poder adquisitivo del consumidor.

*Nuevos competidores:* la entrada de nuevas empresas al mercado se ve favorecida por los bajos costos laborales y de insumos que permite la convertibilidad.

No obstante, la inestabilidad política, económica y social, junto con el bajo poder adquisitivo, lo constituyen en un mercado depreciado, no atractivo para la inversión. Por lo que, se supone que la amenaza de los nuevos competidores se dará a futuro, si es que cesa la incertidumbre en el contexto.

*El poder de los clientes:* los consumidores (sin ahorros, desempleados o subempleados) temerosos frente a sus ingresos, con inseguridad laboral y un estricto recorte presupuestario, se convierten en poderosas armas para bajar los precios y por lo tanto, un ataque a la rentabilidad.

*Negociación con los proveedores:* aquí vale la pena aclarar la diferencia entre empresas que exportan y las que no, las que utilizan insumos del exterior y deben pagar en dólares, en donde el poder de fijación de precios del empresario es fluctuante.

Se puede concluir entonces, que la crisis afectó a toda la estructura de la industria. Donde para competir es necesario fijar nuevas reglas de juego, lograr estabilidad económica, revertir la confianza de los mercados, y recuperar posibilidades de negociación (créditos y ventas) en el ámbito internacional, saliendo del default.

El empresario-estratega por lo tanto, no sólo está peleando por su propia competitividad, sino que debe rediseñar la industria en la que está inmerso.

Si una empresa sólo tiene dos maneras de obtener ventajas: a) diferenciando sus productos para poder fijar precios más altos o b) disminuir sus costos...

### **¿Cómo se desarrollaron éstas estrategias en medio de la crisis?**

La estrategia de adecuación en este escenario, generó consecuencias no deseadas, por ejemplo: para poder competir con la proliferación de productos sustitutos, las empresas de marca, debieron aceptar la fabricación de envases de menor tamaño o una menor preocupación por el packaging, siempre teniendo el foco puesto de la disminución de costos y la baja en los precios. Aunque no significara un aumento en la rentabilidad.

En cuanto a la delimitación de la estrategia en términos del campo de acción competitivo, es decir, cuántos de los segmentos de mercado la empresa desea atender, no pudieron sostener una postura clave consistente en la diferenciación con la competencia, y se pusieron en riesgo “las marcas”, perdiendo de vista las “ventajas competitivas”.

En esta instancia las empresas parecen coincidir en barajar y dar de nuevo. Motivo por el cual la planificación estratégica vuelve a tomar su rol protagónico.

## ***Visión, Misión, Estrategia***

### ***¿Enunciados poético-filosóficos o caminos reales?***

Después de evaluar el contexto político, económico y social en el que están inmersas las empresas, del análisis de los escenarios y de importancia de la estrategia, es imprescindible lograr coherencia, intentar una mayor comprensión sobre la misión y visión de las empresas para una eficaz planificación.

Las empresas exitosas y duraderas poseen **valores centrales y un propósito** que se mantiene fijo mientras estrategias y tácticas comerciales, se van adaptando a un mundo en permanente cambio. La operatoria que permite *preservar* este núcleo estimulará el progreso. Esta capacidad a pesar de ser reconocida como exitosa parece poco común, -a juzgar por lo que venimos analizando en el contexto de crisis en las empresas argentinas-, ya que requiere de una disciplina consciente que sostenga la diferencia entre lo que debe cambiar y lo que no, y a partir de allí, desarrollar una visión que permita el crecimiento.

Esta **visión** se convierte en guía, es la ideología central y el futuro imaginado para la organización. Su naturaleza duradera otorga una identidad coherente, que permite saber ¿“Quiénes somos”? a pesar de los cambios internos o externos. Los valores centrales, conforman el cuerpo que sostiene la estructura a través del sistema de doctrinas y principios rectores, y el propósito central le brinda la razón de ser.

Los *valores centrales* son atemporales y tienen una importancia intrínseca para los miembros de la organización, mientras que *el propósito* central refleja sus motivaciones ideales; es el horizonte buscado y nunca alcanzado. Por lo que debe existir un concepto estratégico que a su vez defina habilidades específicas que van a permitir implementar la ideología central.

No obstante, es necesario traducir esta visión de palabras a imágenes, debe convertirse en tangible, energizante y altamente focalizada. Esta visión de futuro apasionada, emocionada y con convicción, forma parte de la **misión** que motiva y estimula.

Sintetizando; para que un negocio conduzca una estrategia exitosamente a través de las turbulencias del mercado, y pueda moldear los sucesos y el comportamiento de sus competidores en beneficio propio, son necesarios tres ingredientes:

El primero es una *visión estratégica*, que articule la naturaleza del negocio y que concentre las energías de todas las áreas de la organización para superar a la competencia.

El segundo ingrediente es una *orientación al mercado*, en la cual las creencias y valores existentes en la organización enfatizan la necesidad de poner al cliente en primer lugar.

Finalmente, un negocio exitoso necesita de un *proceso robusto* para formular y elegir la mejor estrategia, de acuerdo a los desafíos cruciales a los que se enfrenta el negocio.

Parece difícil pensar en éste tipo de estrategias, con éste abrupto cambio de escenario, sin verificar si las empresas argentinas verdaderamente tienen delimitada la visión y misión, para poder implementar estrategias en consecuencia.

Del mismo modo, resulta inequitativo pensar la coherencia entre filosofía y práctica en las empresas, sólo desde la mirada de economistas, políticos o sociólogos, en función de la crisis.

Tal vez existan otras motivaciones para comprender esta aparente contradicción entre la teoría explícita y su correlato en la práctica.

Por lo que intentaremos verificar a través de nuestro estudio de campo, con especialistas del área, de que manera se cumplen éstas premisas. Si los parámetros de las estructuras empresariales argentinas, son del tipo de gestión “aprendiente” -tomando como Modelo de Organización que aprende, la definida por P. Senge en la “Quinta Disciplina” y “La Danza del Cambio”- y si es así, cómo se sostiene en época de crisis.

### ***La organización que aprende.***

#### ***¿Es un paradigma de las empresas argentinas?***

*“El único espacio de libertad en el que la innovación es posible para mí es el mundo de la empresa y el trabajo, donde las culturas se juntan, dónde la gente interactúa generando valor para otros”.*  
*Fredy Kofman*

A fin de proseguir con una mayor comprensión de la empresa, tratando de integrar las nociones de estructura desarrolladas en el apartado anterior, cabe preguntarse:

¿En qué filosofía se insertan más adecuadamente estos conceptos?

¿En una organización de tipo tradicional, dirigida con rígidos mecanismos de control, que funciona sobre la base de métodos y conocimientos que ha ido adquiriendo a través de los años, ya sea por experiencia personal o por imitación de otras empresas exitosas?

¿Que no confíe en las capacidades de su personal, ni en su grado de compromiso o su responsabilidad para con la empresa; donde la toma de decisiones esté centralizada en la cúpula de una estructura verticalista y piramidal?

No parece ser este tipo de organizaciones, las que puedan aceptar el desafío de descubrir una visión a futuro, por estar muy apegadas al “aquí y ahora”; ni lograr coherencia entre este “sueño” de ideales y su implementación fáctica, dado que para esto es necesario un trabajo en equipo en donde las jerarquías sólo estén al servicio de la productividad; y si los valores centrales son impuestos desde “los de arriba” el compromiso personal y la motivación con respecto a la empresa son inexistentes.

Si a esto le sumamos los complejos escenarios actuales, obtendríamos un incremento de la burocracia interna, es decir, procesos cada vez más lentos y más complicados con un deterioro de sus niveles de moral, calidad y productividad.

Por el contrario, una organización en aprendizaje, es aquella que al considerar que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, puede leer la realidad de un modo diferente detectando otras leyes que faciliten su comprensión y su manejo.

Cuando las personas se sienten reconocidas de éste modo, se comprometen responsablemente con la empresa, tomando la visión como propia y tomando decisiones que la enriquezcan desde la creatividad.

La flexibilidad que reina como paradigma en estas organizaciones favorece el autoanálisis de desempeño, reconociendo de sí habilidades y limitaciones que en una estructura tradicional podrían castigarse hasta con el despido, y reaprender creciendo a partir de ellas.

El control está al servicio de asegurar constantemente el desarrollo de todo el potencial humano y de la organización, logrando sinergia a través del trabajo en equipo.

Retomando a P. Senge, en “Dadme una palanca y moveré el mundo” (Senge, P.; 1992, Pág.14) enuncia las bases de cómo implementar el cambio en las organizaciones para convertirse en aprendientes, a través de cinco disciplinas:

1. **Dominio personal**, logro que permite aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea. Sólo si conocemos quiénes somos, qué queremos y qué somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, proponer soluciones creativas, y aceptar el compromiso de progresar junto con la organización.

Las organizaciones sólo aprenden, a través de individuos que aprenden. Ser pro-activo, tener liderazgo personal, saber gerenciarse, ser interdependiente es la actitud del “yo” para integrarse a un “Nosotros”.

2. **Modelos Mentales:** revisar nuestras formas de pensar y nuestro accionar inconsciente, para liberar nuestra visión del mundo. Manejar nuestros modelos mentales permitirá promover formas de comunicación claras y efectivas dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

Los Modelos Mentales: son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen y determinan el modo de percibir y comprender el mundo actual. Argyris, quien durante treinta años ha trabajado con modelos mentales señala, que “aunque las personas no (siempre) se comportan en congruencia con las teorías que dicen, sí se comportan con congruencia con las teorías en uso, sus modelos mentales”.

3. **Construcción de la Visión Compartida:** La clave para lograr una visión, que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa, es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos, la capacidad de crear una visión personal que dé sentido a su vida, a su trabajo, y que apoye la visión central propuesta por el líder. Las visiones personales, se unen impulsando el compromiso. Toda organización que haya alcanzado cierta grandeza o éxito, posee una clara misión, metas específicas, valores y políticas profundamente compartidas. Una visión compartida es vital para las organizaciones inteligentes porque brinda concentración y energía para el aprendizaje. Maslow en sus estudios de equipos de alto desempeño observó que en los equipos excepcionales, la visión y el propósito compartidos son las características más destacadas.
4. **Aprendizaje en Equipo:** armar y fortalecer equipos de trabajo con base en el diálogo, fomenta la aparición de nuevas ideas. Los mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar -identificando los obstáculos cuando están a punto de aparecer- con un punto de apoyo primordial, la inteligencia del grupo.

El proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo, para crear los resultados que se desean, incluye las anteriores disciplinas (el dominio personal, la conciencia de los modelos mentales y la visión compartida).

Este aprendizaje, es fundamental porque en las organizaciones modernas, no es el individuo sólo el que captura el conocimiento, sino el equipo.

5. **Pensamiento sistémico:** tomada por el autor como la quinta disciplina, nos ayuda a pensar en términos de sistemas, tal como funciona la realidad.

Para ello es necesario que comprendamos como funciona el mundo que nos rodea, reduciendo nuestra ansiedad con relación a la complejidad del mismo.

Su esencia corresponde a un cambio de perspectiva de las situaciones vividas, saliendo del análisis lineal, integra las demás disciplinas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Es un marco para ver totalidades, interrelaciones, interconexiones. Es una manera de pensar, imprescindible para procesar la compleja realidad actual.

Para una mayor comprensión del tema, expondremos una acotada síntesis sobre la noción teórica de sistemas, aportada por Peter Senge, que ilustra desde este encuadre, el mejor aprovechamiento de la energía en la organización.

*“Existen algunos elementos claves del pensamiento sistémico, entre los cuales tenemos:*

*Los sistemas se dividen a su vez en sub-sistemas (lo que existe dentro del sistema) y supra-sistema (el universo en el que se desenvuelve el sistema).*

*Los sistemas cuentan con fronteras definidas (los límites del sistema) y están provistos de sensores con los que percibe su medio ambiente.*

*Cualquier tipo de sistema tiene como su principal propósito la equifinalidad. Es decir, todos los elementos que lo integran funcionan sobre la base de alcanzar el mismo objetivo o finalidad. Los sistemas generan la sinergia entre sus partes. (...)*

*Donde la suma total siempre será mayor a la suma de sus partes. A esta característica se le llama también, retroalimentación de refuerzo. (...)*

*Los sistemas cuentan con un elemento regulador de sus procesos para mantener su equilibrio, llamado homeóstasis o retroalimentación de equilibrio (feedback), es decir, por tratarse de relaciones circulares, cada efecto es a su vez causa de otro efecto.*

*Todo sistema cuenta dentro de sí con un mecanismo de demora o de espera. Este elemento, se refiere a que siempre existe un lapso de tiempo entre una causa y el efecto deseado.*

*La clave para comprender los procesos de retroalimentación y demora es entender que bajo las apariencias siempre existe un sistema independiente que se desarrolla según sus propias leyes, y que mientras más tratemos de atacar los síntomas superficiales sin prestar atención a lo que ocurre en el fondo, más energía estaremos gastando en vano” (...)*  
(Senge, P.; 2002)

Entonces, volviendo a una *organización aprendiente*, los líderes son diseñadores, guías y maestros; Son los responsables de construir una organización donde la gente constantemente expanda sus capacidades para entender la complejidad de la realidad, aclarar la visión personal y empresarial y mejorar los modelos mentales compartidos.

Son asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje por medio de los cuales la gente, pueda afrontar de manera productiva las cuestiones o situaciones críticas a las que se enfrenta y evolucionar hacia el logro en las cinco disciplinas.

Ahora bien, en cuanto a la pregunta inicial del apartado, respecto al cumplimiento nuestras empresas argentinas del paradigma de organización que aprende.

Recordando la caracterización de la crisis económico-política-social:

- ✘ Estado general de pérdida de valores,
- ✘ Desconfianza en instituciones y personas,
- ✘ Falta de horizonte futuro (sueños, modelos paradigmáticos, esperanza),
- ✘ Modelo individualista de operatoria,
- ✘ Falta de disciplina personal y social, sin control eficiente de normas y leyes a favor de la libertad del individuo entre otros...

Reiteramos, parece muy difícil, pensar en la existencia de éste modelo o en su defecto, poder sostener dentro de las empresas, ésta filosofía, en épocas de crisis. Por eso tal como decíamos en el apartado precedente, intentaremos verificar esta hipótesis en nuestro trabajo de campo, según la visión de los líderes de opinión.

Veamos mientras que le pasa al individuo...

## Parte III

# LAS PERSONAS

*Uno puede elegir retroceder hacia la seguridad  
o adelantar hacia el crecimiento.  
Y mientras el crecimiento debe ser elegido  
una y otra vez;  
el miedo debe ser superado una y otra vez  
Abraham Maslow*

En la Argentina de hoy, todos padecemos -directa o indirectamente- la crisis. El desequilibrio físico y emocional que sufre el individuo y sus vínculos más cercanos (familia, amigos, colegas) ante la incertidumbre por la pérdida de su bienestar, genera un cúmulo de emociones difíciles de decodificar.

La crisis plantea un quiebre de esa “estabilidad”, que vive el sujeto en lo cotidiano amenazando su identidad.

Entonces podemos decir que tiene identidad, un individuo que se reconoce a sí mismo como una serie de componentes suficientemente organizados en un todo y que al mismo tiempo, éste le permite distinguirse de los demás. Este sentimiento se forma en un proceso de interrelación continua entre el yo, el espacio, el tiempo y los otros. (Grinberg, L.; 1980, pag. 39)

Las distintas experiencias vividas, enriquecen (o perturban); si se incorporan las cosas “buenas”, tolerando las que no lo son, el logro será el sentirse “único y distinto frente a los demás” y estará en condiciones de elaborar los cambios internos y externos que se van presentando. La capacidad de seguir sintiéndose uno mismo en la sucesión de cambios que implica la vida, forma la base de la experiencia emocional de la identidad.

Como ya mencionáramos oportunamente, a propósito de cómo enfrentar esta situación que nos invade súbitamente, se nos plantea la problemática de los sentimientos y su manifestación en los momentos de crisis.

### ***El devenir de las emociones***

Podemos describir el proceso emocional vivido, en etapas:

1. Un estado inicial de shock donde no entiende lo que está pasando, se paraliza y entra en confusión.

2. El paso a la indignación y el enojo, frente a la injusticia de quien se siente inocente y es castigado.
3. La transformación de la violencia en temor, ante la fantasía de que todo puede seguir empeorando.
4. Y por último, la llegada de la resignación en forma de angustia y tristeza desde el lugar del sometimiento a una realidad inabarcable, más poderosa que no puede modificar; o a la innovación y el aprovechamiento de nuevas habilidades descubiertas en el proceso, que apuntan a nuevas alternativas de crecimiento.

Observamos como constantes, que cuando alguien piensa que puede quedar afuera del mundo laboral o ya ha sido expulsado del mismo, se despiertan sentimientos de: inseguridad, temor, bloqueo (paralización); correspondientes a esa **primer etapa**, donde no se puede definir claramente su duración, ya que como para cualquier aspecto vinculado al ser humano, se impone la subjetividad.

Todos los sujetos son diferentes y frente a la crisis se ponen en juego -desde la perspectiva psicológica-, los aspectos que inciden en su conformación: la historia familiar (vínculos tempranos, factores hereditarios, series complementarias\*, temperamento, carácter) experiencias de vida, situaciones traumáticas, características de personalidad, etc. Por lo que, los resultados frente a la expresión de emociones y su elaboración de la crisis, no se pueden generalizar.

En la **segunda etapa**, preocupa la catarsis de la ira y como lograr que pueda expresarse sin que se vuelva contra sí, acontecimiento ya planteado en el análisis de la crisis, "Consecuencias en el ámbito social". Esta violencia a su vez, tiene un efecto multiplicador en otros vectores sociales relacionados con la trasgresión de la Ley, la seguridad, y el orden; dando un sinnúmero de problemas vinculados al robo, las violaciones, y la perversión generalizada.

En la **tercer etapa**, dado que el hombre se articula interiormente en una trama vincular social, cuando ésta se quiebra, puede generar fantasías y temores muy fuertes que afectan todo su accionar como la dicotomía muerte-vida. Los sentimientos de pérdida de identidad, el ya "no ser" que determina el desempleo, se unen al cambio en la calidad de vida, por la pérdida del bienestar que ofrecía la pertenencia a una organización, un espacio para compartir con pares y el proyecto de futuro.

---

\* Series complementarias: corresponden a tres órdenes diferentes: 1) constitucional (lo que el individuo trae al nacer), 2) disposicional (lo constitucional más las experiencias infantiles vividas) y 3) actual (el conflicto exógeno) ; que varían en razón inversa entre sí actuando en forma complementaria. Utilizado por Freud en "Lecciones introductorias al psicoanálisis" 1916-1917

Todo se torna imprevisible, impensado, aparecen frases apocalípticas como: “el país no tiene salida”, “esto nunca se va a arreglar”, “no vamos a poder”... Situación que aumenta los sentimientos de desesperanza, que bloquean su capacidad de pensar.

En ocasiones, ello produce desde sentimientos de vergüenza, culpa, etc., hasta cuadros psicopatológicos como: Trastornos depresivos, Crisis de angustia (panik attack), Trastornos Adaptativos, Adicciones; favorecidos por la imposibilidad de cubrir las necesidades y expectativas individuales, familiares y el rol social adjudicado por la cultura.

En esta instancia, su autoestima ha descendido a niveles de auto cuestionamientos generalizados, que sólo ven los aspectos negativos y la carencia de recursos propios, desde los afectivos a los intelectuales, puerta abierta a la depresión, desvalorización y desesperanza permanente.

En la **cuarta etapa**, a propósito de la resolución del duelo por lo perdido, se plantean alternativas tan variadas como cantidad de sujetos existe, dado que ningún individuo es igual a otro. Por lo que las conductas o actitudes frente a la crisis están multideterminadas, y si bien no se puede generalizar que a un acontecimiento- estímulo “A” le corresponde un estándar de respuesta “B”, podemos encontrar patrones de reacción, que unifican actitudes en función de las características de personalidad y / o temperamento.

### ***Los mecanismos de defensa***

En el apartado anterior veíamos como reaccionaba el individuo, con características propias de formas diferentes, aún en situaciones parecidas, y también que existen formas típicas de comportamientos ante los mismos acontecimientos.

El estudio de estos comportamientos, se basa en la búsqueda de indicadores para poder predecir conductas. La teoría Freudiana propone un aparato psíquico propio para cada individuo, impulsado por una energía sexual-vital a la que se denomina libido, que se transforma, se acumula, se gasta o se desplaza, generando diferentes conductas. Esta energía en términos freudianos se concibe como capacidad de trabajo.

Podemos pensar, entonces, en formas de respuesta habituales, utilizadas para evitar la desintegración del yo ante el impacto de la crisis -que significa displacer-, denominadas mecanismos de defensa. En el diccionario de Psicoanálisis, las mismas están referidas a la *utilización defensiva del yo de tal o cual “destino pulsional”*. (Laplanche, Pontalis, 1981, Pág. 221)

En el caso que el sujeto acepte el sometimiento al rol de víctima de los condicionantes externos, “olvidando” la responsabilidad propia en la solución del dilema, es común que se utilice, un mecanismo de defensa “muy caro” -energéticamente hablando- para el aparato psíquico, como es la **negación**.

Este mecanismo necesita abarcar cada vez más áreas, para obstruir la aparición de la visión objetiva de la realidad. Pues esta daña el orgullo, produciendo una herida narcisista, que sólo reclama resarcimiento permanente para eludir la sensación de frustración.

También puede que reaccione, con la **represión** de sus emociones y se enferme, orgánica y / o psicopatológicamente. Asiduamente se encuentran como reacciones al stress, el infarto, la hipertensión, la úlcera, los problemas de piel o de vías respiratorias, verdaderos compromisos orgánicos graves ante acontecimientos emocionales.

Otro mecanismo de defensa que se puede utilizar es el **desplazamiento** que genera un traslado de las energías a otros ámbitos, ideas o actividades, que al estar más alejadas del conflicto, disminuyen el nivel de tensión y por el ahorro de displacer evita la angustia concomitante. Podemos ver como a pesar de las preocupaciones por la crisis se buscan nuevas formas de consumo, diferentes entretenimientos o cambiar la red de contactos.

La **formación reactiva**, según Freud, contracara de un deseo reprimido que nace por oposición a éste, se traducen en conductas en la que lo que se busca conscientemente no se logra, y se obtiene como resultado lo opuesto. Se manifiesta por ejemplo, en la autocompasión excesiva (por oposición a la auto agresión), queriendo obtener una salida al desempleo sólo se encuentra una posición de víctima.

Un mecanismo de defensa exacerbado en épocas de crisis, es el **aislamiento**, en donde se elimina la posibilidad de contactar ya sea concreta o simbólicamente las ideas o pensamientos. Esto genera dificultades para reflexionar sobre nuevas oportunidades que pueda brindar la crisis tanto en el ámbito personal como laboral o social.

En cuanto a la **racionalización**, es un procedimiento mediante el cual el sujeto intenta dar una explicación coherente desde el punto de vista lógico o aceptable, a una actitud, un acto, una idea o un sentimiento, cuyos motivos verdaderos no percibe. No se dirige directamente contra la satisfacción pulsional sino que tiende a disimular el conflicto defensivo. Es como pensar en la innumerable cantidad de diagnósticos realizados a la crisis argentina, que no nos permite hallar un camino de nuevas propuestas sino simplemente un paliativo dado por una explicación coherente.

Otro mecanismo relevante en épocas de crisis es la **proyección** operación por medio de la cual el sujeto expulsa de sí y localizan en "el otro" cualidades, sentimientos, deseos que los rechaza y no reconoce de sí mismo. El pensamiento mágico que nos acompaña puede ser un buen ejemplo para su visualización.

Existen otros mecanismos de defensa, como la Vuelta hacia la propia persona, Introyección, Renegación, o la Sublimación, que también forman parte de los mecanismos utilizados por el yo para protegerse del displacer, o para ir al encuentro del placer.

Los ejemplos anteriormente enumerados sirven a modo ilustrativo, para una mayor comprensión del accionar humano. Parece entonces imprescindible, pensar en situaciones ideales de enfrentamiento eficiente de las crisis, logrando una mayor flexibilidad y desarrollando acciones que tiendan a fortalecer el yo, ampliando el abanico de mecanismos de defensa, más maduros y menos costosos para el aparato psíquico.

En este entorno, la comunicación aporta la posibilidad de expresar y compartir las emociones, ayudándolo a efectuar un análisis crítico de la situación, reflexionando sobre alternativas diferentes.

Si éste último proceso tiene lugar favorablemente, se lograrán descubrir nuevas habilidades y aprender de la experiencia. Vale la pena recordar que es imprescindible tolerar el tiempo que este proceso conlleva, para una eficaz resolución de la crisis y que a veces es necesario buscar ayuda externa, dada la complejidad y la envergadura de la afectación en el individuo.

### ***El cliente y el mercado en un contexto de crisis.***

Hemos desarrollado el contexto político, económico y social en crisis, poniendo luego foco en la empresa y después, más específicamente en el individuo y sus emociones. Ahora trataremos de entender a este mismo sujeto dando respuestas como consumidor.

Agobiado por el peso de la crisis, sometido a cambios tan violentos que lo ubicaron en una situación de absoluto desamparo, pasó de la falta de reacción inicial (incredulidad), a la perplejidad, luego al desconcierto y por último al "hiper-realismo", con actitudes francamente desconcertantes.

Las empresas, para entender el fenómeno e intentar recomponer las relaciones con este nuevo "mercado", estudian los comportamientos que hacen que frente a este cambio, recorran el camino inverso en las etapas evolutivas del Marketing, dando más preponderancia al producto que a las marcas.

## ***¿Cambiaron los hábitos del consumidor argentino?***

Con el aporte realizado por Gustavo Giordano, en base a “Un estudio antropológico, sobre el consumidor argentino en crisis”, se observan ostensibles variaciones en el comportamiento frente a la compra. Si bien la investigación fue realizada en el 2002, los cambios detectados, podrían adecuarse al período considerado crítico, desde la devaluación hasta el presente. (Giordano, G.; 2002)

*Se detallan a continuación los cambios de actitud, más significativos detectados en el cliente :*

- ☀ Achica el gasto, "estira" la duración del producto. El recorte presupuestario impone las limitaciones.
- ☀ Compra menos (compra global). La incertidumbre pesa a la hora de invertir, la inseguridad sobre lo que tiene hoy, pero podría perder mañana, aumenta los fantasmas y se vuelve más conservador.
- ☀ Compra un sólo producto por rubro (Ej.: Desodorante familiar en vez de individual). Siente vulnerada su identidad personal, con un violento ataque a lo diferencial, se anulan necesidades, gustos y satisfacciones individuales.
- ☀ Dejó de "stockear". Las alacenas dimensionan las pérdidas del poder adquisitivo.
- ☀ No se repone. La falta de recursos impide la inversión hasta en productos de consumo masivo.
- ☀ Sustituye marcas. El privilegio de pertenecer da paso a la supervivencia. Pasa de comprar primeras marcas a reponer por segundas marcas conocidas, con la ilusión del traslado de confianza.
- ☀ Compra en menor cantidad (envases más chicos). Se pierde la visión de futuro sólo se vive el hoy.
- ☀ Abandona la importancia por el packaging (de moderno a rústico) El contenido supera al continente y todo lo que no sea estrictamente necesario, pasa a ser superfluo.
- ☀ El consumo se orienta a lo familiar y se pierde el hedonismo.
- ☀ Optimiza y recicla (usa sin desperdiciar). Se cambian costumbres y paradigmas.

Estas actitudes frente al consumo van acompañadas de otros comportamientos en lo social, como la tendencia a reforzar lazos endogámicos -"lo primero es la familia"-.

Hay una vuelta a los valores inculcados por los padres como la honestidad, el esfuerzo, y la solidaridad.

Sienten el país como extraño -no propio- "ser inmigrante sin emigrar", por lo que vuelven a poner el acento en todo lo que reafirma su identidad; el barrio, los vecinos, la familia, los amigos, etc.; y se vuelven más pragmáticos.

Una vez superado el shock inicial que plantea la crisis, se percibe añoranza y nostalgia de las marcas, que genera sentimientos de "bronca" e ira y el afloramiento de una actitud demandante hacia las empresas. El hecho de no poder adquirir marcas habituales lo hace sentir como un indicio más de su pérdida de identidad.

### ***¿Cómo responde la empresa a estos cambios?***

El consumo realizado en este período produjo un aprendizaje "riesgoso" para las empresas. Quien aprendió a vivir sin esas marcas podría llegar a ser difícil que vuelva. Lo que plantea una pregunta crucial ¿Desde dónde hablarle al consumidor?.

La empresa desconoce a su cliente; ya no corresponde al perfil que había elaborado; pierde la certeza de quien es y que quiere su target. Las necesidades del cliente ya no son lo que las empresas tienen para ofrecer, no puede cumplir con sus expectativas ni en tiempo ni en forma, porque también está en recorte presupuestario (con sus deudas en dólares, los ahorros en el corralito y la desconfianza de sus accionistas proveedores o clientes a nivel internacional).

Entonces, con el escenario cambiado y los actores representando otros roles necesita indagar, Intenta profundizar la relación con el cliente; reconocerlos, estar próximos, mostrar que se los entiende y comprende.

Necesitan mostrarle al cliente que la empresa también pierde (menor ganancia, baja de precios). Tratan de responder a las expectativas del consumidor que espera más los "hacer" que los "decir".

La susceptibilidad reinante hace que se deban seguir algunos principios: como re-apropiarse del concepto de calidad; Apelar al origen nacional, como algo prestigioso y valorado que devuelva la identidad agraviada.

El cuidado es extremo -en las escasas publicidades- evita todo lo que denigre al consumidor o evoque miseria ("porque estás tan mal, te ofrecemos este descuento...")

Desde esta perspectiva comercial de empresa y consumidor parece existir un intento de solución de la crisis que muestra más aristas favorables que desfavorables, un cambio que rescata los valores perdidos, fomentar la confianza en una industria nacional, un aporte al individuo para la recuperación de su identidad cultural, parecen ser para este proceso de crisis una salida a la transición.

La reformulación del marketing en tiempos de crisis esta orientado a lo social, a la utilización de los medios y los conocimientos para la venta en forma honesta y responsable.

Por lo que parece que la empresa estuviera dispuesta a rescatar su rentabilidad con tecnología hipercompetitiva, respetando los estándares de calidad y las necesidades del hombre.



## **CAPÍTULO 2**

### **EL MANAGEMENT Y LAS ACTITUDES**

El presente Capítulo profundiza en el marco teórico, que define una organización eficiente y como gestionarla, partiendo desde un modelo ideal en entornos de estabilidad, hasta la influencia de la crisis en las empresas y los directivos.

El objetivo es recopilar contenidos que funcionan como paradigmas y comprobar luego, en el Capítulo 4 -con la investigación de campo-, de que manera se implementan en la realidad.

La descripción de los obstáculos y resistencias en el proceso de desarrollo de las empresas, alertará sobre las dificultades a tener en cuenta en un contexto de caos.

La descripción de una administración eficiente, permite el abordaje en una cultura, que integre el aporte de las personas desde el valor del conocimiento.

Los nuevos parámetros de gestión vinculados a las competencias y al capital intelectual -como el recurso generador del valor agregado-, le otorgan a la inversión en el entrenamiento de los intangibles, trascendencia como factor clave del éxito en la era de las organizaciones aprendientes.

El rol de Recursos Humanos, evoluciona en forma simultánea como puente que permite integrar las expectativas del negocio con los talentos.

Liderar una organización con estas características, requiere de un management entrenado para enfrentar los cambios, y un perfil acorde. Por lo que se establecerá una escala comparativa, diferenciando niveles de conducción, junto con el enunciado de los requisitos ideales para gerenciar en épocas de crisis.

La importancia del abordaje de las actitudes en el nuevo paradigma del conocimiento, pondrá fin al Capítulo, con un recorrido por las competencias y el desempeño, nuevas exigencias para el “socio estratégico” en las organizaciones del siglo XXI.

# PARTE I

## DESDE LA ORGANIZACIÓN

### ***La importancia de las personas y el paradigma del conocimiento***

El modelo ideal de la organización efectiva, según T. Peters, se basa en la noción de que casi todo su valor, independientemente del tamaño que posea o la industria en la que opere, es generado por la energía intelectual y la imaginación de las personas que la componen. (Peters, Tom; 2002).

No obstante, esta concepción de la organización debe ser sostenida, no sólo en la comprensión de cual es el valor que aportan las personas, sino también, qué características tiene una organización actual y qué desafíos debe enfrentar.

Para efectuar un modelo de reconocimiento de gestión eficiente, es conveniente hacer un somero recorrido histórico por las escuelas precedentes de administración, y los contextos en los que se desarrollaron, para comprender los actuales comportamientos en función de los cambios y el aprendizaje realizado por las organizaciones a lo largo del tiempo.

Tomando la recopilación planteada por García Vidal en el “Estado del arte de la administración” (García Vidal, G.; 2001), cabe destacar la diferencia entre tres segmentos significativos:

1. Era de estabilidad
2. Etapa de transición
3. Era de turbulencia

### ***Era de estabilidad***

En la era caracterizada como de estabilidad -hasta la década de los sesenta del siglo pasado- predomina un modelo de administración considerado el “enfoque clásico”, con una visión del sistema de producción cerrado. Cabe consignar que confluyen acontecimientos de comienzos del siglo XIX como la industrialización, la transición de la economía de guerra y la mecanización.

Se enumeran a continuación las principales características del entorno para esta etapa:

- Una economía dominada por la oferta.
- Peculiaridades relativamente estáticas, de la tecnología en los procesos de producción,
- Modelo de producción "masiva", con economías de escala. A mayor cantidad de productos producidos, mayor beneficio económico para la empresa.
- Producto uniforme en sus características
- Mercado asegurado para cualquier volumen de producción.
- Ausencia de estrategias definidas de mercado.

En cuanto a los requisitos de la organización que opera en este entorno, predomina una concepción del trabajo caracterizada por el predominio del modelo Taylorista<sup>3</sup>, con un enfoque cerrado e interno de administración. Con una alta orientación al incremento de la productividad, un rígido control de procesos, perfeccionamiento en métodos de trabajo y el establecimiento de una jerarquía de prioridades internas para la consecución de la eficiencia organizacional.

La característica de este modelo es el enfoque interno, ya que se tiene en cuenta uno o varios aspectos de la realidad empresarial, pero ninguno de ellos llega a abarcar la compleja totalidad de la misma. Las estrictas reglas de funcionamiento interno, hacían perder de vista la dependencia entre la organización y el entorno y la relevancia de la flexibilidad.

### ***Etapas de transición***

Esta etapa, intenta integrar los distintos aspectos del saber empresarial, se caracterizó por el cuestionamiento de las teorías y enfoques anteriores que no podían dar solución a la creciente complejidad. Desde la perspectiva histórica, es el paso de la mecanización a la automatización, con lo que todo este cambio trae aparejado.

Había que sustituir "modelos simples" con "sistemas de información simples". El modelo en éste caso, está entendido como: "conjunto de variables relacionadas para describir la realidad y cuya fuente de alimentación primordial es la información". En la medida en que el estudio de la administración avanza, comienzan a desarrollarse combinaciones de estas variables hasta la actualidad (cuando se requiere operar con altos niveles de complejidad).

---

<sup>3</sup> Taylor, 1856-1915, ingeniero estadounidense, creador de un método de organización del trabajo que persigue el aumento de la productividad mediante la máxima división de funciones, la especialización del trabajador y el control estricto del tiempo necesario para cada tarea.

El proceso de transformación tecnológica logra alcance mundial, por lo que se hace necesario tener sistemas flexibles y capaces de adaptarse rápidamente, a las nuevas condiciones tecnológicas y de mercado.

Se producen en esta etapa, los sistemas de gestión que luego se desarrollan, ampliándose y o superándose continuamente. Tales como la calidad total y los programas de mejoramiento continuo; los sistemas de producción y entregas “justo a tiempo”, asociados con esquemas de “cero inventarios”, la reingeniería de procesos, las alianzas estratégicas entre empresas de distintos tamaños y giros de actividad, el benchmarking, la teoría de las restricciones, el outsourcing y la organización inteligente, es decir, la organización que puede innovar, aprendiendo continuamente para adaptarse a las contingencias.

### ***Era de turbulencia***

En esta etapa -que da comienzo a finales de la década de los ochenta del siglo pasado-, los modelos administrativos denotan un cambio paradigmático, haciéndose cargo del impacto del entorno en la organización.

A consecuencia del cual, giran hacia la eficacia organizacional con énfasis en la calidad, analizando la competencia, mejorando procesos y determinando estrategias que permitieran mayores ventajas competitivas. Con la calidad total como estrella, se despliegan las grandes fusiones y adquisiciones corporativas.

El surgimiento de una visión con el acento puesto en el cliente, destaca la satisfacción de sus necesidades, en función de su creciente importancia en las decisiones de compra.

La característica de estos modelos, de sistema abierto basados en el enfoque externo, toma como protagonista el continuo intercambio de energía, información y recursos con el micro y macro ambiente.

Las características principales en esta etapa son:

- Condiciones tecnológicas y de mercado en permanente cambio.
- Globalización de la economía.
- Proceso de transformación tecnológica de alcance mundial.
- Nuevos enfoques para la administración y el marketing. (La reingeniería, el empowerment, las estructuras horizontales, la importancia del trabajo en equipo, el benchmarking, la calidad de servicio, la tercerización).
- Foco en la demanda del cliente.

- La reducción de los ciclos de vida del producto, según las preferencias del cliente. La reducción de los costos, de los tiempos de respuesta al cliente y los márgenes de ganancia.
- Anticipar con oportunidad las necesidades, a través de cambios e innovación constante.

Esto requiere de la organización:

- Planificación de actividades y personas con un fin a largo plazo, con estrategias y tácticas acordes a esta visión.
- Management eficiente que favorezca la interacción de las personas, orientadas al mismo fin y alineadas al proyecto, con un alto compromiso personal.
- La red organizacional (personas y tecnología) permeables al entorno con una clara orientación al cliente y dinámicas altamente flexibles, capaces de adaptarse rápidamente a los entornos bruscamente cambiantes.

Según García Vidal, en la actualidad han empezado a surgir corrientes que, con base en el análisis de los cambios, proponen el desarrollo de una administración renovada, que permita identificar teorías y prácticas tradicionales a revisar.

Así también, cómo organizar los principales aprendizajes de los actuales modelos organizacionales y construir una nueva síntesis, que incluya como objeto de estudio de la administración, tanto a la organización en sus procesos, estructura y funcionamiento, como al análisis y desarrollo del trabajo cooperativo de las personas -dentro de una perspectiva que realce la dimensión compleja de la administración-.

Los datos fundantes de la teoría precedente, se encuentran sistematizados para una mejor comprensión, en la tabla de referencia, que se presenta a continuación, bajo el título de “Estado del arte de la administración”.

La misma, forma parte del Anexo -extraído textualmente- del artículo: *Una galaxia sin sol*, de Gelmar García Vidal, de origen cubano, citado con autorización del autor en: “Ser Humano y Trabajo. (García Vidal; 2001)

### Estado del Arte de la Administración

<b>Era Industrial</b>				<b>Etapas De Transición</b>	<b>Era De La Información</b>
Estabilidad en los mercados: oferta mayor que la demanda					Turbulencia en los mercados: oferta menor demanda
Edad de la fragmentación o el aislamiento					Edad del sistemismo o apertura.
Orientación interna: productividad y eficiencia					Orientación externa: satisfacción y eficacia.
Escuela clásica:	Escuela del comportamiento:	Escuela cuantitativa	Escuela neo clásica:	Enfoque socio-técnico. Teoría de los sistemas Teoría de las contingencias Estudios de estrategia.	Teorías sistémicas: teoría de la excelencia, control total de calidad. Teoría Z Teoría Alfa. Competitividad. Administración estratégica. Dirección por valores. Gerencia integral. Dirección integrada de proyectos. Teoría de las restricciones. Reingeniería.
Administración científica	Escuela de las relaciones humanas.	Cibernética.	Teoría neo clásica en administración.		
Teoría de la administración (Enfoque anatómico)	Teorías conductistas.	Investigación de operaciones.	Dirección por objetivos		
Teoría de la burocracia.	Comportamiento organizacional	Teoría de las decisiones.			
Estructuralismo	Enfoque de los sistemas sociales.				
Enfoque organizativo (declara principios)	Enfoque psico sociológico (declara principios)	Enfoque de operaciones (declara principios)	Enfoque ecléctico (declara principios)	Enfoque de sistemas.	Enfoques sistémicos de mejora continua y por procesos.
Las cuatro escuelas tienen un enfoque parcial, funcional y sistemático.					

Es en esta última etapa, dentro de la cual todavía estamos inmersos -la era de la turbulencia- desde donde plantearemos el concepto de paradigma, formado por la historia de la organización, sus rituales y rutinas, sus símbolos, la estructura de poder, la estructura organizativa y los sistemas de control.

Y más específicamente puntualizamos el **paradigma del conocimiento**, donde el desarrollo del capital intelectual<sup>4</sup> como conjunto de acciones realizadas en torno a la gestión del conocimiento, se convierte en fuente del desarrollo de los elementos intangibles de las organizaciones, El conocimiento es la información transmitida que ha sido interiorizada y adecuadamente integrada a la estructura cognoscitiva del sujeto, quien ha sido capaz de capitalizarlo de manera de poder incrementar su propio valor. (López Núñez, Arnaldo; 2002).

A modo de caracterizar el conocimiento -según la línea propuesta por el autor- podríamos tomar como modelo de referencia, el proceso evolutivo mencionado por Jean-Yves Bück, que identifica el ciclo de vida del valor agregado del conocimiento, compuesto por cinco fases fundamentales: investigación, experimentación, madurez, explotación y obsolescencia del conocimiento. Es decir, no existe conocimiento sin valor.

Desde otra perspectiva, podríamos plantear la doble dimensión que refleja el conocimiento: el valor operativo estabilizado y el valor operativo proactivo, es este último en el que la gestión del conocimiento adquiere su mayor riqueza en el desarrollo de la actitud para anticipar y resolver problemas desconocidos, y es ahí precisamente, donde se fundamenta el éxito de la gestión del conocimiento.

*“Sin Capital intelectual, es decir sin Recursos Humanos (transformados en Capital) o sin estructura, una organización carece de valor agregado y se cotiza por el valor de sus activos tangibles una vez liquidada sus deudas y, los Recursos Humanos y las estructuras no tiene sentido sin que exista algún activo (medios de producción) que potencie su realización. Esto asocia al Capital Intelectual como una magnitud adimensional y que da una idea de crecimiento y, es en realidad lo que le interesa a los directivos, en cuanto crece su organización gracias al desarrollo de los elementos intangibles”* (López Núñez, Arnaldo; 2002. p.7).

Avanzando en la profundización de los requisitos para que una organización opere eficientemente, describiremos la relevancia de la planificación. Tal como veíamos en el Capítulo 1, tanto el análisis de los escenarios, como los enunciados de misión, visión y estrategia, son imprescindibles para esta nueva filosofía.

---

<sup>4</sup> Capital Intelectual: Son todos aquellos elementos, no tangibles, que dentro de un marco estratégico dado, conducen a la valorización de los activos físicos, incidiendo directamente en el valor agregado de las Organizaciones. Es dinámico y su desarrollo conduce al incremento de valor. Puede considerarse como la magnitud de las fuerzas que dan valor al capital tangible de la organización.

## ***Buscando el rumbo***

Ubicándonos en el contexto de turbulencia mencionado, surge la necesidad en las organizaciones actuales de un método, que permita desarrollar un proceso hacia el rumbo anhelado, con un programa preestablecido. El **plan estratégico** surge como una guía de implementación en esta búsqueda.

El **compromiso de la dirección** o gerencia general, se convierte en el requisito básico inicial para establecer claramente el rumbo deseado para la organización, que deberá contar con la información histórica de la empresa, desde los índices de desempeño hasta el exhaustivo análisis de la competencia, -una acabada descripción del mercado donde se inserta-, las regulaciones gubernamentales actuales y de futuro.

Con estos datos **los directivos definen la misión** -caracterizando el *objeto de ser* del negocio-; **la visión** -evaluando *a donde se dirige* la organización y *cual es la perspectiva a futuro*-; determinando cuales son **los valores**, es decir el conjunto de *reglas de comportamiento esperado* y cual es *la posición competitiva actual*.

Con este desarrollo fundamentado, se realiza un **análisis interno de la empresa** estableciendo las fortalezas y debilidades, trazando un mapa que se completa con los factores externos, sus oportunidades y amenazas.

En esta instancia ya se estará en condiciones de **generar estrategias de acción**, en el nivel estratégico -definiendo qué hacer y porqué- en el nivel táctico -de que manera se va a lograr- y en el nivel operativo -qué recursos se utilizarán, quienes lo harán y dónde-.

Una estrategia describe cómo se propone una organización crear valor para sus partes interesadas. Y el mapa estratégico define y clarifica la lógica de este proceso de creación del valor: explica cómo una propuesta de valor para el cliente generará recompensas para los accionistas, cómo un conjunto de procesos respaldarán a esta propuesta de valor y cómo un conjunto de activos intangibles (la gente y la tecnología) facilitará estos procesos.

Integra este plan un **método de seguimiento**, para monitorear su cumplimiento y un **esquema de contingencia** que nos permita adecuarnos rápidamente frente a situaciones que se alteren del entorno o si no se cumplen los estándares propios esperados.

Es crítico para implementar un plan estratégico, que toda la organización este involucrada en el proceso, a través de una **buena comunicación**. Este requisito es responsabilidad primordial de la dirección, a través del liderazgo motivador, energizante y orientador, guiará el esfuerzo coordinado del personal, durante todo el proceso. Para lo cual el desempeño de las personas, su integración y su nivel de satisfacción se constituyen en factores clave para el éxito.

En éste sentido, los consultores en Recursos Humanos coinciden en modelos paradigmáticos que plantea el mercado:

- En los momentos de cambio y revoluciones en el campo económico, es cuando se torna más crítico escuchar a los empleados valiosos: aun cuando el instinto nos lleve a concentrarnos más en la estrategia y el control de costos, que en el personal.
- La tendencia de los directivos superiores es adoptar un enfoque exclusivamente centrado en cuestiones de mercado en los momentos adversos, sin embargo, los gerentes más eficaces toman medidas adicionales para asegurarse el compromiso y el entusiasmo de sus mejores colaboradores.

A modo de síntesis:

Parafraseando a Roberto Martínez Nogueira, dentro del enfoque de planificación estratégica eficiente y considerando las nuevas tendencias en la gestión del capital humano, podríamos mencionar en primera instancia el planteo de la visión y la estrategia.

Luego la redefinición de la cadena de valor, adecuando procesos, estructura y capacidades, -alineando la empresa con una clara orientación al cliente-.

La transformación del liderazgo en nuevos enfoques y actitudes, para lograr contribuciones individuales. Desde el desarrollo de nuevas habilidades -con el acompañamiento del entrenador- se podrán integrar, el sistema y los procesos del gerenciamiento, para beneficio del negocio, la organización y las personas. (Martínez Nogueira, Roberto; 2003).

Entonces ¿Cuáles son las Premisas para la aplicación del modelo?

Decíamos que el compromiso de la alta dirección y miembros de la organización es condición sine qua non para la planificación y ejecución efectiva. La ideología o sistema de creencias que se instaura a través de la misión y valores compartidos, requiere el rol del management como modelo integrador. La elaboración de políticas permite la adecuada interpretación de la visión y el alineamiento con la ideología central.

Pero también es necesario una Cultura organizacional que impulse el cambio, que funcione como sistema de control para los comportamientos, considerados ideales dentro de esos códigos.

### ***La importancia de la cultura***

La cultura organizacional puede definirse como el *conjunto de valores y creencias compartidas que se van desarrollando en una empresa a lo largo del tiempo*. (Ronda Pupo, Marcané Laserra; 2002).

La cultura de la organización puede afectar o favorecer la implementación de la estrategia, al influir en la conducta de las personas motivándolos a lograr el cumplimiento de los objetivos. **El management** es el brazo ejecutor de esta cultura, luego en la segunda parte del Capítulo profundizaremos en este aspecto.

La cultura dentro de la organización es generadora de sentidos, pertenencias e identidades. Modela la forma de trabajar, el aprendizaje y la percepción de la autoridad.

Es aquello que genera confianza y calidad de vida en la convivencia cotidiana. De modo tal que la empresa a través de su cultura aporta a lo social (interno y externo) a la organización con sus modelos éticos, la integridad en sus valores y la transparencia en su gestión.

Para la realización del ajuste de la cultura organizativa a la estrategia, será necesario una **estructura** diseñada en función de las habilidades y competencias requeridas y un liderazgo que impulse e integre. La cultura de la organización está al servicio de su propósito y los sistemas y políticas de Recursos Humanos están al servicio de la cultura.

Por lo que el rol de Recursos Humanos es decisivo en el modelo de una organización aprendiente para gestionar eficazmente la cultura.

Un dato interesante sobre la caracterización de los modelos de cultura empresaria, lo da un estudio realizado por H.S.Kastika.<sup>5</sup> (Giordano Gustavo; 2002).

Donde, diferencia la **cultura rutinaria**, patognomónica de las empresas argentinas, que favorece la aparición de “espacios organizacionales” así denominados por el autor, a las brechas que surgen con el transcurso del tiempo en organizaciones que van creciendo, sin cambiar sustancialmente las posiciones en la estructura, ni la modalidad de gerenciamiento.

La toma de decisiones en estas empresas se toman exclusivamente desde la alta dirección, sin objetivos claros, dejando de lado el contexto, sin creatividad y con estricta centralización. La dirección ocupa la mayor parte del tiempo en rutinas tácticas. Los gerentes están siempre sobrecargados, trabajan bajo presión, resolviendo problemas urgentes y postergando lo importante.

**Cultura burocrática:** también favorece la creación de espacios organizacionales pero es bastante más improductiva, ya que al aumentar el crecimiento, aumenta proporcionalmente el grado de control. Se estipulan nuevas normas y procedimientos destinados a obstaculizar la acción y la innovación. La lucha de poderes se instaura por los mínimos espacios que producen ventajas.

---

<sup>5</sup> Kastika H.S. *Los modelos clásicos de cultura empresaria* (Adm. & Estrategia) citado por: Gastaldi A., en: *Empresas en tiempos de crisis*. Apartado 3: Cultura y comunicación organizacional. pag. 19.

“La cultura burocrática es característica de las empresas estatales y también de grandes empresas privadas, en especial filiales de las empresas extranjeras. En este tipo de empresas nos enfrentamos a directorios muy limitados al “no se puede”, organizaciones despersonalizadas, influidas por normas internas que permiten o prohíben determinadas acciones. Todo esto lleva a este tipo de empresas, a la “parálisis estratégica” y “lentitud operativa”. No hay decisiones rápidas, hay rigidez en el pensamiento, no hay aprovechamiento de oportunidades, no hay acción y existe gran ineficiencia”. (Giordano Gustavo; 2002).

### ***Los obstáculos para el éxito***

Según los requisitos enumerados para una organización eficiente, y teniendo en cuenta que muchas de nuestras empresas, estaban funcionando supuestamente con estos paradigmas cabe preguntarse ¿Qué pasó? Cuáles fueron los obstáculos para no poder sostener en medio de la crisis -en la Argentina del 2000- los aspectos considerados “clave” teóricamente hablando. Podemos conjeturar algunas alternativas, los obstáculos estuvieron: ¿Dentro de la cultura?, ¿Dentro de la estrategia?, ¿Dentro de la estructura?

Dentro de **la cultura**: ¿Existían ritos y hábitos que no eran coincidentes con los valores, se planteaban privilegios jerárquicos, y a partir de allí, la inercia en los comportamientos?; ¿Había un verdadero compromiso y participación sobre los valores clave?; ¿Tenían las organizaciones en su conjunto un verdadero espíritu competitivo?

En cuanto a **la estrategia**: ¿Existía una estrategia del pasado que se mantenía por inercia en forma implícita y basada en éxitos otrora obtenidos?, ¿Se habían planteado escenarios de riesgo que eventualmente coincidieran con la crisis?, ¿Había un verdadero conocimiento del entorno y la competencia?; ¿La actitud y la capacidad estratégica estaba apoyadas en hechos y protagonistas reales, o virtuales?

Y **la estructura**: ¿Estaba conformada sobre la base de tradición y privilegios, en poder y habilidad para negociar o en habilidades y competencias? ¿El management conocía a su gente lo suficiente para saber con que valores contaba y de que forma podían reaccionar frente a entornos caóticos e inestables?; ¿Estaba la estructura en su conjunto entrenada para operar en contextos de crisis, reconociendo habilidades propias, del sistema y la capacidad de respuesta en el tiempo requerido?.

Estas preguntas son las que dan origen a la investigación del presente trabajo, evaluando la discrepancia entre los paradigmas de moda y su implementación en la *práctica*, para reconocer los verdaderos obstáculos, que nos impiden enfrentar la crisis superarla y aprender de ella.

En “Una organización en crisis” C. Behrensen, basada en el pensamiento de Rice, Bennis, Argyris, Trist y Schein, intenta una definición de organización eficiente, que sintetiza los conceptos que nos interesa investigar:

“Se reconoce en todo sistema una multiplicidad de funciones y se reconoce que el sistema existe dentro de un medio capaz de proporcionar elementos imprevisibles, se puede definir la eficiencia de un sistema como su capacidad para sobrevivir, adaptarse, conservarse y desarrollarse independientemente de sus funciones particulares” (Schein E.).<sup>6</sup>

La crisis supone la ruptura de una regularidad, que impide prever anticipadamente los eventos futuros, lo cual es crucial para la supervivencia. Tal como veíamos en el Capítulo 1, en Argentina vivimos una transformación que obedeció a la confluencia de factores externos con alto impacto en las organizaciones, que produjeron la emergencia de conflictos que antes permanecían latentes.

El cambio producido, según Marris, correspondería a aquellos que implican pérdidas actuales o futuras, una crisis de discontinuidad profundamente perturbadora del sistema y el individuo. Y dentro de la categorización de Emery y Trist de la influencia de los ambientes externos, sería turbulento debido a la complejidad de las interconexiones causales.

*“Desde el punto de vista sistémico sabemos que cualquier movimiento que se produce en el interior de ese sistema afecta a los otros subsistemas que allí se encuentran. Ese movimiento, esa dinámica establecida provoca un cambio. Ese cambio genera resistencia y allí aparecen los conflictos relacionales en las empresas”.* (Behrensen C.;2003)

## **La resistencia**

Un error muy habitual es que los ejecutivos dedican todo su esfuerzo a analizar y planificar como ajustarse al cambio que plantea la crisis y ven la resistencia del personal en este proceso, como algo que directamente debe ser eliminado.

Se parte del prejuicio de que aquellos que se resisten, son los “malos trabajadores”, si consideramos la resistencia como un “error”, los esfuerzos se concentrarán en corregir esa actitud. Reflexionando desde la perspectiva de Deming y su filosofía de la calidad total, en vez de ver al “error” como una “cosa a arreglar” es mucho más positivo interpretarlo como consecuencia de un proceso fuera de control. Por eso los japoneses afirman que un defecto es un tesoro.

---

<sup>6</sup> Schein E, Psicología de la organización Capítulos: 1-2, citado por Behrensen, C., 2003.

Ahora bien, esa resistencia es energía, aunque se la considere una energía “negativa” (boicot), por lo que es imprescindible analizar su origen. No obstante, si el nivel de insatisfacción con el desempeño actual, no es suficiente, no hay deseo de cambiar por parte de todos.

Hay que tener en cuenta también que la insatisfacción con el presente sólo lleva a una mayor energía para el cambio si hay un grado alto de objetivos compartidos y un gran conocimiento de cómo será el futuro.

Sin esos objetivos compartidos o sin ese conocimiento de lo que se espera mañana, la insatisfacción sólo nos lleva a la desmotivación y a la apatía.

La descripción realizada hasta aquí, no parece tener que ver con la crisis que vivimos los argentinos. Donde el management, parece que ni siquiera se planteó niveles de resistencia de la gente. La insatisfacción por el desempeño no era propio sino adjudicado al entorno, por lo que se rompió el enlace con el futuro y con los pares y sólo pudieron pensar en como apagar el incendio “económico”, y los recursos intangibles “supuestamente claves” fueron desactivados, eliminados o trasladados como si fueran activos tangibles.

### ***Rentabilidad de intangibles***

Tomando el modelo de organización aprendiente, según el apartado anterior, como sinónimo de lo que consideramos eficiente, surge como fundamento para la gestión, el valor asignado a las personas.

Históricamente el valor de mercado de las empresas solía estar en sus bienes tangibles. Actualmente, se encuentra en activos intangibles, como su reputación, sus nombres de marcas o las ideas que tienen sus empleados. Sin embargo, las organizaciones gastan mucho tiempo y dinero administrando los bienes tangibles, e ignoran la gerencia de los intangibles.

En el seminario: Los tiempos de locura requieren de empresas locas, Tom Peters; decía: *“La organización exitosa del futuro, tendrá la capacidad de gerenciar la imaginación de las personas, ya que es esto lo que creará el valor de mercado en una corporación”*. (...) *“La clave está en cambiar la percepción que tiene el empleado sobre el rol que desempeña dentro de la empresa. Si se logra, y se le hace sentir una persona indispensable dentro de la cadena de servicio al cliente, estará encaminando la empresa hacia el éxito”*. (...) El origen del éxito, está en desarrollar una serie de ventajas competitivas, para después colocar a las personas clave, tan cerca de los acontecimientos y de los clientes, - como sea posible-. (...) *“Véalo como “talento a justo-a-tiempo” el equivalente de “manufactura justo-a-tiempo”, que revolucionó la eficiencia de las empresas manufactureras modernas”*. (Tom Peters; 2002)

Es imprescindible en este punto, intentar una definición de Capital Intelectual.

Para Edwinson y Malone (1999): **Capital Intelectual** es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales, que dan a una empresa una ventaja competitiva en el mercado.

También en su libro, los autores descomponen el Capital Intelectual en: Capital Estructural y Capital Humano.

**Capital Estructural:** se podría describir como la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene al capital humano. Se incluye en esta apreciación, la capacidad organizacional que se tiene con relación a los aspectos físicos, usados para transmitir y almacenar el material intelectual. Por lo general, tiene que ver con la adecuación de los sistemas informáticos, apreciación de la compañía externamente, propiedad, planta y equipo y todo aquello que contribuye a que el capital humano se sienta motivado y en constante creatividad y aporte.

**Capital Humano:** incluye todas las capacidades individuales, conocimientos, destrezas, experiencia, capacitación, incorporación de nuevas tecnologías y su aporte a la empresa.

En general, todo aquello que el trabajador desarrolle y aporte en función de crecimiento de la organización, de forma armónica y coherente.

El capital intelectual es un valor intangible que debe incorporarse a los estados financieros, como parte de la generación de valor de todos los trabajadores de una organización.

Existen algunos modelos que permiten cuantificarlo, aunque es preciso reconocer que debemos ahondar con más precisión en este punto a los efectos de plantear como alternativa, por ejemplo, el Tablero de Comando Integral.

Para la obtención de estos datos, se verifica en la investigación de campo, la indagación de opiniones, a propósito de la validez de la medición de intangibles (a pesar de la subjetividad de cada referente).

Las preocupaciones por la dimensión humana o cultural queda en realidad puesta en el departamento de Recursos Humanos, siempre y cuando “quede presupuesto para esos lujos”, situación que se exagera en épocas de crisis. Pero ocuparse de las personas como clave del éxito de la empresa, no es un lujo, es una necesidad imperiosa.

*La caída de una empresa es consecuencia de la falta de energía, voluntad o inteligencia de la gente para actuar con resolución frente a la amenaza que enfrentaba la empresa. La habilidad de la gente para responder a los crecientes desafíos competitivos que plantean los mercados de hoy, no es algo que haya que tener porque nos guste, si no porque se debe tener. (Peters T; 2002)*

Por lo que las destrezas de la gente, constituyen un puente entre los valores y las posibilidades de innovación, que redundan en el mejor aprovechamiento de las oportunidades de negocio y una disminución de costos basada en procesos exitosos (calidad, tiempo, presupuesto).

Hacer foco en el talento permite eliminar planes, procesos y actividades de negocios que no generan valor, para concentrarse exclusivamente en las ventajas competitivas -que otorgan el mayor valor agregado- que son los conocimientos del personal.

Para definir la influencia que tienen los empleados en el negocio y en los resultados finales, las encuestas sobre su opinión, suelen ser una valiosa herramienta, para obtener mayores ventajas comparativas.

En tiempos de economía de ajuste, cuando los individuos están desconcentrados en la tarea o ausentes -ocupados por su propia problemática- combatir el estrés mental, suele ser todo un desafío para la conducción.

Poner los conocimientos y habilidades al servicio de su tarea, suele ser tanto más motivador a veces que las compensaciones en sí mismas.

Por eso, conocer la situación emocional de los Recursos Humanos de una organización, suele permitir gerenciar en base a “hechos” y guiar la adaptación a los cambios en forma más rápida.

La falta de atención en el comportamiento actitudinal, se constituye en un impedimento, para crear una organización de alto desempeño, capaz de crear ventaja frente a sus competidores en forma sostenible en un contexto de cambio permanente.

### ***Evolución del rol de Recursos Humanos***

Dentro del esquema planteado en el modelo clásico de gestión, el enfoque de los Recursos Humanos: posee una visión apoyada en el pasado, con una elaboración del perfil técnico del puesto a cubrir, un cliente cautivo, que debía responder a lo que se le ofrecía, en el caso del cliente externo (comprador) y a lo que se le exigía, en cuanto al cliente interno (trabajador), las relaciones jerárquicas en el sentido piramidal y estrictamente dependientes.

Desde la cultura de la organización, se promovía la eficiencia funcional, con un excesivo control para disminuir el nivel de riesgo, y en un contexto de marcada estabilidad, un liderazgo autocrático que centralizaba la toma de decisiones.

En cuanto a las organizaciones actuales, planteadas como aprendientes, el rol de Recursos Humanos cambia totalmente y se convierte en protagónico, con una organización que pretende unificar conocimientos -visión holística- en donde el perfil, se establece por competencias y las compensaciones se vinculan al valor agregado que se aporta, considerando la aptitud y la actitud como requisitos para la toma de decisiones en búsqueda de la competitividad frente al mercado.

La cultura en esta organización veíamos que giraba en torno al cliente, y la eficiencia se construía a través de un liderazgo responsable por los resultados, que se apoya en el trabajo en equipos capturando la sinergia del proceso organizacional.

Este nuevo modelo de funcionamiento en donde las personas aportan el mayor valor a la organización implica desarrollar una estrategia acorde, teniendo en cuenta las necesidades del cliente interno (factor clave en ventajas competitivas) y el cliente externo origen de las necesidades para establecer las competencias organizacionales.

Posibilitando una integración cronológica, respecto del desarrollo inicial, entre la organización, el modelo de gestión y el rol de Recursos Humanos<sup>7</sup>, podríamos decir que:

1. El rol “básico” de Recursos Humanos, se desarrollaría en una gestión, donde la planificación estratégica ocupaba sólo el 10% del tiempo, un 30% se destinaba al servicio al cliente y un 60% al cumplimiento de los procesos administrativos.
2. El estilo “sofisticado” en la gestión de Recursos Humanos sería aquel, en el que se dedicaba el 20% del tiempo de gestión a la planificación estratégica, un 60% al servicio al cliente y un 20% a los procesos administrativos.
3. Llegando por último a la gestión más conveniente para empresas con el paradigma del conocimiento, con un rol “experimentado” en la gestión de Recursos Humanos, con una dedicación del 25% de su tiempo a la planificación estratégica, un 65% al servicio al cliente y sólo un 10% a los procesos administrativos.

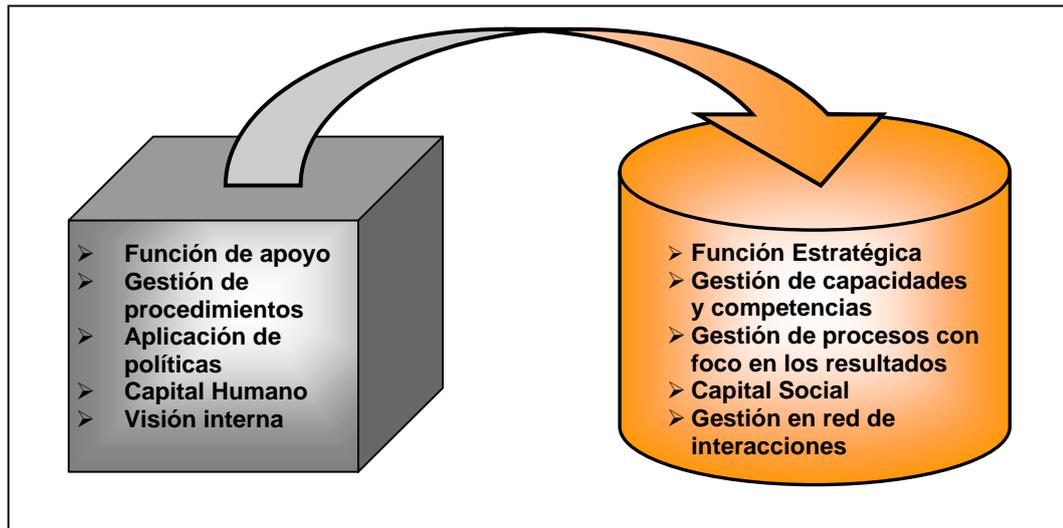
A continuación el Gráfico 1 muestra el cambio de rol de Recursos Humanos, desde el cual se contribuirá al seguimiento y alineación de los comportamientos, que aporten coherencia entre la cultura y las expectativas internas y externas de la empresa.

Se promoverá la confiabilidad en la gestión con actitudes consistentes que se mantengan a lo largo del tiempo.

---

<sup>7</sup> Price Water House Coopers, *La Estrategia y Los Recursos Humanos*. (mimeo) [s.n.]

Como protagonista activo, Recursos Humanos identificará y evaluará la calidad y adecuación de las tecnologías de gestión del capital humano, preservando la identidad corporativa que rescate los valores de la sociedad en la que está inmersa.



**Gráfico 1: Nuevo rol de Recursos Humanos**

No obstante, parece que en las empresas de Argentina, el sector de Recursos Humanos en cuanto al diseño de su estrategia, suele partir desde sus prácticas, procesos y sistemas para articularlos de manera que agreguen valor al negocio.

Realizan, un acercamiento de adentro hacia fuera, en lugar de identificar los modos, componentes y áreas del negocio que agregan valor y luego, desarrollar la estrategia de Recursos Humanos.

De modo tal, que se ejecute el modelo de negocio con parámetros de evaluación y métricas, que demuestren cómo el área maneja el desempeño del negocio. Si se identifican las necesidades de habilidades y competencias del negocio, podrán seleccionar y entrenar el personal clave para el éxito.

Por eso, elaborar la estrategia de Recursos Humanos es un proceso orientado al negocio, que debe ser flexible y renovado constantemente, para que el personal pueda constituirse en un socio estratégico del negocio, aportando las ventajas competitivas, brindando desde el compromiso, lo mejor de sí.

## ***La crisis y el sector de Recursos Humanos***

Así como vimos que la crisis afectaba tanto a empresas como a individuos, ajustando el lente hacia adentro de la empresa, podemos focalizarnos en ver la incidencia en el sector de Recursos Humanos y más adelante en el management.

En las empresas donde el sector ha sobrevivido a los recortes de personal o no ha sido totalmente tercerizado en sus funciones, se ve circunscripto exclusivamente al manejo de conflictos, proceso de despidos y al outplacement. Situación que unida a la disminución en las compensaciones, beneficios reducidos al mínimo o desaparecidos, y con planes de capacitación y desarrollo también considerados un lujo y/o desterrados. Completa un panorama, junto con mercados estimados sin horizontes claros, competencia más agresiva, facturación en baja y costos de todo tipo en la mira, en donde el accionar de Recursos Humanos se ve acotado y con una severa pérdida de identidad.

¿Cómo sostener el valor agregado de las personas, si de intangibles pasaron a fantasmas; de inversión, pasaron a ser costos y de ventaja competitiva clave, pasaron a ser activos desechables?

Si decíamos que las empresas generan la diferencia cualitativa con la calidad de sus Recursos Humanos, ¿Porqué en momentos de crisis, los valores puestos de manifiesto y ciertas decisiones, no conforman una diferencia cualitativa?

¿Será tal vez que la calidad del liderazgo no fue la apropiada?

Si tal como decía Sun Tzu en el "Arte de la guerra" o Confucio en "Analectas" El carácter del liderazgo es determinante, es decir, la responsabilidad está depositada en las conductas y habilidades del líder para gestionar resultados a través de los grupos de personas.

Se rescata entonces, el liderazgo como un factor trascendente que conformará el modelo cultural para la organización, y en momentos de crisis, Recursos Humanos deberá asumir un rol clave acompañando a este modelo de liderazgo eficaz.

"El nuevo socio estratégico" apoyará un estilo orientado a la planificación de objetivos de valor agregado, concentrado en el esfuerzo de hacer bien las cosas esenciales y en generar relaciones lo más humanas posibles.

Para que el liderazgo arraigue, hay que absorberlo, digerirlo, fomentarlo y darle uso durante mucho tiempo.

Quien gerencie cualquier sector de la empresa, necesitará más herramientas para gestionar el momento de crisis y quien está siendo supervisado, estará mirando celosamente cada uno de los actos, decisiones y relaciones que éste directivo genere día a día.

## PARTE II DESDE LA GESTIÓN

### *El management*

Intentando una definición del concepto que dá título al presente apartado, tomaremos las palabras de Fredy Kofman en la Introducción de su última obra:

*“Management en inglés, es un sustantivo derivado del verbo to manage, "dirigir"; que a su vez es un derivado del latín manus, "mano" acto, manera o práctica de la gerencia, administración, dirección, guía, control, supervisión, personas que dirigen o lideran una organización, la vida referencial, ejecutiva, liderazgo: Acción de dirigir o controlar los asuntos o intereses de una compañía o un negocio, acción de manejar, administrar, gobernar, como liderar conducir, acción de llevar a cabo, conseguir, triunfar, poder, arreglar, organizar, especialmente situaciones difíciles. El management nace con la preocupación de los seres humanos por utilizar sus recursos en forma efectiva para alcanzar sus objetivos”. (Kofman F; 2001, Pág. 57)*

El rendimiento de la organización, está basada en el de sus empleados, y nada es más importante para elevar el rendimiento, que la influencia de sus supervisores directos. Generar ventajas competitivas y la consiguiente rentabilidad es construir un ambiente de trabajo que atraiga, concentre y retenga a los empleados talentosos.

Una visión inspiradora y una estrategia sólida, son condiciones necesarias pero no suficientes para ello. Como dice Peter Drucker, el management es la clave para la obtención de los resultados de una institución, dando comienzo en las metas deseadas, organizando los recursos hasta la obtención del producido anhelado.

El management no es simplemente gestión de negocios, es el órgano específico y distintivo de todas y cada una de las organizaciones.

Los líderes necesitan enfocarse hacia el exterior, analizar los mercados, inventar futuros y esbozar caminos para concretarlos. Es decir vivir a conciencia, prestando atención a todo lo que ocurre.

La conciencia incluye y trasciende la inteligencia, por eso una organización eficiente necesita un management que tome conciencia no sólo de las habilidades de su equipo, sino también de la incidencia de sus actitudes en la tarea. Evitando de este modo la ceguera de las consecuencias a largo plazo por la gratificación inmediata de la ignorancia; o derivando recursos muy valiosos como la atención, el pensamiento, el esfuerzo y la energía del personal en actividades de escaso valor.

En la Quinta Disciplina, el arte y la práctica de la organización inteligente, P. Senge plantea, que las empresas inteligentes debían estar construidas sobre el principio de adaptación sistémica al cambio continuo de auto-organización, basada en una visión compartida y de aprendizaje permanente a nivel individual, grupal y organizacional.

El management eficiente para estas organizaciones entonces, permite incorporar nuevas habilidades a través del aprendizaje, posibilitando el logro de objetivos fuera del alcance previsto.

Los empleados talentosos necesitan managers excelentes. El manager excelente es capaz de establecer expectativas claras, conocer a sus empleados, confiar e invertir en ellos.

A la hora de buscar gerentes en los mercados globalizados, las empresas son impudicas en cuanto a la selección de los mismos y para ello tomarán todos los recaudos que encuentren a su alcance.

Hoy se buscan gerentes con flexibilidad, por que la crisis exige estudiar todos los días alternativas y tener capacidad de resolución y hasta de autoevaluación. Habilidades que se unen a la visión global.

El manager típico para estos momentos, es aquel que posee una experiencia tal, que por lo menos haya atravesado y resuelto una o dos crisis. Es el que puede obtener más rápido, lo que los accionistas o los inversores institucionales quieren. Por lo que se revalorizan, profesionales de alto nivel ejecutivo, tras haber quedado desvinculados de las empresas por fusiones, adquisiciones, o recorte presupuestario.

Esta gran masa de oferta laboral, pone sobre el tapete, las características del manager argentino, destacando sus fortalezas y debilidades.

Podemos definirlo -haciéndonos eco de las opiniones del mercado-, como sensato y cosmopolita, muy culto, con una educación de gran nivel, comparable al europeo o norteamericano. Es un ejecutivo con capacidad de influencia en su comunicación, con carisma en las tratativas. Son pocos en el mundo los que tienen su capacidad de persuasión, que es una cualidad innata.

En cuanto a su experiencia, se ha visto enriquecida al procesar entornos muy diferentes: Hiperinflación, Estabilidad Monetaria, Gobiernos de Facto, Democracia, Tipo de Cambio Fijo, Cambio Flotante, Estatizaciones, Privatizaciones, Recesiones, etc.; acontecimientos llevados a cabo en un período tan breve, que es raro encontrar profesionales en el ámbito mundial, sometidos a tan variados estímulos.

Pero, parece que estas cualidades, se integran a la escasa modestia, la falta de compañerismo con sus pares, la soberbia, el incumplimiento, o la falta de palabra al compromiso asumido, entre otros.

Según un estudio sobre la base de entrevistas realizadas por la revista Apertura, existen factores comunes en los ejecutivos exitosos en Argentina:

- Son jóvenes pero experimentados (con una trayectoria mínima de diez años en funciones jerárquicas de alto rango).
- Son líderes, tienen visión y saben como transmitirla a su equipo.
- Están solidamente formados en temas financieros, operativos y comerciales.
- Se preocupan por su imagen en épocas de recorte, sienten que esto generará referencias posteriores de su desempeño.
- Conocen las operatorias globales, por lo que están mejor preparados para no perder el foco en la operación local.
- Trabajan en promedio doce horas diarias.
- Conocen a fondo la industria en la que se desarrollan y se actualizan permanentemente. Miran en detalle todo lo que supervisan, sin perder el centro en lo comercial.
- Sus reuniones son cortas y eficientes. Tienen apertura mental y flexibilidad.

Todo parece indicar, que el management argentino, es el adecuado para enfrentar la crisis, tiene la formación suficiente, el perfil de habilidades y actitudes y la experiencia para desempeñarse eficientemente.

Veremos en la investigación de campo, si el desarrollo de este apartado, se manifiesta en la práctica cotidiana de las organizaciones de este modo, o existe una brecha entre esta imagen y el desempeño real.

### ***Los directivos en un contexto de crisis***

*"Para operar dignamente en el caos  
es necesario  
mantener conciencia de los valores"  
F. Kofman*

Desde la perspectiva de la crisis que afectó a la Argentina en el período 2000 / 2003, evaluaremos el impacto en los directivos que operan en las organizaciones definidas como participes, de la era de la turbulencia. Para una mayor comprensión del contexto, haremos un breve recordatorio.

La crisis desde el ámbito político, afectó las instituciones en su credibilidad y capacidad de representación. El país, enfrenta un endeudamiento externo histórico, que lo sumergió en el default, y dañó su imagen externa e interna, que no se ve compensada con exportaciones récord.

Las organizaciones viciadas por la pérdida de valores (éticos y morales) y la falta de disciplina fiscal y tributaria; completan un panorama de administración ineficiente que reclama cambios de estructuras, estrategias y personas.

En el ámbito económico, la vulnerabilidad del sistema financiero, se muestra en el lento proceso de ajuste a un sistema de tipo de cambio fijo como la convertibilidad, que marcó un antes y un después, con un brusco cambio de reglas de juego.

La caída de inversiones, la recesión y el aumento del desempleo, generan una pérdida del poder adquisitivo, incrementando la marginalidad y la pobreza. Las consecuencias de la inestabilidad económica, se visualizan en lo social, en la angustia y la inseguridad en el ámbito personal y laboral.

Este escenario, incide directamente en las empresas y sus protagonistas, que pretenden una gestión exitosa. Veámos, que para el cumplimiento de una gestión eficiente, las empresas debían cumplir determinados requisitos:

- ▶ Respetar una operatoria dentro del marco de la globalización (que inocular permanentemente nuevas formas de competencia).
- ▶ Someterse a la dinámica de mercados, que exigen innovación constante y sistémica.
- ▶ Actualizarse y mantener coherencia en la visión, las estrategias y competencias. Teniendo el conocimiento como recurso estratégico.
- ▶ Favorecer la fluidez de los procesos, tener la flexibilidad como baluarte y el acento puesto en las actitudes y aptitudes relacionales, que consideran a las personas como el principal recurso competitivo.

Y esto, en el contexto de crisis, es como pedirle a las empresas que mientras pilotean el avión, apaguen un incendio y preserven el clima de la nave sin conflictos a bordo.

Pues sí, las empresas deberán tomar como desafíos, la superación de las secuelas de la crisis, en la estructura, la cultura y los procesos. Reconstruir las bases de la competitividad. Lograr reinmersión y reposicionamiento en el mercado, aumentando la productividad, sin nuevas inversiones. Y volver a construir redes y procesos, alineando: visión, estrategia y táctica. (Martínez Nogueira, R.; 2003).

El desequilibrio en la relación entre la oferta y la demanda ocupacional – emergente del desempleo-, conlleva la pérdida de derechos y la sujeción a pautas, donde prevalecen los valores relativos a las “utilidades”, en detrimento de las condiciones que permitan un desenvolvimiento saludable de las actividades humanas, junto con la rentabilidad.

Sin advertir, que la eficacia y el rendimiento, podrían optimizarse en un marco de mejoras en las condiciones laborales y un mayor equilibrio entre dichas variables.

Cuando las empresas y las personas tienen como único objetivo hacer dinero, - exigencia del contexto planteado- definen un mundo pequeño.

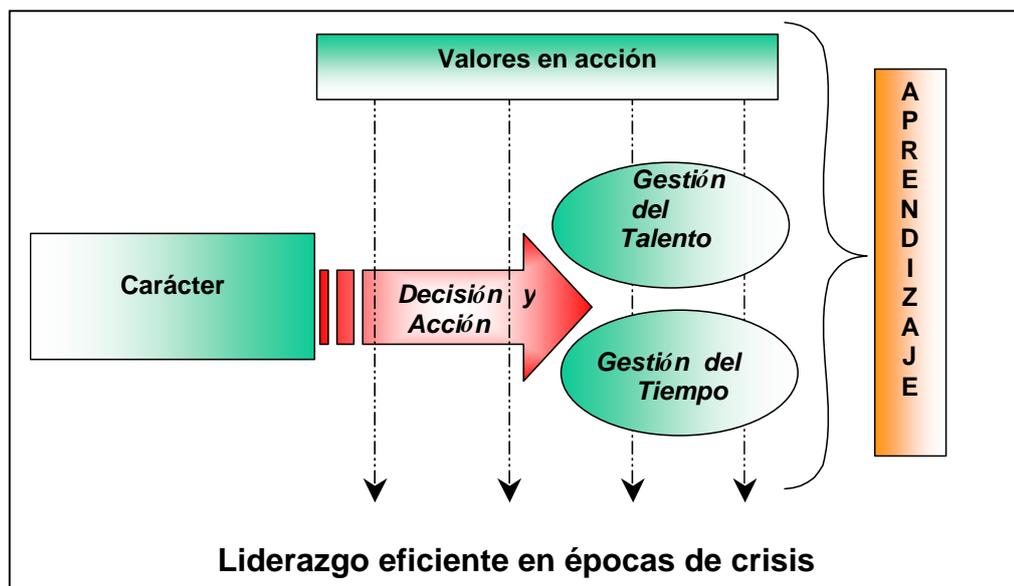
Así tenemos trabajadores que no están motivados, se comprometen mínimamente y sienten que el trabajo no tiene sentido.

Es aquí donde los directivos cumplen un rol protagónico, como puente que enlaza las necesidades del entorno, la empresa y las personas.

Pero, ¿Pueden ellos estar exentos del impacto emocional que genera la crisis? La respuesta directa a esta pregunta sería “No”. La crisis también afecta a los directivos individual y organizacionalmente.

No obstante, parece factible pensar, en un modelo teórico eficiente, de liderazgo, para enfrentar la adversidad.

El siguiente diagrama, puede ilustrar la operatoria:



**Fuente: Elaboración propia**

Donde el temple del líder, actúa con decisión, gestionando el tiempo y los talentos propios y los de su equipo. En el marco de los valores instaurados en la organización desde la cultura, a lo largo del tiempo y en función del aprendizaje.

Este líder, está preparado para responder al imprevisto, basándose en la experiencia acumulada, en el autoconocimiento de aptitudes y actitudes personales. Podrá de este modo, atenuar el impacto en la toma de decisiones bajo la presión del tiempo, porque cuenta con su equipo, disminuye el riesgo de conflicto y se apoya a su vez en la trama vincular, que le sirve de sostén, pudiendo utilizar sus mejores recursos, para aumentar la resolución de problemas en el menor tiempo posible.

Parafraseando a S. Covey se puede pensar en la participación y la confianza, como las claves para enfrentar la crisis. En principio, es necesario hacer participar a las personas del problema y trabajar juntos para encontrar una solución. (Covey, Stephen; 1997).

Cuando un empleado puede identificar sus objetivos personales con los de una institución, fluye un enorme caudal de energía, y creatividad. A menudo el personal no se siente responsable, sin embargo, cuando se les confía, algunos de los hechos de una situación problemática, brinda su cooperación, por el reconocimiento en su probable aporte.

En búsqueda de la cooperación, el compromiso y la participación es importante no olvidar recorrer los siguientes pasos:

1. El proceso de **capacitación** es esencial. La mayoría de los líderes no confían demasiado en este proceso, pero a largo plazo deberá dedicar mucho más tiempo a la estimulación externa y a aclarar malos entendidos, que a menudo originan problemas muchos más graves (como relaciones tensas, conflictos interpersonales y baja motivación).
2. Si la capacitación está bien hecha y la **comunicación** es de doble vía, este compromiso será honesto y profundo. Si la capacitación es rápida, con comunicación de una sola vía y limitada, el compromiso será poco profundo y desaparecerá fácilmente con el primer obstáculo que se presente.
3. Una vez aceptado el **compromiso**, el supervisor es fuente de ayuda y no juez. Si la persona comprometida con la tarea, no cumple con el trabajo, la actitud del supervisor debe tender a generar un vínculo de confianza y ofrecerle su colaboración.

Para el desarrollo eficiente de este proceso, entonces, es necesario ser flexible, pregonar con el ejemplo, enfrentar las emociones que devienen de la complejidad actitudinal (miedo, ansiedad, ambigüedad, reticencia, etc.) y comprender que un directivo es algo más que un bombero, sujeto a las urgencias cotidianas.

Por eso, parece que la clave del comportamiento exitoso sería el aprendizaje vivencial, haciendo foco sólo en las tareas de más alto rendimiento y basado en su propio autoconocimiento.

***La urgencia en el caos:  
¿Cómo diferenciar lo urgente de lo importante?***

*En un universo donde el éxito consiste en ganar tiempo, pensar no tiene más que un sólo defecto, pero incorregible: hace perder el tiempo.<sup>8</sup>*

En un entorno altamente caótico, el management está presionado por obtener resultados y obligado a enfrentar desafíos constantes, adaptando la empresa a esos cambios rápidamente. Esto, los enfrenta a disyuntivas que obnubilan el pensamiento y los impulsa a actuar. En donde el ¿Qué hacer? y ¿Cómo? No amerita reflexión, sino un “pasaje al acto”.

Desde diferentes paradigmas de moda, (Programas de “Calidad Total”, “Reingeniería”, “Dirección por Objetivos”, etc.), surgen herramientas y conceptos que cambian constantemente el eje para crear valor.

La ideología escrita, la que esta en uso y sus expectativas propias, por momentos se convierten en antagónicas, por lo que la crisis obliga a encarar el cambio desde un modelo desconocido, que genere una transformación. Pero, este modelo requiere un diagnóstico, que determine la magnitud de las dificultades, el tiempo del que se dispone y los recursos con que se cuenta. Las propuestas de abordaje a la problemática, serán diferentes según las características de cada empresa, y la implementación de los cambios variará según el liderazgo y el entrenamiento en cada organización.

Por lo que, para responder a la pregunta del enunciado inicial, vale la pena determinar lo importante en función de la visión de largo plazo, para elaborar estrategias coherentes, que superen las tácticas cortoplacistas, que sólo hacen foco en el recorte presupuestario, como sucede en las empresas argentinas en épocas de crisis.

Recordando las palabras de John Harris, cuando las cosas se ponen verdaderamente difíciles: “Volver a las cosas fundamentales, es esencial para perpetuarse”. Cuando los equipos de deportes enfrentan escollos difíciles, los entrenadores saben que hacer: vuelven a los movimientos básicos.

---

<sup>8</sup> Lyotard Jean François. La Posmodernidad (explicada a los niños). Editorial Gedisa, página 47.

En tiempos de incertidumbre, el mejor primer paso es aumentar la comunicación hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía de la organización, y verdaderamente escuchar lo que los empleados dicen y piensan.

Es decir, que seguir considerando el valor depositado en las personas y su talento, no limita el accionar del corto plazo, permite mientras se resuelve el aquí y ahora, mantener el foco en la visión a largo plazo.

Por lo que, entonces, *para poder diferenciar lo urgente de lo importante, son requisitos imprescindibles: no perder de vista el largo plazo y apoyarse en las competencias de las personas.* Es decisivo, para operar en este tipo de organizaciones, el grado de conciencia que el líder tenga, sobre sus propios recursos y los talentos de su equipo. Este grado de conciencia, apunta tanto a las habilidades y aptitudes frente a la tarea -que generan productividad-, como actitudes en lo relacional, -que aportan compromiso personal, aceleran la dinámica en los equipos de trabajo y disminuyen el nivel de conflicto-.

Decíamos que para operar en forma armónica, los miembros de una empresa deben acordar objetivos comunes (la misión y visión colectivas) y sostener realidades comunes (la lectura de la situación).

*“Pero la gente no usa información para mejorar las operaciones; por lo tanto los resultados no van a cambiar en tanto las personas no cambien sus comportamientos. Por lo que resulta imprescindible, entonces, la redefinición del papel del líder”. (...)*

Dado que, -también según palabras de F. Kofman- *el líder tiene el poder para aprovechar la potencia del ser humano, evitando la entropía<sup>9</sup> que dilapida la energía, en estructuras colectivas impidiendo que cada uno dé lo mejor de sí; (...)*(Kofman, F.; 2003; Tomo 1; P. 28).

*“Cuando la gente no sabe cómo combinar sus diferencias en aras de un proyecto común, las diferencias se vuelven un escollo”. (Kofman, F.; 2003; Tomo 1; P. 33)*

Según Stephen Covey, lo visible (el efecto) llama la atención y oculta la importancia de lo invisible (la causa). Parece entonces, que para conseguir un resultado es necesario primero, comportarse de manera tal de producir ese resultado, ser el ejemplo. Igualmente, al concentrarse en los valores fundamentales, una organización se vuelve más flexible para modificar sus estrategias y por ende sus resultados. (Covey, Stephen R.; 1997).

---

9 Entropía: principio de la termodinámica donde la energía se va dispersando y la desorganización crece.

## **Las condiciones de un líder**

*"Uno es capaz de ver  
sólo aquello  
que ya posee en su interior"  
Platón*

Comenzar con la pregunta ¿Qué es un líder? Parece ser la apertura a un intento de conceptualización. En medio de la diversidad de enfoques respecto al tema, seleccionaremos como referente preliminar a P. Drucker quien considera al Liderazgo:

1. Como un **trabajo** (ni carisma, ni personalidad).
2. Como una **responsabilidad**. más que como un rango de privilegio (el líder eficiente se rodea de gente capaz, independiente y segura de sí, enfrentando el desafío de la ambición personal que representan)
3. Como generador de **confianza** (la convicción de que siente lo que dice moviliza a sus seguidores apoyándose en su integridad).

*"El fundamento de un liderazgo eficaz, está en reflexionar acerca de la misión de la Institución, definirla y establecerla en forma clara y visible. El líder fija las metas, las prioridades y determina y mantiene los estándares.*

*Asume compromisos.*

*Es dolorosamente consciente de que no tiene control sobre el universo, las normas que sigue son las del ejemplo de su propia conducta y no las que le permiten actuar con impunidad". (Drucker P.; 1992, Cap. XV)*

Según se deduce de este modelo de excelencia para el liderazgo donde el fundamento se apoya en la estrategia y la cultura, las actitudes que favorecen el alto rendimiento serían la autodisciplina, la determinación, la responsabilidad, el conocimiento, la cooperación y por sobre todas las cosas la pasión por los valores que se constituyen en el ejemplo a seguir.

No obstante así como las actitudes del líder en consonancia con estos modelos ideales favorecerían la gestión, otras decididamente plantearían un boicot, tales como la orientación a corto plazo, la falta de conciencia de los recursos propios y del personal y una planificación ineficiente.

Conocerse a sí mismo o a su equipo, implica observar: Las reacciones, los hábitos y las respuestas que se dan. Observar sin críticas, sin necesidad de justificar, sin sentido de la culpabilidad, y sin miedo a descubrir la verdad. *"Es contado el número de gerentes preparado para analizar su propio desempeño. Pocos conocen sus aptitudes y limitaciones". (Craig R., Hickman M.; 1986).*

La visión que tiene el líder de sí mismo, afecta no sólo sus actitudes y comportamientos, sino también, la visión que tiene de otras personas. Por ello valorarse a sí mismo, valorar a los demás y tener claridad de los fines y principios constituye la esencia y el fundamento de una acción eficaz. En consecuencia la calidad de la práctica gerencial, es producto del paradigma que construyen los gerentes sobre el ser humano.

A los fines de sintetizar las aptitudes del líder eficiente, en el marco de la era - denominada al inicio- de turbulencia, vemos en la tabla junto a los principios básicos de gestión, de qué manera los líderes, podrán enfrentar el cambio sin ser sorprendidos por él, pudiendo aprender incluso a preverlo. (Craig R., Hickman M.; 1986).

Principios fundamentales de la gestión	Aptitudes para enfrentar la crisis.
<ul style="list-style-type: none"> <li>☆ Fijar objetivos y establecer políticas y procedimientos.</li> <li>☆ Organizar, motivar y controlar al personal.</li> <li>☆ Analizar las situaciones y formular planes estratégicos y operativos.</li> <li>☆ Reaccionar ante el cambio mediante nuevas estrategias y reorganizaciones.</li> <li>☆ Implantar el cambio mediante la creación de nuevas políticas y procedimientos.</li> <li>☆ Obtener resultados y niveles respetables de crecimiento y beneficios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☆ Profundidad creativa: capacidad para plantearse preguntas oportunas.</li> <li>☆ Tacto: sensibilidad para tratar a los demás.</li> <li>☆ Perspectiva: enfoque para crear el futuro.</li> <li>☆ Flexibilidad: habilidad para anticiparse al cambio.</li> <li>☆ Concentración: aptitud que permite poner en marcha el cambio.</li> <li>☆ Perseverancia: tolerar el devenir del largo plazo.</li> </ul>

Hoy, la percepción de la realidad en sus características esenciales, es más importante que aplicar métodos de análisis parciales. Es necesario identificar lo que las cosas son, en lugar de tratar de reconocer en ellas lo que uno espera encontrar.

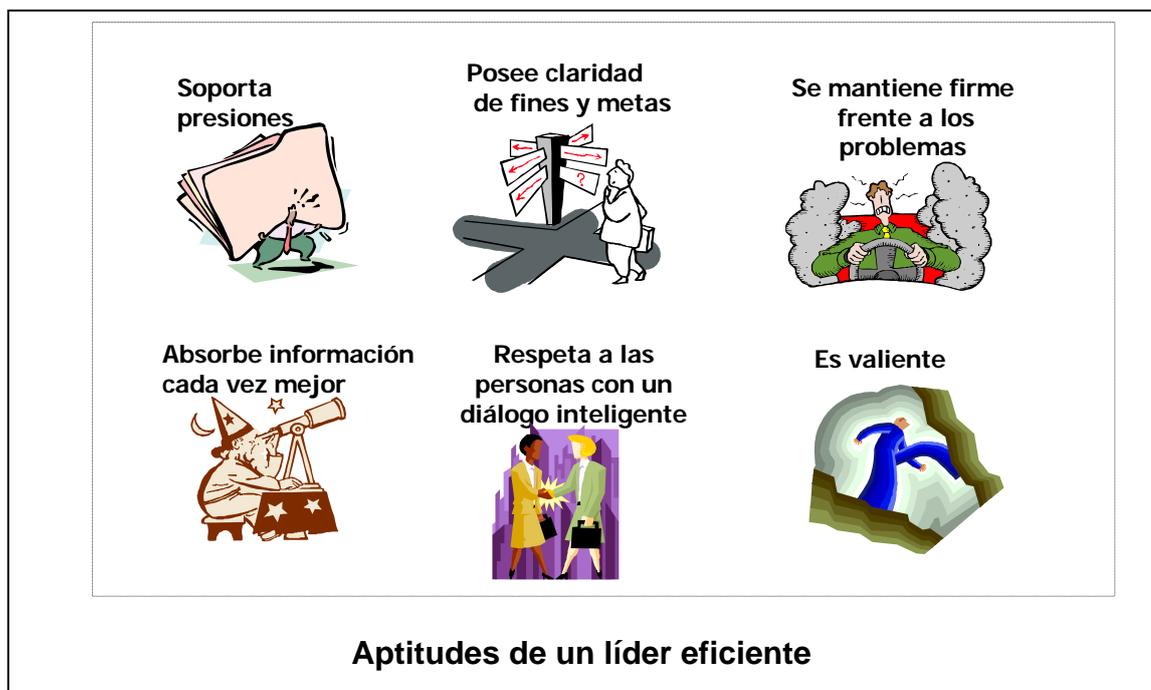
En un mundo que se desplaza cada vez con mayor rapidez, una sola persona - el líder solitario- ya no puede manejar por sí un proceso de cambio tan difícil de lograr. Requiere de una fuerza poderosa, un conjunto de directivos con alta credibilidad, que dediquen tiempo para tomar decisiones por fuera de la rutina y que asuman el objetivo común de la transformación, aceptando que impone sacrificio, dedicación y creatividad.

El desafío del líder es sostener el esfuerzo organizacional en el tiempo, generando logros cercanos que otorguen la credibilidad y retroalimentación necesarias para sustentar los esfuerzos a largo plazo.

Es justamente el comportamiento del líder ante resultados negativos temporarios, el que pone a prueba su compromiso para crear valor sostenible a futuro. Una actitud coherente, reafirma la credibilidad de la estrategia y la energía para sostenerla.

En la obra de Peter Drucker, “Administración en épocas de grandes cambios”, se destaca la importancia del líder que puede actuar en consonancia con las motivaciones y valores de sus seguidores y las suyas propias. (Drucker, Peter; 1996).

En el siguiente cuadro, se ilustran las aptitudes que según el autor, caracterizan a un líder eficiente:



**Fuente: Elaboración propia**

Las imágenes, dan cuenta de aquel que predica la visión e insiste en ella a través del ejemplo; estableciendo mediante el diálogo inteligente, alianzas sólidas en función de la honestidad y la integridad.

Y también de quien toma decisiones en aras de los objetivos planteados, dominando el arte de la paradoja, persuadiendo en vez de obligar.

En esta toma de decisiones, el líder eficiente, se sostiene firme y coherentemente, tras la búsqueda de resultados conjuntos, seleccionando la compañía de los más talentosos, a quienes valora y reconoce, fomentando todo el tiempo la innovación.

La consideración de estos cambios paradigmáticos, permiten visualizar un lugar de trabajo diferente que sólo será posible en la medida en que el gerente cambie, se desarrolle y crezca, para que pueda cooperar en hacer más fácil el cambio mental colectivo necesario para la transformación.

El cambio es posible, es responsabilidad de los gerentes, quienes son los únicos que tienen poder para transformar los sistemas, inducirlo, promoverlo y gerenciarlo.

### ***Una tipología***

Podemos apreciar que quienes trabajan en una compañía reflejan, invariablemente, la actitud de sus ejecutivos.

La confianza, el espíritu y la operatividad fluyen en toda organización exitosa; brotan de los que están arriba y bañan a todo el grupo.

En un escenario de crisis como el de Argentina, lo que fluye es la angustia, la desconfianza, la falta de ejemplo y la inoperancia.

El líder necesita aprender que su poder de apalancamiento, depende mucho más de su humildad y capacidad para apoyar a sus colaboradores, que de su pericia técnica. Sus competencias básicas en un entorno caótico como este, son la delegación y el empowerment, la defensa de la visión y el comportamiento coherente con los valores.

No obstante y para tratar de articular los conocimientos que devienen del contexto, con los de la empresa y los requisitos del perfil del directivo, podemos diseñar una tipología que caracterice los requerimientos de liderazgo, según los períodos históricos mencionados anteriormente.

Para cada época y ciclo económico de la Argentina, se necesitó un directivo que respondiera a la coyuntura. De acuerdo a una apretada síntesis, podríamos marcar algunas diferencias en el perfil de gerente general, para grandes empresas -de facturaciones superiores a los quinientos millones de dólares-, en los últimos 20 años para Argentina:

- Desde 1980 a 1989 en un contexto de mercado cerrado, con el estado como cliente principal y un entorno económico imprevisible (con un PBI negativo e hiperinflación) El perfil del directivo es un financista, que consiguiera recursos para llegar a fin de mes y con capacidad de lobby para ganar licitaciones.
- Desde 1990 a 1998 en un contexto de apertura económica, desregulación, competencia y estabilidad era necesario un directivo con perfil ágil, dinámico, con capacidad para poner operaciones en marcha y vocación para dirigir una expansión comercial.
- Desde 1999 en adelante: en un contexto de mercado de capitales cerrado, recesión, altos costos de financiación y competencia global. Los requisitos para los líderes nuevamente cambian, deben estar orientados a resultados y con enfoques globales, ser flexibles al cambio y con el suficiente balance emocional para dirigir procesos de ajuste.

Parece adecuado pensar que el estilo de gerenciar, variará acorde a las épocas (de estabilidad o crisis), a los recursos de la empresa y/o a la filosofía que se decida implementar.

Se indagará en el estudio de campo, cual fue el estilo de gerenciamiento utilizado por las empresas argentinas en épocas de crisis, si se pudo instrumentar el liderazgo mencionado como eficiente frente a la adversidad, o se sostuvo sólo un estilo básico de funcionamiento en la operatoria de las organizaciones en general.

A los fines de integrar las nociones teóricas sobre management descriptas al inicio del apartado, podríamos intentar establecer una tipología de gerenciamiento en tres niveles:

- Gerenciamiento Elemental
- Gerenciamiento Intermedio
- Gerenciamiento Avanzado

<b>Gerenciamiento Elemental</b>	<b>Gerenciamiento Intermedio</b>	<b>Gerenciamiento Avanzado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Con un marcado enfoque a las finanzas, los planes presupuestarios, manejo de costos y ratios de ingreso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Con un claro enfoque a las oportunidades de negocio y a la perspectiva comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Con un pensamiento global se convierte en un Líder que gerencia conocimientos, con equipos de alto desempeño.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Procedimientos prefijados para el área de RRHH (Selección de personal, Remuneraciones fijas y administración de beneficios acotados a salud e higiene).</li> <li>◆ El desarrollo del personal se ajusta a la capacitación técnica básica, estrictamente vinculada a cambios tecnológicos o el manejo de nuevos negocios y/o productos.</li> <li>◆ Procesos de Inducción reglamentados, en manuales de orientación.</li> <li>◆ Gran preocupación por el estricto cumplimiento de reglas y procedimientos amparados en recursos legales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Un perfil ágil y dinámico orientado al desarrollo de personal, planes de carrera y evaluación del desempeño.</li> <li>◆ Implementa completos planes de capacitación orientados a la construcción de equipos y al desarrollo de habilidades estratégicas.</li> <li>◆ Otorga el rol protagónico a los programas especializados de Recursos Humanos, en su mayoría tercerizándolos en especialistas externos.</li> <li>◆ Sujeta las recompensas e incentivos al logro de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Promueve el reclutamiento de perfiles altamente especializados y claves para el negocio.</li> <li>◆ Acompaña el proceso de inducción con la orientación de un mentor.</li> <li>◆ Su flexibilidad le permite operar en el cambio permanente apoyado en las competencias de su gente.</li> <li>◆ Mide la efectividad organizacional y el desempeño teniendo en cuenta el impacto de las actitudes en la red vincular.</li> <li>◆ Elabora los programas de remuneraciones en base a las competencias.</li> <li>◆ La capacitación forma parte del proceso de mejora continua de la calidad, incentivando la creatividad y la autonomía en la gestión personal de la tarea.</li> </ul>

## ***Las actitudes y el desempeño***

Las organizaciones se diseñaron tradicionalmente en estructuras piramidales divididas en especialidades, cada una de ellas con un conocimiento, un lenguaje y una cultura que le son propios, formando bloques funcionales que dificultan la comunicación y la coordinación.

La mayoría de los ejecutivos de primer nivel, fueron formados en una época en la que el trabajo en equipo no resultaba primordial. Históricamente, han defendido las competencias funcionales como dominio de una única especialidad.

Desde que la organización basada en la estrategia comenzó a formar equipos interdisciplinarios de solución de problemas, ocurrió una gran “fertilización” cruzada de habilidades. Sin embargo, fuertes defensas estructurales y formales apuntan a minar los equipos de maneras sutiles.

Se requieren nuevas experiencias para cambiar paradigmas fuertemente instalados. Aprender haciendo es poderoso y no es un proceso de una sola vez, sino una gestión continua. Capacitarse actitudinalmente es tan importante como hacerlo en materia de habilidades.

De la misma manera, el conocimiento de la psicología, brinda el marco conceptual y las teorías que permiten y ayudan al gerente, a entender a su gente, sus interacciones y circunstancias. Las personas aprenden de diferentes maneras y a velocidades distintas, impulsadas por motivaciones intrínsecas, que se deben tener presentes para poder potenciar el talento y brindar oportunidades para su expresión.

La teoría del conocimiento, ayuda a entender que la gerencia en cualquier forma es predicción. Una información desprovista de predicción o de hechos pasados, no transmite conocimientos. No existe la observación sin teoría que la sustente y la experiencia es desaprovechada sin la ayuda de la teoría.

Para profundizar en el paradigma del conocimiento, surge un concepto relevante, el de las competencias, que permiten un nuevo giro, en el eficiente gerenciamiento de las empresas.

Partíamos en el apartado de Rentabilidad de intangibles, de la importancia de la medición del capital humano como valor agregado, siguiendo palabras de Cravino L. M., en su obra, “Un trabajo feliz, Competencias profesionales para un nuevo escenario laboral”; *“Obtener la información y convertirla en conocimiento es ser inteligente.*

*Pero este aporte para que pueda reconocérselo como generador de valor agregado, debe ser medible y cuantificable o por lo menos, se debe poder dar cuenta de la contribución que genera”.* (Cravino L. M.; 2003).

El capital humano en las empresas aprendientes, es considerado el socio estratégico del negocio que aporta además de la ventaja competitiva y comparativa, mayor productividad, calidad rapidez e innovación.

Dentro del paradigma del conocimiento el rol del líder es determinante como agente de cambio, al favorecer el alineamiento con la visión dentro de una cultura que permite la gestión más eficiente.

Ahora las competencias preceden a la función, para el reclutamiento del personal, se define primero lo que hace falta como contribución al negocio desde el capital humano, la estructura y luego la estrategia, acorde a los requerimientos de la tarea.

El desempeño se administra desde las competencias, la diferencia se privilegia desde el fortalecimiento del talento y no desde la búsqueda de errores.

*"Los espejos, como el que usaba  
la madrastra de Blancanieves,  
nunca mienten".*

El autoconocimiento de fortalezas y debilidades permite una gestión más genuina, donde no se necesita prefabricar la realidad sino sólo develarla.

La tecnología cambia el rumbo desde el campo virtual, se conforma una nueva civilización, que nos atraviesa, nada queda por fuera de la red.

Las organizaciones apuestan al valor agregado del capital humano, como la nueva contabilidad, la persona se hace cargo de lo propio, se compromete en su autonomía de carrera tanto como en su gestión personal, por lo que el nuevo "socio" aporta y recibe en función de lo que invierte. La capacitación es una herramienta que agrega valor, desde la detección de las necesidades de entrenamiento específico y general.

Al talento se lo motiva no se lo compensa, se lo atrae no se lo retiene y las competencias impactan directamente en la parte fija de las remuneraciones.

Nuevamente el rol del coach (el gerente como entrenador), se convierte en esta instancia en protagónico, desarrolla su liderazgo desde lo situacional, es multifacético en sus conocimientos y busca por sobre todo, el mejoramiento en lo vincular. El reconocimiento de las emociones en lo laboral, permite la aceptación de lo diferente en un clima distendido y estimulante, que se parece bastante en los equipos de alto desempeño, a la posibilidad de disfrutar con el trabajo.

Sostiene el psicólogo Daniel Goleman que, *las compañías no pueden darse lujo de considerar a las emociones como un estorbo, algo a "resolver" en última instancia; describe las emociones como un "sistema de señales evolucionado" y la inteligencia emocional como el "proceso de aprender a percibir y regular nuestras emociones".* (Goleman, Daniel; 1996)

A su juicio, el desempeño de individuo depende en un 70 por ciento de su inteligencia emocional; el 30 por ciento restante se divide, entre sus conocimientos técnicos y su capacidad cognoscitiva. (Goleman, Daniel; 1996)

### ***Modelos paradigmáticos que plantea el mercado***

Las revoluciones científicas, ocurren cuando se acumulan tantas anomalías, que es necesario revisar el paradigma. Las inconsistencias amenazan el status quo y presagian la defunción de creencias celosamente guardadas. Por eso existe una fuerte inercia para suprimirlas. El abandono del dogmatismo es absolutamente crítico para encarar todo proceso de reingeniería.

Para poder rediseñar los procesos, es necesario recordar que lo que hoy se hace (aún cuando siempre se haya hecho así) es simplemente la forma en que el diseñador original resolvió el problema de acuerdo con su modelo mental y sus posibilidades.

Lo curioso que surge en períodos de crisis es, cómo al quedar en descubierto las anomalías, se toma conciencia del accionar previo, donde desde mucho tiempo antes los procesos ya eran ineficientes, pero seguían haciéndose así por costumbre, funcionando en piloto automático, no obstante parece que en situaciones adversas, se desconectan las rutinas y se presta atención consciente a lo que se hace.

Observando el comportamiento efectivo de miles de sujetos, Argirys y Schön descubrieron que *lo que los manager dicen hacer, es bastante diferente de lo que realmente hacen*. La forma práctica de actuar las verdaderas reglas que utilizan, derivan de lo que estos autores llaman "la teoría en uso". Las organizaciones muestran la misma brecha entre sus declaraciones y sus acciones.

Los miembros de la organización, están más interesados en mantenerse cubierto (salvar las apariencias) que en solucionar los problemas. Sus principales esfuerzos tienen por objeto aumentar su influencia, evitando la posibilidad de ser descubiertos en un error. Aunque la gente aparente estar en buenas relaciones, existe un desasosiego, una cierta ansiedad. Se perciben sentimiento en que el equilibrio del grupo es inestable.

A partir de estas dificultades es que con el manager en el rol protagónico y el guión del paradigma del conocimiento, se puede encontrar alternativas de mejora apoyándose en el cada vez mayor conocimiento de sí mismo y de su equipo desde la perspectiva de las actitudes.

El nuevo paradigma que se abre ante nuestros ojos ya no es más globalizado, ya no es solamente un modelo lógico-racional y cognitivo, es emocional y sistémico, donde las partes son mayores que el todo y los sentimientos son la clave para interpretar y reinterpretar nuevamente los fenómenos sociales del cambio.

## ***Gestión por competencias***

Partiendo del concepto que nos aporta el diccionario para la palabra “competencia” (*Del Lat. competentia; cf. Competente*); *Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado*. Podemos articular una definición que esclarezca el título del presente párrafo: “*La gestión por competencias es un modelo, que permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo, y favorecer el desarrollo de nuevas competencias, para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización*”. (Levy-Levoyer, C.; 1997).

Las características subyacentes de cada individuo, en concepto de competencias, resultarían de la suma de sus: Capacidades cognoscitivas, en adelante denominadas, *aptitudes*, las *habilidades*, los rasgos de *personalidad*, las tendencias de conducta, *actitudes* y los *conocimientos* adquiridos (teóricos y experienciales).

Trataremos de ampliar estos conceptos para su mejor comprensión:

**Aptitud:** (*Del Lat. aptitudo*)\* *Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, de una industria, de un arte, etc.* Son características que existen en el individuo en estado latente y potencial, sin aprendizaje, transformados luego con el ejercicio, en capacidad. Se muestran en las posibles variaciones de rendimiento, entre individuos, frente a la dificultad planteada por la tarea (correcto o apropiado procesamiento de la información mental).

**Habilidad:** (*Del Lat. habilitas,-atis*). *Valerse de toda su destreza y maña para negociar y conseguir algo*\*.

**Personalidad:** *Conjunto de características o cualidades originales que constituyen a cada persona y la distingue de otra*\*. Los modos de adaptación del individuo al ambiente determinan rasgos de personalidad, es decir tendencias determinantes generalizadas y propias de cada individuo frente al medio. El concepto de rasgo, supone que la conducta conserva algún patrón y regularidad con el paso del tiempo, a través de las diferentes situaciones.

---

\* Según el Diccionario de la RAE (Real Academia Española)

**Actitud:** *(Del Lat. actitudo) Disposición de ánimo manifestada de algún modo, que expresa algo con eficacia\**. Es decir, la disposición psíquica y nerviosa organizada por la experiencia, que ejerce una influencia orientadora sobre las reacciones del individuo, frente a todos los objetos y situaciones con los que está relacionado. El conjunto de valores (personales e interpersonales) que posee el sujeto determinará en gran medida sus actitudes.

**Conocimiento:** *Entendimiento, inteligencia, razón natural. Cada una de las facultades sensoriales del hombre en la medida en que están activas.\**

El conocimiento incluye las destrezas de saber “cómo” hacer uso efectivo de hechos. Cuando se organiza de manera apropiada, nos permite transferir la experiencia del pasado al futuro, predecir y controlar los acontecimientos e inventar nuevos futuros. Esto incluye tanto el conocimiento teórico (la formación tradicional) como el adquirido (la experiencia profesional)

Ahora bien, este modelo de gestión utiliza las competencias de modo tal, que brinde los beneficios de:

- Comprometer el activo -en el proceso de selección- más adecuado para aportar valor agregado al negocio desde el talento.
- Mantener el recurso valioso, en términos de ventaja competitiva, desde un sistema de remuneraciones equitativo y motivante.
- Desarrollar el potencial de las personas para mantener las ventajas comparativas de la organización y el crecimiento personal y del negocio.
- Mejora los resultados del desempeño en productividad y calidad, en forma continua, realimentándose a través del aprendizaje.
- Gestiona el control de personas y tareas, alineando permanentemente procesos y metas.

Haciendo una reseña de los insumos críticos para la organización que lidera talentos, encontramos: La nueva visión, las estrategias y valores de la cultura, en el marco de la gestión de desempeño.

Mientras que para sintetizar las **competencias gerenciales** recordaríamos:

- El liderazgo: es la conducta sincera y perseverante de influir en las personas y grupos para alcanzar los objetivos organizacionales
- La comunicación: es la capacidad para elaborar, transmitir y recibir mensajes en forma eficiente (comprensible), es decir orientado al logro de objetivos.
- El gerenciamiento estratégico: Es la habilidad para proyectar a futuro el negocio y gestionarlo íntegramente, teniendo en cuenta los distintos escenarios y los recursos y filosofía propios de la empresa.

- Las relaciones con los clientes: es la capacidad de conocer y satisfacer las necesidades de los clientes (internos y externos) actuales y potenciales, excediendo sus expectativas.
- La toma de decisiones: es la capacidad de analizar y generar alternativas, priorizando la más adecuada, en el momento oportuno.
- El gerenciamiento del cambio: es la capacidad para identificar y evaluar las variaciones del contexto y asumir, proponer y dirigir nuevos comportamientos acordes con las necesidades planteadas por él mismo.
- El gerenciamiento del personal: es la Capacidad para motivar al personal para la acción, en búsqueda de los objetivos corporativos, mediante una buena selección, entrenamiento, desarrollo y reconocimiento.
- La negociación: es la capacidad para resolver diferencias, buscando ganancia para todas las partes involucradas.

### ***¿Existen diferencias, en competencias específicas, para cada organización?***

Desde cada organización se pueden plantear competencias específicas, según los datos recopilados por Dave Ulrich de la Universidad de Michigan, se pueden observar algunas diferencias entre empresas multinacionales o globales y nacionales y los perfiles requeridos por cada organización.

Mientras que en **una empresa multinacional o global**, es necesario gerenciar el cambio con un estricto control de procedimientos, poder operar los cambios desde conocimientos institucionales, sobre regulaciones y legislación internacional, regional y local.

Fijar el rumbo enfocándose al futuro es una prioridad, para poder convertir la visión en acción en todas las filiales en simultáneo desde la imagen corporativa. Debe forjar relaciones de colaboración, compartiendo poder y autoridad. Debe poseer capacidad para planificar e implementar organizaciones (armar estructuras, crear equipos y promover cambios).

Las estrategias se definen cada vez más, desde la corporación, obligando a la persona a interpretar e implementar las estrategias ya definidas por la casa matriz. Por lo que se requiere un estilo de consolidación y aseguramiento de resultados, que acepte la demora en la toma de decisiones, para someterlo a consideración de la central.

En una **empresa nacional**, las estrategias son consecuencia de una fuerte intervención de los accionistas; por lo tanto, el líder tiene mayor participación en la toma de las decisiones finales, requiriéndose un perfil más autónomo, estimulado por el logro de metas y la toma de decisiones rápidas y de mayor riesgo.

Tiene que poder operar en culturas diversas, incorporar adecuada tecnología de gestión, manejar ampliamente la estrategia de marketing en contextos globales, y formar equipos con agilidad e independencia.

## ***La importancia de las emociones***

Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos evalúa por nuestra formación o experiencia, sino también por la forma en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás. La excelencia depende más de las competencias emocionales, que de las capacidades cognitivas; el pensamiento analítico ocupa un tercer lugar, después de la capacidad para influir sobre los demás y de la motivación de logro. La toma de decisiones tiene siempre un aspecto consciente, deliberado, analítico, y otro aspecto emocional o sensitivo.

Las capacidades emocionales se perfilan como rasgos distintivos de los profesionales exitosos, y en ellas cabe destacar la capacidad de ser catalizador del cambio y el aprovechamiento de la diversidad. (Goleman D.; 1996)

Según el relevamiento Alden Hayashi para la revista Harvard Business Review, las emociones y los sentimientos pueden resultar no sólo importantes, sino esenciales en la habilidad intuitiva de determinadas personas, para tomar buenas decisiones.

La mayoría de los expertos sostiene que, la conciencia de lo emocional, permite descubrir subconscientemente determinados patrones, ante datos de la realidad, que otras personas percibirían como desordenados y aleatorios o, simplemente, descartarían de su rango de atención.

A mayor responsabilidad dentro de la organización, más útil y necesario es contar con esta habilidad intuitiva para los negocios. Esto es así, porque en los niveles más altos, los problemas por enfrentar son más complejos y ambiguos, y el grado de incertidumbre y la cantidad de opciones abiertas, hacen que los métodos analíticos, basados en manejo de información cuantitativa, no sean los más adecuados.

Además, en los momentos de crisis, es cuando se debe afrontar la instancia, con serenidad y firmeza, dominando las emociones y depositando la confianza plenamente en las aptitudes emocionales y los conocimientos para alcanzar el éxito. Hay que concentrarse en ciertas cualidades personales como: control emocional, iniciativa, empatía, flexibilidad, persuasión, tolerancia y escucha activa entre otras.

Cabe pensar, qué sucede cuando no se pueden implementar por dificultades personales el reconocimiento y el control de las emociones, para que las actitudes no incidan negativamente en la tarea o las relaciones interpersonales.

Existe un concepto interdisciplinario, que ayudaría en la comprensión de estas repercusiones, denominado vulnerabilidad.

Parafraseando a Roberto Sivak, en tiempos de adversidad, se revela la existencia de vulnerabilidad en todos los seres humanos. Este concepto, representa la tendencia a angustiarse y mostrar extremos emocionales, mientras se intenta manejar situaciones complejas, reflejo de una dificultad cognitiva.

La vulnerabilidad entonces, requiere definir los modos de afrontar las dificultades cotidianas.

*“El modo de afrontamiento depende de factores constitucionales y recursos aprendidos por cada individuo. Afrontar remite a la idea de conducta resolutive de problemas, encaminada a proporcionar alivio, recompensa, reposo y equilibrio. Implica un proceso amplio y recurrente de introspección, aprendizaje, corrección de uno mismo, ensayo propio y aplicación de pautas recogidas de fuentes externas”* (Sivak, R.; 2001, Pág. 2)

Tomando de Weisman, la noción sobre la existencia de modos adecuados e inadecuados para afrontar una crisis, se plantean en la siguiente tabla, las características de cada modalidad, según el predominio de comportamientos encontrado:

<b>Afrontamiento de la crisis</b>	
<b>Modo Adecuado</b>	<b>Modo Inadecuado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Suelen ser optimistas para sobreponerse a los problemas y mantienen alta la moral a pesar de los contratiempos.</li> <li>✦ Tienden a ser prácticos y a fijarse en los problemas y obstáculos inmediatos en vez de esperar una resolución ideal a largo plazo.</li> <li>✦ A la hora de escoger entre una gama de estrategias o tácticas su política consiste en no perder recursos sino en aumentarlos</li> <li>✦ Para mejorar su manejo de la situación tienen en cuenta las posibles consecuencias.</li> <li>✦ Acostumbran a ser flexible y estar abiertos a las sugerencias sin perder su capacidad de decisión.</li> <li>✦ Conservan la calma y evitan los extremos emocionales que afectan a la capacidad de raciocinio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✦ Son rígidos en sus planteos, sus expectativas sobre si mismos son exageradas, renuentes a comprometerse con otros o a solicitar ayuda.</li> <li>✦ Tienen opiniones absolutas sobre cómo deben comportarse los demás con poco margen de tolerancia.</li> <li>✦ A pesar de seguir firmemente ideas prejuiciosas, pueden mostrar sorprendente sumisión o resultar muy sugestionables.</li> <li>✦ Tienden a la negación excesiva, con incapacidad de centrarse en los problemas principales.</li> <li>✦ Suelen ser más pasivos de lo habitual careciendo de iniciativa propia.</li> <li>✦ Muchas veces ceden su rigidez evidenciando juicios aventurados o conductas atípicas.</li> </ul>



## CAPÍTULO 3

### Un nuevo espacio para la Capacitación

El presente Capítulo, apunta a la articulación del concepto de Capacitación, siguiendo el esquema planteado desde la crisis, y su incidencia sobre personas, organizaciones y formas de gestionar.

El entrenamiento -pilar esencial de esta investigación- será descrito y vinculado con las nociones de Aprendizaje y Conocimiento, cumpliendo con el objetivo de establecer las diferencias entre los períodos de estabilidad y crisis.

La caracterización de la capacitación como proceso, permitirá una mayor comprensión sobre el valor agregado de las personas -como activos intangibles de la organización- generando aportes a la rentabilidad, con su talento y desarrollo de habilidades y actitudes. Junto al derrotero de este paradigma que se convierte en épocas de crisis, en una verdadera paradoja.

En cuanto a la segunda parte del Capítulo, a propósito de la medición de las actividades de capacitación y su impacto en el aprovechamiento de los recursos, se ahonda, sobre la factibilidad de una herramienta como el tablero de comando para el cumplimiento de éste objetivo, en el sector de capacitación de las empresas argentinas.

El conocimiento sobre el Tablero de Comando integral (BSC), sus ventajas y desventajas, aportará información sobre, cuáles empresas son las más indicadas para ejecutar esta forma de medición.

Su trascendencia, radica en la justificación, *del abandono de la capacitación como fuente de gastos sin retorno*, favoreciendo el reconocimiento del aporte, de los Recursos Humanos, a la competitividad del negocio.

El estudio de esta nueva herramienta, ahondará sobre la posibilidad de monitorear la organización, desde una perspectiva holística y sistémica, integrando y alineando los diferentes niveles jerárquicos, al igual que los programas y la mejora continua; La comunicación efectiva y las prioridades de corto y largo plazo, permitirán desde este enfoque generar valor agregado a través del talento y el aporte a la rentabilidad del negocio con información actualizada y no solamente con resultados del pasado.

## PARTE I

### La importancia de la Capacitación

*“Nunca vamos a transformar nuestro sistema de gestión  
sin transformar nuestro sistema de educación,  
es el mismo sistema”.*  
Eduards Deming

#### **Concepto de Capacitación**

Muchos son los lugares desde donde poder abordar el concepto de capacitación, sin embargo, es conveniente dar comienzo con una definición, que brinde un marco de comprensión al presente estudio.

Según Leoni y Mendez, *“La capacitación o formación, es la acción planificada y basada en las necesidades, posibilidades y desafíos, mediante la cual los miembros de la organización adquieren y / o perfeccionan los conocimientos habilidades y actitudes que se requieren para un desempeño más eficiente, en una labor actual o futura y contribuye de esta forma a una mayor satisfacción de los individuos, a un mejoramiento productivo y estratégico de la organización”.*( Leoni, N.; Mendez, C.; 2003: P2)

En la descripción del concepto de capacitación, si bien algunos autores toman como diferentes los conceptos de entrenamiento y capacitación, a lo largo de toda la investigación, no obstante, se tomarán como sinónimos. Dentro del concepto de capacitación, quedarán incluidos, los cambios instrumentados con objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Estos cambios incluyen: la transmisión de información, el desarrollo de habilidades; el desarrollo o modificación de actitudes y el desarrollo del nivel conceptual. Excediendo de este modo los objetivos de la enseñanza específica.

Quedan planteados entonces, como objetivos del entrenamiento empresarial:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización;
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal en sus cargos actuales tanto como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada;
- Cambiar la actitud de las personas con varias finalidades, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

*“Las actividades de entrenamiento se cimientan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor”(…)”En su sentido más amplio, el concepto de entrenamiento esta implícito en la tarea gerencial a todos los niveles” (Chiavenato, Idalberto; 1992: P. 461).*

Podemos enunciar entre **los beneficios** resultantes de la capacitación empresaria:

Los **cambios en el comportamiento**, que redundan en un aumento de la productividad y la reducción de costos y tiempos en la realización de las tareas. La **mejora en el servicio**, que permite: evitar sanciones y realizar una variación favorable en el índice de fidelidad de los clientes.

La **mejora en la calidad**, propiciando la reducción de quejas y reclamos; la disminución de errores; una clara reducción en la repetición y corrección en la tarea. Evita derroches, Reduce gastos por mantenimiento de equipo y aumenta la satisfacción del cliente.

En cuanto al **clima laboral**: se genera una mejora en las actitudes lo que aumenta la satisfacción y la motivación personal. Reduce la impuntualidad y el ausentismo. Disminuye el riesgo de conflictos laborales. Se reduce el número de accidentes y favorece la rotación y movilidad del personal. Disminuye la necesidad de supervisión constante. Este clima también redundan en el fortalecimiento de la identidad organizacional y la imagen externa.

Todos estos indicadores apuntan a un concepto fundamental para el negocio, la **rentabilidad**; que tal como veíamos en el Capítulo precedente, el eficaz entrenamiento es directamente proporcional, al mayor incremento de valor en las personas, le corresponde un mayor incremento de la rentabilidad.

### ***El destino de lo que se aprende***

La visualización de la utilidad de cualquier aprendizaje adquirido, tiene una importancia decisiva en las actividades de capacitación. Son determinantes “el porqué” y el “para que”, es decir su utilidad y sus consecuencias, y lo claro que esto resulta para los involucrados.

El objetivo, al que apunta cada actividad de capacitación, está dirigido a:

- Que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización (crecimiento, rentabilidad, posicionamiento, etc.)
- Que lo que se enseñe sea aprendido.
- Que lo aprendido sea trasladado a la tarea.
- Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo.

Dado que las organizaciones no fueron creadas para capacitar a su gente (excepto las organizaciones educativas), la capacitación será el proceso intermedio que en forma más o menos directa apunta a lograr que quienes trabajan, lo hagan con la eficiencia que el sistema les requiere.

Si bien, en estos momentos, las empresas contratan a sus Recursos Humanos específicamente formados, la necesidad de actualización permanente, la integración vincular, y la adaptación a los cambios que inciden en la cultura organizacional generan continuamente nuevas necesidades de entrenamiento.

Por lo que resulta de vital importancia identificar de manera eficiente, *cuáles son esas* necesidades de capacitación dentro de la organización y elegir adecuadamente los contenidos y/o metodología que se desarrollarán para satisfacerla.

Cuando la capacitación cumple con su objetivo, genera un compromiso con lo que se está haciendo, por parte de cada participante. Cada uno actúa como un miembro más del grupo, muestran interés por el entrenamiento, confían en lo que pueden mejorar con lo que aprenden y se involucran en el programa de entrenamiento.

Desde una actividad de capacitación cuando la información transmitida ha sido interiorizada y adecuadamente integrada a la estructura cognoscitiva del sujeto, y este ha sido capaz de capitalizarlo de manera de poder incrementar su propio valor reflejado en su capital intelectual, se puede afirmar que la información se ha convertido en conocimientos y se ha logrado el proceso de transmisión.

Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tecnología y orientación, tiene una cultura y en consecuencia un proyecto humano, lo haya definido o no. Un proyecto humano esta integrado por lo que la empresa dice de su gente, piensa de su gente, quiere para su gente, exige de su gente tanto cuantitativamente como cualitativamente, y hace o no para que todo eso se logre.

Por otra parte, toda acción de capacitación afecta específicamente ese proyecto. Y lo hace porque modifica los comportamientos y genera inevitablemente algún tipo de expectativas, las que a su vez afectan los comportamientos. Y si bien esto sucede principalmente como resultado del entrenamiento y desarrollo gerencial, también sucede como consecuencia del más simple entrenamiento en lo técnico- profesional. ( Leoni, N.; Mendez, C.; 2003 )

### ***Distintos tipos de Capacitación***

Tal como lo señalara Gore (Gore y Vázquez Mazzini, 1995, Walter y Gore, 1996), podríamos considerar cuatro grandes situaciones en las que la capacitación se inserta:

En una primera situación, dentro de la organización existe conciencia, de una necesidad de capacitación sobre la que están de acuerdo (todos los que reconocen la necesidad), en cuanto a su entidad y la factibilidad de su aplicación.

Las actividades que se reclaman están vinculadas a la **transmisión de conocimientos**, con técnicas o recursos de aplicación más o menos inmediata en la organización. Este tipo de capacitación cumple la función de **formación / enseñanza**, como en una situación escolar.

En el segundo tipo de entrenamiento, existe conciencia sobre la existencia de un problema, acuerdo sobre su enunciado, su relevancia y alcance.

La actividad a diseñar estará destinada a facilitar en los involucrados la aparición de nuevas alternativas de solución. Ya que la función a la que apunta es a la **resolución de problemas**

En la tercera situación, en la organización, no hay conciencia, ni acuerdo sobre lo que sucede. Por lo que la actividad de entrenamiento, tenderá a esclarecer la situación, detectando el problema y enunciándolo. Y la función será **diagnóstica**.

En última instancia, cuando hay conciencia sobre la existencia del problema, su enunciado o su importancia, pero hay bajo acuerdo en cuanto al modo de resolución, la actividad deberá operar sobre la generación de acuerdos. Tanto en la definición del problema como en los alcances y modos de resolverlo. Por lo que la función de la capacitación estará al servicio de la **mediación**.

En otras palabras, puede haber muchos tipos de capacitación pero, si además de que sirva para que la gente aprenda, es requisito para que la organización cambie, será necesario pensar en las nuevas competencias clave para el negocio, en cómo deben ejercitarse y en el contexto donde se desarrollen.

### ***Gestar la diferenciación***

El concepto de **competencia**, en una de las acepciones mencionadas por Ernesto Gore, *“designa aquellas capacidades de las organizaciones que resultan relativamente estables para el negocio. La competencia para comprar, para distribuir, para comunicarse con los clientes ejemplifican este primer significado del concepto. Emparentada con esta acepción, podemos encontrar la noción de competencia clave. (Gore, Ernesto; Vázquez Manzini, Marisa; 2002: P1)*

Una **competencia clave** es aquella:

- Poco común, poco extendida en el negocio;
- Valiosa para los clientes;
- Difícil de imitar;
- Arraigada en un contexto organizativo que la soporta a través de prácticas de *management*, sistemas, procesos y actividades.

También es posible encontrar el uso de la palabra competencia desde el enfoque individual, para hablar de rasgos personales (autoestima), como del dominio del inglés (habilidad) o del coeficiente intelectual (proceso cognitivo).

Es decir que este concepto “competencia” tiene potencial para:

- *Identificar capacidades de la organización*, aquellas reconocidas en términos de fortalezas (activos como el conocimiento, información, redes sociales, la marca, los atributos de la firma, etc.) recursos capaces de generar valor.
- *Modificar la manera de entender a la empresa*; reconocer las competencias permitirá traducir las capacidades en ventajas competitivas, sabiendo lo que tiene y como utilizarlo.
- *Reconocer capacidades individuales clave más allá de los puestos de trabajo*. Refiriéndose a: “Un conjunto de propiedades en permanente modificación, que se actualizan en la capacidad de resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo con cierto margen de incertidumbre y complejidad técnica”. (Gore, Ernesto; Vázquez Manzini, Marisa; 2002: P. 3)

Estas propiedades que se aplican a la resolución de problemas pueden constituir la base para los nuevos planes de capacitación, para lo cual hace falta definir previamente, el tipo de conducta individual y su contexto de restricción.

Esta perspectiva permite que el aprendizaje sea transferible, ya que no está estrechamente vinculado a la tarea o al puesto de trabajo; del mismo modo que se puede salir del tema de formación general a un tema focalizado en “la resolución del problema”.

Estas competencias individuales **generan valor agregado** siempre y cuando estén integradas a las competencias generales de la empresa, y que los beneficios producidos, sean visualizados por los clientes.

Por lo que las actividades de capacitación partirán de la competencia organizativa que se quiera desarrollar, tal como veíamos en el Capítulo 2.

Entonces, si la premisa es el conocimiento integrado, la eficiencia en las acciones de capacitación ¿Estará vinculado al mayor conocimiento personal y de los interlocutores? ¿El entrenamiento actitudinal, no será el mejor aliado para el desarrollo de este modelo? ¿Se puede pensar en la integración de competencias individuales sin la toma de conciencia de las resistencias que representan las actitudes personales?

### ***Capacitación actitudinal***

En función de las características mencionadas respecto a la capacitación en los apartados precedentes, y la importancia de las emociones en el eficaz desarrollo de las tareas como describiéramos en el Capítulo 2, iremos tratando de dar cuenta de algunas inquietudes, por ejemplo:

¿De donde surge la necesidad de la capacitación actitudinal?

¿Existe conciencia entre las autoridades de la organización, de la importancia de las actitudes en la gestión?

¿Se pueden medir las actividades de capacitación actitudinal, al igual que cualquier otro proceso de entrenamiento?

En primera instancia decíamos que para pensar en la importancia de la capacitación, habría que partir de un problema a resolver. No obstante, a juzgar por la pregunta que se plantea, parece no estar claro cuales son esos problemas.

Las relaciones humanas son tan complejas como mencionábamos en el primer Capítulo, y afectan directamente el funcionamiento de las organizaciones disminuyendo la productividad, atentando contra la rentabilidad o ampliando peligrosamente el margen de riesgo, en la toma de decisiones.

Por lo que daremos cuenta, en el acápite “Aprendizaje y Conocimiento”, que figura a continuación, las situaciones más frecuentes, que se presentan en el ámbito laboral, describiendo cómo se vivencia el problema y cuáles son las consecuencias más relevantes para el negocio, según el modelo de gestión seleccionado.

El trabajar supone una acción coordinada de personas que comprenden, se oponen, se combaten o se ponen de acuerdo sobre la base de principios que no sólo tienen que ver con la técnica, sino también con la ética, los valores y las creencias.

El rol de la capacitación actitudinal entonces, permitirá formar personas en las que se pueda confiar y respetar, más allá del cargo que desempeñen. El aprendizaje favorecerá la posibilidad de pensar y asumir el compromiso de la integración armónica con otros en equipos de trabajo, incrementando la productividad, la eficiencia y la rentabilidad.

Dentro del paradigma de las organizaciones aprendientes las actitudes se convierten en el puente de enlace del proyecto con el resultado, tomando a las personas como seres “inteligentes” (del latín. “inter”, prefijo que significa “dentro” y “leggere”, leer), es decir aquella capaz de leer adentro y profundamente las situaciones que se presentan.

A propósito de lo cual, podemos reflexionar, -sobre la incógnita planteada en segunda instancia-, sobre la conciencia del impacto de las actitudes en la gestión que poseen las autoridades.

Veámos que tener un problema era necesario, pero no suficiente para poder plantearse un proyecto de capacitación, por lo que además de las alteraciones al regular funcionamiento de la organización, hace falta la toma de conciencia sobre la verdadera entidad del problema y su gravedad en quienes lideran y conducen la empresa, reconociendo que estas actitudes no son patrimonio exclusivo de los empleados sino también de los directivos.

Las diferentes actitudes que el hombre puede adoptar ante las circunstancias de la vida, están relacionadas con la manera de valorarse a sí mismo y valorar a los demás. La actitud se origina en la propia “escala de valores”.

Tener la capacidad de generar el cambio actitudinal, como fundamento de un comportamiento adecuado frente a toda necesidad de acción, es una característica fundacional de un liderazgo responsable.

En éste punto los directivos deberán:

- ☀ Aceptar su responsabilidad -reconociendo sus propias *discapacidades transitorias*-, su participación en un clima laboral improductivo, en no poder modificar la comunicación con un modelo propio, que en efecto cascada, movilice a su equipo.
- ☀ Evaluar sus propios temores y rivalidades, obstáculo primordial en el proceso que ellos mismos diseñaron.
- ☀ Detectar las emociones que están en juego en su propio comportamiento y de qué manera moviliza a su entorno, lo que hace, dice, o siente.

Es decir, si puede realizar su propia auto evaluación de actitudes y emociones si puede controlarse y controlar, si conoce las consecuencias que sobre la gestión generan. Haciéndose cargo de su responsabilidad sobre los talentos intangibles, así como lo hace de su capacidad de administrar los recursos tangibles; cuidándolos, haciéndolos productivos y valorando su aporte a la rentabilidad del negocio.

Comprometiéndose con sus emociones, logrará evaluar la importancia del impacto, no de manera enunciativa sino vivencial.

La capacitación actitudinal, impulsada desde la valoración de los directivos como principales responsables, pondrá en marcha los proyectos detenidos, generará confianza con la coherencia de sus comportamientos y favorecerá el crecimiento, principal fuente de ingresos.

Entonces si se detectaron las necesidades de capacitación actitudinal, si la dirigencia tomó conciencia del impacto que estas generan en el negocio, sólo falta saber si se podrán evaluar los resultados del entrenamiento como cualquier otro proceso de capacitación.

Tomando el **concepto de proceso**, en primera instancia, podríamos pensar como definición, que es un conjunto de actividades desarrolladas en el tiempo y el espacio -con un comienzo y un fin-, implementadas en una determinada estructura, que requiere de insumos y del cual se obtienen resultados claramente identificables.

Ahora bien, parece que si tratamos de considerar la capacitación actitudinal como un proceso más, dentro del sistema de capacitación, debería cumplir con estos requisitos. Sin embargo, encontramos algunas dificultades al igual que con la toma de conciencia del valor de los intangibles o la medición de los mismos.

Como todo proceso vinculado al conocimiento, resulta un verdadero desafío poder establecerle una orientación uniforme; la variedad e incertidumbre en los insumos (las personas) y resultados (logros en el cambio de los comportamientos) plantea dificultades para estandarizar, tanto los tiempos de internalización, como los de puesta en práctica de los cambios de actitud. Dado que estos, van a depender de la historia personal del individuo, la interrelación con el entorno, los estilos de conducción y la tarea misma.

Del mismo modo, la medición se ve obstaculizada por la subjetividad de la evaluación, tanto de quienes coordinan el proceso, como de los pares, dando un elevado margen de variación en el rendimiento entre las diferentes personas y a lo largo del tiempo.

Son actividades que requieren autonomía y tiempo de elaboración, porque colaborarán para que la organización se modifique a sí misma, para que dude de sus propios aprendizajes, “... a objetivar y poner en contexto la experiencia aprendida, para que la persona misma pueda imaginarse qué aprendizajes necesitaría en el nuevo contexto” (Gore E., La educación en la empresa, Ed. Granica<sup>10</sup>). Tampoco existe aún, tecnología de la información, que sirva de soporte a la gestión del conocimiento, cubriendo estas brechas.

---

10 Citado por Bibiana Sandra Mischia en Cambio y Capacitación laboral, 2002.

Todas estas dificultades impiden establecer normas y rutinas estructuradas e individualizadas, en forma genérica para todas las actividades de capacitación, pero fundamentalmente para la actitudinal, ya que ésta no trata solamente de incorporar una habilidad técnica, o un conjunto de datos que enriquecen el funcionamiento personal; sino una compleja gama de beneficios intangibles, que aportan la integración del individuo a la organización en su conjunto, misión, visión, estrategia y talentos.

Aún con estas dificultades, podemos pensar en objetivos de mejora en la medición, que se acerquen a un desempeño eficiente de la actividad. En éste aspecto, ahondaremos en la segunda parte del Capítulo.

Parece que aunque difícil, el proceso del conocimiento en lo actitudinal, se puede convertir en explícito y uniforme si las personas que lo sistematizan, tienen los conocimientos suficientes que demanda la tarea, sobre si mismos - evitando que se conviertan en un obstáculo- y sobre la operatoria en la tarea - en forma conjunta con los demás integrantes de la organización-.

Para añadir valor al proceso, se necesita de un trabajo conjunto entre las diferentes áreas de la organización, no sólo los conocimientos específico-técnicos, sino también lo pragmático que aporta cada sector y cada persona con el cruce de información.

Elevar el índice de participación de todos los miembros de la empresa, comenzando por el compromiso de la dirección, garantiza los resultados satisfactorios que aumentan la motivación.

El mayor nivel de comprensión y difusión de la información adecuadamente obtenida a lo largo de todo el entrenamiento, permite encontrar nuevas alternativas de solución a situaciones que ni siquiera eran consideradas problemáticas.

Aplicar la mejora continua sobre el sistema de capacitación, a través de su evaluación, permite revalorizar lo intangible.

## ***Aprendizaje y conocimiento***

Dentro del concepto de proceso, nos internaremos en las opiniones de varios autores, en sus diferencias liminares entre sí y con respecto a la capacitación, a propósito de otros conceptos igualmente validos como el aprendizaje y el conocimiento.

Según Fredy Kofman, *“el **conocimiento** es la capacidad de actuar efectivamente para producir los resultados que uno persigue. **Aprendizaje** es el proceso de incorporación del nuevo conocimiento.*

*En consecuencia aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea. “Para transformar el “saber que”, en “saber cómo”, es necesario que el manager y el empleado trabajen en equipo” (...)*

*“No obstante, para que el hombre actúe, la insatisfacción y la visión de una situación más satisfactoria no son suficientes. Una tercera condición se requiere: la expectativa de que el comportamiento tendrá el poder de remover o al menos aliviar la insatisfacción”. (Kofman F.; Metamanagement; 2001: P. 103).*

Otro enfoque, el de Rafael Echeverría, en su obra *Ontología del Lenguaje*, nos aporta un concepto, que arroja luz respecto de donde surge la necesidad de aprendizaje y son las nociones de *transparencia* y *quiebre*. (Echeverría R.; 2001)

Desde su marco referencial, considera como pilares fundamentales: el ser humano y su accionar atravesados por el lenguaje (fenómeno social como fenómeno lingüístico).

A partir de allí, la razón es un tipo de experiencia humana que deriva del lenguaje.

*En sus propias palabras “La recursividad de lenguaje nos transforma en seres reflexivos, capaces de cuestionarnos, de interpretarnos, de buscar explicaciones. Siempre desde el lenguaje, lo que está en juego es el problema del sentido.*

*La razón de un fenómeno no pertenece al fenómeno, sino a los seres humanos que forjan una explicación que procura dar cuenta de tal fenómeno<sup>11</sup>. La razón guarda siempre relación con el observador y no con lo observado”. (Echeverría R.; 2001: P. 189)*

Por lo que el ser humano es quien otorga el sentido a todo el acontecer, tanto a su vida en lo individual como en su interacción social.

Una de las características de las prácticas sociales es que, a menudo se hacen **transparentes**, es decir, cuando la gente hace las cosas en la forma establecida sin siquiera pensar en las acciones que realiza, ejecutándolas inconscientemente.

Cuando éste fluir en la transparencia, por alguna razón, se ve interrumpido se produce lo que llamamos un **quiebre**.

La transparencia se quiebra, por lo tanto, cuando tenemos un determinado juicio como telón de fondo, sobre lo que es normal esperar que suceda y se da otra cosa.

---

<sup>11</sup> “El modelo de la acción racional, por lo tanto, es un puente que une situaciones de transparencia y surge cuando se produce un quiebre en la acción transparente”. (Echeverría R.; 2001: P.194)

Estas prácticas sociales, que abundan en lo laboral, tienen como ventaja, el hecho de permitir alcanzar la efectividad sin concentrarse en la gestión específica, para poner toda la atención en los aspectos contingentes del acontecer. Como desventaja, surge el hecho de que al tornarse transparentes, se puede perder la capacidad de observarlas. El estar enclavados en las prácticas sociales, puede a menudo debilitar y disminuir la capacidad de crecer, aprender e innovar.

Al esclarecer entonces, la necesidad de las acciones transparentes para operar en determinadas circunstancias como en piloto automático, y teniendo en cuenta que el concepto de quiebre no implica algo negativo a diferencia de un problema; podemos evaluar una circunstancia típica que nos permita apreciar el poder de declarar un quiebre, por ejemplo, cuando se decide aprender algo.

Al considerar que las cosas irían mejor, con algunas competencias que faltan desarrollar, declarar un quiebre generaría un nuevo espacio de posibilidades.

Por eso es que el aprendizaje, por ejemplo a través de la capacitación, en las organizaciones parece ser imprescindible, no sólo ante situaciones de crisis / problema, sino cada vez que uno de los individuos declare una situación de quiebre, que permita restablecer el circuito perdido de la transparencia.

Y este enfoque permite considerar el rediseño de la gestión en las organizaciones desde la capacitación actitudinal, ya que:

*“Cada vez que nos enfrentamos a un quiebre recurrente, sino se ha establecido una práctica social que se ocupe de él, podemos escuchar un llamado a diseñar una. Al hacer esto, dejamos de hacernos cargo de los quiebres recurrentes con acciones contingentes, que demandan mayores esfuerzos y son más onerosas. Ahora podemos hacernos cargo de los quiebres recurrentes, con acciones recurrentes”.* (Echeverría R.; 2001: P. 227)

Retomando el aprendizaje como proceso, entonces, tal como veíamos en el Capítulo 1, a la **realidad insatisfactoria** de la crisis argentina -y la vivencia de los individuos dentro de las organizaciones-, hay que sumarle una **visión deseada**, para que se convierta en un motor para la acción.

El asumir la responsabilidad y apoyarse en la confianza que genera su propia capacidad, le permite al individuo, convertirse en protagonista y no en víctima de las circunstancias.

Veamos la **definición de aprendizaje** que nos presenta O. Blake, *“El aprendizaje es un cambio adaptativo que se expresa a través de una conducta de la persona, la cual tiende a perdurar y que se produce en su interacción equilibrada con el medio, tanto físico como social”.* (Misischia, Bibiana Sandra; 2002: P. 2)

Por eso es que si nos quedamos en el modelo informático en donde el conocimiento es poseer información (recopilar datos) no se tiene la responsabilidad de mejorar las cosas en el mundo real.

Este modelo de aprendizaje según Piaget, es el denominado de **asimilación**, donde la información se puede incorporar, porque ya existen códigos internos en el sujeto que dan sentido y permiten reconocer los datos ingresados. (Piaget, Jean; 1974: P. 16)

Para completar el proceso del aprendizaje, es necesario pasar de la información a la acción y para constituirlo en un proceso continuo, es necesario reflexionar sobre las consecuencias de la acción y descubrir desvíos entre lo planeado y lo producido. Este nuevo modelo de aprendizaje, -según Piaget- es denominado de **acomodación**, ya que promueve un cambio estructural interno de creencias, ideas y actitudes. (Piaget, Jean; 1974: P. 17)

Aplicando éstas interpretaciones del conocimiento y el aprendizaje a las organizaciones, Peter Senge (1992), quizás el autor más conocido en ésta área, define una organización que aprende, como aquella que expande continuamente su capacidad para construir futuro. Es la integración de talentos y funciones, en una totalidad productiva.

En esta misma línea, señalan Argyris y Schön (1978) -dos de los autores pioneros en el área-, una diferencia entre lo que llaman aprendizaje de un sólo ciclo ("single loop learning") es decir, los cambios y correctivos que hacen los trabajadores, con base en las premisas existentes en la organización y aprendizaje de ciclo doble ("double loop learning") que hace referencia a cambios que implican establecer nuevas premisas en la organización para superar las actuales.<sup>12</sup>

### ***Todo tiene un comienzo...***

El proceso de aprendizaje se inicia en la ignorancia y la incompetencia, por eso, es imprescindible que en toda organización aprendiente, el "no saber" esté protegido por una cultura en donde admitir la incompetencia (temporaria y reparable) sea considerada un paso esencial del proceso.

Plantear esta concepción, parece como estar en *el reino del revés*, -tomando la metáfora de Maria Elena Walsh- dado que las organizaciones están habituadas a manejarse con certezas evitando ser vulnerables y donde toda aparición del error es pasible de castigo, no visto como una oportunidad de entrenamiento.

Este modelo es y ha sido desde siempre según Argyris y Schön, la guía filosófica del comportamiento de los empresarios. Denominado por F Kofman, **modelo de control unilateral**.

---

<sup>12</sup> Años después otros autores lo llaman aprendizaje adaptativo y generativo. El aprendizaje adaptativo corresponde al de un solo ciclo y el generativo al de ciclo doble. El aprendizaje adaptativo hace referencia a cambios, para facilitar el ajuste de la organización al entorno. El aprendizaje generativo tiene relación con la transformación del entorno, mediante cambios radicales de estructura, estrategia y sistemas organizacionales.

*“Es una manera de pensar que tiene por objetivo fundamental mantener el control y salvar las apariencias evitando por todos los medios desprestigiar la imagen o quedar expuesto a un error”.* (Kofman Fredy; Metamanagement, 2001: P. 290).

Cabe recordar en esta instancia, el concepto de modelos mentales que sostiene P. Senge, *“Son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones, ilustraciones, imágenes o historias que influyen sobre como entendemos el mundo y como actuamos en él”* (Kofman Fredy; Metamanagement; 2001: P.252). Para comprender la incidencia en la interpretación de los contenidos a aprender, desde cada individuo con una concepción y una historia diferente.

Ahora bien, volviendo al **modelo de control unilateral**, enumeraremos sintéticamente los supuestos, estrategias y tácticas que lo conforman según Kofman.

Quien gerencia bajo este modelo, posee algunos **supuestos** básicos, considera la racionalidad como la única fuente de conocimiento, sintiéndose incómodo cuando otro muestra sus emociones. Como cree que no es posible influir en los demás, ni siquiera trata de dialogar con ellos; o si lo intenta, sólo lo hace con el objetivo de convencerlos. Si los demás no aceptan sus razonamientos, da por sentado, que es porque son testarudos; tratará de eludirlos o manipularlos. Y cuando las cosas salen mal, sólo buscará al culpable quedando él, fuera de todo análisis.

En cuanto a las **estrategias** utilizadas en la puesta en práctica de este modelo, se definen metas unilateralmente y se las implementa sin aceptar influencias de los demás. Se intenta ganar a toda costa y sólo se comparte la información que apoye el propio punto de vista. Si se otorgan incentivos, es al solo efecto de asegurarse el acatamiento a las órdenes, minimizando todo el tiempo los sentimientos que afloran.

Las **tácticas** coherentes con el modelo de control unilateral son aquellas que diseñen y administren unilateralmente la tarea y los procesos. La forma de proteger a los demás, es reprimiendo los sentimientos y siendo abstracto en la comunicación. La verdad del razonamiento se sustenta en la confirmación del propio punto de vista al no indagar el de los demás. El no hacerse cargo y responsable de los problemas, asumiendo el papel de víctima, se sostiene manteniéndose lejos de las discusiones pero aparentando que todo es discutible.

Por lo que se puede concluir parafraseando a Kofman, que las **consecuencias** del modelo son simples y devastadoras, en entornos de creciente complejidad y velocidad de cambio, el modelo de control unilateral inhibe la efectividad, flexibilidad, innovación, calidad, rentabilidad, competitividad, genera crisis recurrentes y pone en riesgo la supervivencia de la organización.

Podríamos esgrimir un chiste, “cualquier similitud con lo que acontece en la gestión de las organizaciones en Argentina, es una mera coincidencia”.

Para mostrar las características de quienes tienen a cargo la tarea de llevar adelante esta gestión, Kofman trae de la mano de Glasser<sup>13</sup>, una buena diferenciación entre “mandar” (control unilateral) y “liderar” (aprendizaje mutuo) lo que parece ser, una imagen sintetizadora de ambos modelos.

En el estilo autoritario del manager como jefe, -tal como veíamos en el Capítulo 2, en el acápite, *Una topología-*, parece estar operando un gerenciamiento elemental, podría considerarse ésta operatoria, dentro del modelo de control unilateral.

*“La gran mayoría de las organizaciones parece operar en base al ocultamiento y con la pretensión de que lo que está pasando, no es lo que en realidad está pasando”.* (Kofman Fredy; Metamanagement; 2001: P. 331).

Para sobrevivir en este tipo de culturas, hay que sortear contradicciones imposibles. Más aún hay que fingir que esas contradicciones no existen, lo cual hace imposible discutir las o modificarlas. No es sorprendente entonces, que el nivel de estrés termine por generar infartos o depresiones. Tal como veíamos en el Capítulo 1, en *Los mecanismos de defensa*, o en el Capítulo 2, *Los directivos en un contexto de crisis*.

*Entonces: ¿Habrá una explicación en cuanto a la recurrencia del ser humano en utilizar el modelo de control unilateral, en condiciones de estabilidad dentro de las organizaciones?*

En sus estudios sobre el comportamiento de los managers Chris Argyris y Donald Schön encontraron, que cuando les preguntaban cómo reaccionarían ante ciertas circunstancias, respondían con su **“teoría manifiesta”** (o teoría oficial) para cada situación, un modelo de acción consistente con ciertos valores de los que estaban orgullosos. Pero observando el comportamiento efectivo de miles de sujetos, descubrieron que lo que los managers dicen hacer es bastante diferente de lo que realmente hacen. La forma práctica de actuar, las verdaderas reglas que utilizan, derivan de lo que estos autores llaman la **“teoría en uso”**. En este nivel la mayoría de los managers se comporta de acuerdo con el modelo de control unilateral. La teoría en uso puede ser incompatible con la oficial.

*“Si los individuos no pueden hablar sobre las inconsistencias entre las teorías manifiestas y las teorías en uso, esas inconsistencias continuarán proliferando, pero si se hablan, uno puede meterse en problemas”* (Kofman Fredy; Metamanagement; 2001: P. 333)

---

<sup>13</sup> Citado por Kofman Fredy en *Metamanagement Tomo 1: Principios*; Capítulo 6: Del control unilateral al aprendizaje mutuo. Pag. 312

**Para eludir el enfrentamiento con las incompatibilidades entre sus teorías manifiestas y sus teorías en uso**, las personas y las organizaciones utilizan mensajes ambiguos o paradójicos.

Las **rutinas defensivas** evitan que las personas sean responsables de la inconsistencia entre sus palabras y sus acciones. Son estrategias auto protectoras del modelo de control unilateral, detienen el aprendizaje e intentan reafirmar la seguridad personal, mientras hunden a la organización en una espiral de autodestrucción. Estas rutinas son muy similares al "doble vínculo" de Bateson.

La contradicción, el dilema y las amenazas de castigo generan un modelo incuestionable, y los miembros de la organización sólo quieren mantenerse a cubierto y no meterse en problemas. Las interacciones se vuelven desconfiadas y paranoicas.

Parafraseando a Bateson, toda comunicación puede ser modificada si es acompañada de una meta comunicación; la mejor estrategia para desactivar un doble vínculo es exponerlo, y convertirlo en tema central de comunicación (en vez de su trasfondo).

El doble vínculo es un fenómeno sistémico en el cual ambos, la víctima y los victimarios necesitan representar sus papeles. Si alguno de los participantes se sale de su patrón, descubriendo la trama del juego, las rutinas defensivas pierden su poder.

Las rutinas defensivas se resuelven disolviéndolas. Es imposible deshacer una contradicción, ya que la contradicción no es un objeto, sino una forma de dar sentido (o mejor dicho de no poder darlo) a un mensaje. Por ejemplo: mayor producción con menores recursos, suena paradójico, hasta que uno considera la posibilidad de aumentar la productividad. También, mayor calidad a menor costo, es algo carente de sentido, hasta que uno abandona el supuesto de que la calidad sólo es función de la cantidad de inspectores que controlan los productos terminados. Precisamente los dilemas aparentes, sólo refuerzan los cambios de paradigmas, la clave está en volver discutibles a esos dilemas.

Pero, ¿qué sucede **en épocas de crisis**, con éstas rutinas defensivas y el modelo de control unilateral, utilizados cotidianamente en las empresas?.

Según las experiencias de Argyris y Schön partimos de un modelo de funcionamiento ya deficitario para épocas de estabilidad; si consideramos que en momentos de crisis los estímulos internos y externos al individuo, van a incrementarse hasta límites imprevisibles, toda la situación agudizará sus consecuencias negativas.

Hemos visto que épocas de crisis el impacto emocional, que afecta a todos los individuos por igual sin distinción de rangos jerárquicos en las organizaciones, reclama una vuelta a un estilo de conducción que favorezca el control de las emociones, y el uso de la razón para poder pensar claramente en diferenciar lo urgente de lo importante. Pudiendo utilizar de este modo las defensas más maduras (en desmedro de las primitivas).

Ahora bien, éste “control”, al que hacemos referencia, no parece ser el utilizado en el modelo de control unilateral, ni corresponder a las rutinas defensivas mencionadas anteriormente, es un modelo ideal de respuesta al que deberíamos poder acceder para atravesar exitosamente la crisis.

Este estilo de conducción favorecería una fluida comunicación, si el líder a cargo, mantiene el control de sus emociones y la buena predisposición de ánimo, se pudiera concentrarse en los problemas, siendo flexible y abierto a las sugerencias, sin perder su capacidad de decisión expresándose en línea directa sin ambigüedades, y pudiendo evaluar las posibles consecuencias de su accionar. Lograría de este modo, evitar conflictos y el incremento de tensión, disminuyendo el costo de energía emocional utilizado. Y con un clima laboral menos tenso, podría reflexionar, responder a los problemas rápida y eficientemente, sin perder de vista las nuevas oportunidades que provea la crisis.

El modelo ideal para enfrentar la crisis, así planteado, tanto en términos individuales, de gestión o comunicacionales, posee más similitudes con el modelo de aprendizaje mutuo, dentro del marco referencial que señalábamos de los modelos mentales.

Trataremos de continuar en la línea de aportar soluciones para enfrentar nuevas crisis, en la profundización del “**modelo de aprendizaje mutuo**” tal como lo nombra F. Kofman en Metamanagement, para evaluar alternativas de gestión que sean superadoras del modelo de control unilateral.

Partiremos de los supuestos básicos del modelo, que integra la filosofía de R. Echeverría (fenómeno social como fenómeno lingüístico) y la visión desde la práctica organizacional de F. Kofman:

*Yo soy un ser humano limitado por mis modelos mentales.  
Mis inferencias lógicas dependen de mis intereses,  
emociones, generalizaciones e interpretaciones.*

*Los pensamientos de los demás tienen una lógica  
intrínseca. Sin embargo mis modelos mentales pueden  
hacerme difícil ver esto.*

*Yo y los demás somos influenciables. Si nos  
comprometemos en un diálogo, podemos entendernos  
unos a otros y aprender juntos.*

*Las restricciones son interpretaciones. Las personas y las situaciones son fluidas y maleables. Hay un amplio espacio para la negociación, dentro de un contexto de diálogo y apertura personal.*

*Los errores son acertijos a ser explorados. Los quiebres son oportunidades para revisar los procesos que los generaron, y así aprender a trabajar juntos, más efectivamente. (Kofman F.; Metamanagement; 2001)*

La construcción de estas premisas, tiene su origen en una nueva interpretación de las virtudes sociales tradicionales realizadas por F. Kofman; plantearemos una reflexión sobre cada una de éstas, vinculándolas al contexto social y las personas, en las organizaciones argentinas.

Trataremos de entender desde este esquema, algunos de los obstáculos para la implementación del modelo de aprendizaje mutuo, en las organizaciones de la Argentina actual.

<p><b>"Nueva interpretación de las virtudes sociales tradicionales"</b></p>	<p><b>Reflexiones sobre el origen del modelo de aprendizaje mutuo</b></p>
<p><b>Ayuda y apoyo:</b></p> <p><b>"Desafíe a los otros en el sentido de incrementar su capacidad para confrontar sus propias ideas, para crear una ventana en su mente"</b></p>	<p>La sociedad tiene férreas creencias sostenidas a lo largo del tiempo, en donde: la rigidez brindó seguridad y la negación era un mecanismo de defensa eficiente para no comprometerse.</p> <p>El compromiso, socialmente hablando, fue duramente castigado hasta con la muerte, por la defensa de los ideales.</p> <p>La "opinión de los demás" siempre importó, no sólo por las apariencias, sino por un modelo de identificación necesario para superar las diferencias culturales (migratorias).</p>
<p><b>Invítelos a tomar siempre responsabilidades por sus acciones, sin que les importe el comportamiento de los demás".</b></p>	<p>Los datos parecen corresponder a la radiografía de un país adolescente, que aún necesita superar los cuestionamientos propios para encontrar alternativas de identidad cultural maduras, que incluyan el cuerpo individual, la historia, la justicia, y los vínculos emocionales.</p> <p>Como todo proceso de crecimiento, lleva mucho tiempo y parece que sólo la confianza en lo propio y la repetición de experiencias compartidas de aprendizaje, permitirán el acercamiento a otros modelos de funcionamiento.</p>

**Continúa en la página siguiente→**

→ *Viene de la página anterior*

<p><b>"Nueva interpretación de las virtudes sociales tradicionales"</b></p>	<p><b>Reflexiones sobre el origen del modelo de aprendizaje mutuo</b></p>
<p><b>Respeto por los otros: "Considere la confrontación cuidadosa un ejemplo de alto respeto y estima por el otro".</b></p>	<p>En un entorno de pérdida de valores, falta de controles personales y sociales, sostener modelos de funcionamiento respetuosos, exige una re-educación, para la cual hay que estar motivado y sostenido por modelos de identificación cercanos que se conviertan en referentes. Nuevamente el tiempo, la repetición y la coherencia, permitirá el acceso a estas metas, sumándole la necesidad de ideales que reverencien comportamientos grupales.</p>
<p><b>Fortaleza: "Abogue por su posición con el objeto de aprender (en lugar de ganar)"</b></p>	<p>Siempre pensando en el período de crisis del 2000-2003 en Argentina, con un individuo que ha ido perdiendo confianza en sí mismo, en las instituciones, y que ha perdido la brújula de su proceso de desarrollo interno; parece imprescindible para poder aprender, recuperar una mirada sobre sí mismo, tomar conciencia de los recursos propios y reflexionar sobre una nueva orientación.</p>
<p><b>Honestidad: "Aliéntese a sí mismo y a los demás a decir lo que usted sabe que da miedo decir. Minimice las comunicaciones reservadas para evitar distorsiones".</b></p>	<p>Las resistencias internas superan toda buena voluntad, el inconsciente pugna por boicotear todo intento de mejora colectiva. Porque al ser diferentes, es necesario pensar en cambios individuales que se integren en lo grupal, y este proceso nuevamente conlleva tiempo. Este proceso de aprendizaje en la comunicación eficiente, amerita el conocimiento de la importancia de los comportamientos y actitudes, y sus consecuencias en lo vincular, en todos los ámbitos de nuestra vida, incluyendo lo laboral.</p>
<p><b>Integridad: "Abogue por sus principios, valores, y creencias de igual manera que invite a la indagación y aliente a las otras personas a abogar por sus principios, valores y creencias".</b></p>	<p>Paradójicamente en la actualidad, la integridad goza de desprestigio, hay que convertirse en osado para sostener nuevos modelos de funcionamiento. Compartir y lograr la integración en un proyecto común con otros, requiere de niveles de confianza personal, que se adquiere en ambientes donde los ejemplos se sostienen con coherencia entre el decir y el hacer, y la constante repetición de los mismos. La incertidumbre, la duda y la desconfianza amenazan riesgosamente la autoestima y la seguridad. Por lo que los códigos compartidos actualmente, parecen necesitar aggiornarse y un tiempo mucho mayor de desarrollo en el re-aprendizaje de valores.</p>

*Fuente: Elaboración propia*

En la Argentina de la crisis, este modelo parece presentar serias dificultades para desarrollarse, a pesar del desafío que plantean sus beneficios; encontrándose en cambio, más coincidencias con el modelo de control unilateral, también planteado por este autor.

La justificación de esta elección, se encuentra tal vez, al recordar que para lograr las ventajas del modelo de aprendizaje mutuo: efectividad, flexibilidad, innovación, alta calidad, bajos costos, competitividad, alta rentabilidad y crecimiento. Son requisitos imprescindibles: tomar conciencia de los obstáculos y las resistencias al cambio, considerar los tiempos, no con parámetros estándar / generales, sino con indicadores individuales de rendimiento y una actitud abierta al aprendizaje constante, desde modelos referentes que lo incentiven y promuevan.

Es decir, simbólicamente hablando, habría que recomponer el *sistema de navegación*. Ya que para navegar, no sólo hace falta un timón, un plano de ruta y buen instrumental que guíe; sino fundamentalmente un capitán, que sepa leer señales y manejarlas. Pero, también, que frente a una tormenta, pueda reconocer y controlar las emociones propias y las de su gente. El Norte, debe mantenerse estable y acordar en los paradigmas del contexto, sino llegaremos a América creyendo haber llegado a las Indias.

Siempre pensando en este desafío de adaptación y teniendo en cuenta, que el modelo de aprendizaje mutuo, tiene enormes consecuencias tanto para el comportamiento, como para el aprendizaje. Continuamos la reflexión, respecto de las condiciones que deben darse desde el entorno para el cumplimiento de las premisas del modelo.

El siguiente esquema, propone algunas pautas a resolver, para poder implementarlo, teniendo en cuenta las habituales resistencias del particular entorno en Argentina.

<b>El modelo de aprendizaje mutuo</b>	<b>Requisitos necesarios</b>
Las personas no necesitan comportarse en forma defensiva o manipuladora.	Si y sólo si, el clima laboral lo permite, y los códigos son comprendidos y aceptados por todos los miembros de la organización.
Los vínculos interpersonales y grupales se vuelven menos defensivos y más facilitadores.	Si y sólo si, existe una coordinación comprometida y entrenada en el modelo.
Las personas se sienten libres para explorar y buscar más información y nuevas alternativas.	Si y sólo si, se reconocen y se valoran las actitudes proactivas.

El modelo de aprendizaje mutuo	Requisitos necesarios
Las personas definen los objetivos y exploran las restricciones en forma asociada.	Si y sólo si, están entrenados en la metodología y abiertos al trabajo en equipo.
Al alentarse a explorar las teorías en forma abierta, las personas detectan y corrigen los errores más fácilmente y sin dolor.	En un clima de respeto y congruencia en las decisiones, donde no se sancionan los errores sino que se consideren "tesoros de aprendizaje".
Las personas piensan creativamente y exploran soluciones que van más allá de las formas generalmente aceptadas de tratar con el problema.	Si y sólo si, están liberadas de presiones externas e internas o están entrenadas en ¿Cómo operar eficientemente en un entorno caótico?

Fuente: Elaboración propia

### ***El valor de los activos intangibles y la capacitación***

El entorno de la era de la información para las distintas organizaciones, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.

Existe acuerdo entre los distintos autores, sobre los que ya describiéramos en el Capítulo anterior desde el paradigma del conocimiento, que *si los activos intangibles de una organización, desarrollan vínculos interpersonales eficientes, generan comportamientos leales en clientes internos y externos; Favorecen la creatividad y la alta calidad de mejoramiento constante; logran desde la motivación la apertura a los cambios tecnológicos y al desarrollo general.* Sin embargo, parece que en la práctica estos beneficios no pudieran verse plasmados, y menos aún visualizar el aporte a la rentabilidad de la empresa.

Pensando la crisis y su aprovechamiento como verdadera oportunidad de cambio, vale la pena consignar como solución para visualizar el aporte del talento al crecimiento organizacional, que su management introduzca indicadores de actuación futura dejando de lado el modelo tradicional de contabilidad financiera centrándose en los Recursos Humanos como su ventaja competitiva por excelencia. Para lograr este proceso se necesita capacitar a la gente invirtiendo en su valor a futuro.

Las personas no son “activos amortizables”, son los pilares de la auténtica inversión, que conduce al cambio. El líder, se apoyará en una visión global para diseñar el camino estratégico, que facilite la obtención de los objetivos. Mostrando con pasión la certeza de estos beneficios, podrá contrarrestar las resistencias al cambio, generando adhesión al proyecto futuro, mediante el estímulo constante. No podrá lograr compromiso en la organización, si no es consciente del impacto de las actitudes para la implementación del paradigma del conocimiento.

La participación de cada integrante es lo que agrega valor, pero es necesario “vender” el beneficio del largo plazo con la claridad del aporte de cada uno al proyecto y los resultados con un marcado ajuste a la realidad. El control sobre la marcha del proceso permite realizar ajustes, encontrar nuevas alternativas de solución a los problemas que van surgiendo, confirmar el rumbo y ratificar la coherencia en los valores pautados.

### ***La capacitación: ¿Fin o principio en un proceso de cambio?***

Según Ernesto Gore, cuando se habla de aprendizaje en contextos organizativos es necesario tener en cuenta, que un individuo trabajando aprende siempre muchas más cosas de las que puede llevar a la práctica. Esto se debe en parte, a que en una situación de trabajo, casi todos los aprendizajes significativos requieren una coordinación de conductas con otras personas. (Gore, Ernesto; *Capacitación y Aprendizaje Organizacional*; 2000.)

¿La capacitación comienza una vez establecido el proceso de cambio, para entrenarse en lo nuevo, o el cambio es generado por las actividades de capacitación?

Cada actividad de capacitación que intente ser llevada a la práctica, supone un cambio del status-quo y esto requiere acuerdos, que van más allá de las competencias específicas que se enseñan en un curso. En consecuencia, un diseño educativo, requeriría no sólo calidad intrínseca, sino también cierto tipo de relaciones con otras variables organizacionales.

Desde esta perspectiva, el problema de aprendizaje organizacional supera en mucho, el rol tradicional del área de capacitación.

Para que un conocimiento potencialmente operable se lleve a la acción, es necesaria una red de acuerdos organizativos que les dé sustento y legitimidad, que los institucionalice. Dado que por lo general, detrás de una acción de capacitación hay una inconsistencia institucional que no ha sido discutida, un conflicto que no ha sido enunciado, una cuestión política que no ha sido explicitada.

## **Los modelos paradigmáticos: Capacitación y Resultados**

Muchas veces hemos mencionado a lo largo de la investigación, el concepto “paradigma”, utilizándolo como formando parte de la jerga organizacional, no obstante, sería conveniente en este punto, profundizar a propósito de: ¿Qué es un paradigma? Logrando una mayor integración con los conceptos dilemáticos ya enunciados, de transparencia–quiebre; modelos mentales; problema-solución que dan origen a la necesidad del aprendizaje y conocimientos.

Partiremos de la definición del diccionario: proviene del griego *paradeigma*, que quiere decir "modelo, patrón, ejemplo".

Surgen algunos enfoques enriquecedores, desde la perspectiva que toma cada autor; por ejemplo: según Adam Smith<sup>14</sup>, “*paradigma es un conjunto compartido de suposiciones. Es la manera en cómo percibimos el mundo. Los paradigmas nos dan la ventaja adicional de poder crear un conjunto de expectativas válidas sobre lo que tal vez ocurrirá en el mundo, basándonos en nuestro conjunto de suposiciones compartido. Cuando estamos en medio de un paradigma, es difícil imaginar cualquier otro paradigma*”.

Willis Harmon, en *Una guía incompleta para el futuro*, señala que un paradigma predominante rara vez, se enuncia explícitamente; existe como una comprensión tácita e incuestionable que se transmite a generaciones sucesivas más por experiencia directa, que por medio de la enseñanza. (Barrer, Joel Arthur; 1999: P. 34)

“*Un paradigma es un conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no) que hace dos cosas: 1) establece o define límites, y 2) indica cómo comportarse dentro de los límites para tener éxito*” (...) “*...las situaciones de éxito pueden medirse fácilmente por su habilidad para resolver problemas*”. (Barrer, Joel Arthur; 1999: P. 35)

En cierto sentido, un paradigma indica la existencia de un juego, en qué consiste y cómo jugar con éxito. La idea de juego es una metáfora muy apropiada para los paradigmas puesto que refleja la necesidad de límites y de instrucciones sobre cómo actuar correctamente. Un paradigma indica como jugar de acuerdo con las reglas establecidas.

“*Un cambio paradigmático es, por tanto un cambio hacia un nuevo juego, un nuevo conjunto de reglas*”. (Barrer, Joel Arthur; 1999: P. 40)

Ante un nuevo paradigma, nacen grandes dificultades para aceptarlo. En el proceso de encontrar la solución a nuevas dificultades, cada paradigma descubrirá problemas que no puede resolver. Y son éstos, quienes proporcionan el elemento catalizador requerido para provocar el cambio paradigmático.

---

<sup>14</sup> Adam Smith, *Los poderes de la mente*, P. 19, Citado por Barrer, Joel Arthur en *Paradigmas. El Negocio de descubrir el futuro*.

Si unimos en este punto, el concepto de capacitación, cabe preguntarse si no estaremos, -a propósito de la crisis- frente a un conjunto de problemas, que al no poder ser resueltos eficazmente, generen la necesidad de un cambio paradigmático.

Esta perspectiva, nos habilita a colocarnos en el lugar de “intrusos” (Barrer, Joel Arthur; 1999: P. 62), como alguien que a pesar de no terminar de comprender las sutilezas del “paradigma en crisis” y no encontrándose atrapado por él, insiste en cambiar los fundamentos, de los que hasta ahora había funcionado.

Esta ingenuidad operacional, permite sortear los límites de lo conocido y asumir el riesgo de colocar a la capacitación en primera instancia, a la hora de generar valor en un intangible como el talento para obtener rentabilidad. Esto parece una verdad de perogrullo en otros contextos, pero en nuestro país, podría considerarse una sugerencia absurda, porque parecería inaceptable asociar la falta de conocimiento a la creatividad humana.

Ahora bien desde este lugar “trasgresor” de los límites, es que insistimos con la importancia de una organización basada en el paradigma del conocimiento, cuyo principal activo, generador de utilidades, es el personal altamente especializado y entrenado continuamente; donde la capacitación pase a constituir un rol determinante en la obtención de resultados.

Teniendo en cuenta este punto de vista, plantearemos la existencia de paradigmas tales como:

<b>Paradigmas en Capacitación</b>	<b>Estrategia:</b> La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de las capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias.
	<b>Rentabilidad:</b> La capacitación constituye uno de los principales activos de las compañías a nivel mundial, "Funcionarios Capacitados adecuada y continuamente generan mayores utilidades". El personal hoy día es considerado activo número uno en cualquier organización.
	<b>Desempeño:</b> La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio.

*Continúa en la página siguiente →*

→Viene de la página anterior

<b>Paradigmas en Capacitación</b>	<p><b>Desarrollo personal:</b> Los sistemas de capacitación, deben contribuir a las metas globales de la organización. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden al personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los sistemas incluyen capacitación en áreas como el desarrollo profesional y el bienestar personal.</p>
	<p><b>Cambio:</b> Facilitar el cambio, es apoyar a las personas a que visualicen, internalicen, involucren, la nueva situación en función de la capacitación. Este proceso, incluye un período de transición, a través del cual, las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. Es indispensable para que el cambio ocurra. Es el momento intermedio entre la situación actual y la situación deseada.</p>
	<p><b>Creatividad:</b> Según P. Kotler: Las compañías son incapaces de sostener ventajas competitivas (por fuera de las patentes, copyright, ubicaciones mejores, información propietaria, etcétera). Los competidores copian rápidamente cualquier ventaja, mediante el benchmarking, usando la ingeniería de un modo inusual y tomando atajos. Las empresas creen que su única ventaja sostenible reside en la habilidad para aprender y cambiar más rápido, pero esto sólo es posible si estas condiciones están al servicio de reinventarse continuamente. Por eso el entrenamiento en creatividad encabeza las necesidades de empresas que quieran y valoren al capital intelectual como ventaja competitiva.</p>
	<p><b>Los talentos:</b> La captación y el desarrollo del talento dentro de una organización empresarial y su impacto en la innovación, tienen más peso que nunca, en un momento en el que las diferencias sustanciales entre los productos y servicios de una misma gama son mínimas. La excelencia de una compañía de cara al consumidor, está en ofrecer valor añadido. En este sentido, la gestión de los departamentos de Recursos Humanos, adquiere cada vez más relevancia. Las compañías tienen que conseguir involucrar a los empleados en los objetivos y en la filosofía empresarial, y para eso tiene que dejarles que desarrollen su talento en su puesto de trabajo.</p>

No obstante, frente a estos modelos, la realidad argentina nos cuestiona.

Si esto es general y aplicable, independientemente del contexto o de las características de la organización;

¿Porque se desestima la capacitación, en períodos de crisis, considerándola como algo “superfluo” o “de moda” si era la columna vertebral para la instrumentación de estrategias?

Si es una razón fundamental para el desempeño satisfactorio;

¿Cómo se desactivan los planes y proyectos de Capacitación frente a la primera dificultad planteada en términos económico / financieros?

Si los sistemas de capacitación son imprescindibles para el logro de las metas globales de la organización y comprenden sin excepción al personal de toda la empresa;

¿Qué es lo que fomenta el “olvido” de estas premisas en épocas de crisis, no permitiendo la reflexión sobre el aporte a las metas o generando un recorte de presupuesto que solo permite que parte del personal reciba entrenamiento?

¿La situación de crisis, no es una situación de cambio?

¿No debería entonces, apoyarse con más razón al personal en la visualización y diagnóstico de lo que sucede, involucrándolos en la resolución de problemas, internalizando pautas que favorezcan la coherencia de los valores organizacionales, para salvar la brecha entre la situación problema y la situación deseada?

Si el aprendizaje es la única fuente de alimentación, para sostener la ventaja competitiva del negocio, ¿Por qué se la considera un bien descartable en épocas de crisis?

Así, comienzan a desplegarse las principales contradicciones entre el decir y el hacer en las empresas, que hemos desarrollado teóricamente y trataremos de ampliar la indagatoria a través de la investigación de campo.

Necesariamente se requiere la aplicación del conocimiento profundo, para poder lograr un cambio de enfoque. Una verdadera Metanoia (Meta: trascendencia, más allá; Noia: de la mente), captar el significado de la Metanoia es captar el significado más profundo del "aprendizaje" pues el aprendizaje supone un decisivo desplazamiento o tránsito mental de una situación inicial caracterizada por fragmentación a una situación deseada, que debe estar caracterizada por visión sistémica y valores compartidos.

Ahondaremos en los modelos antes mencionados, nominándolos desde la supuesta función que cumple la capacitación para una empresa que se proponga gestionar el conocimiento.

### ***La capacitación organizacional en la Argentina del 2003.***

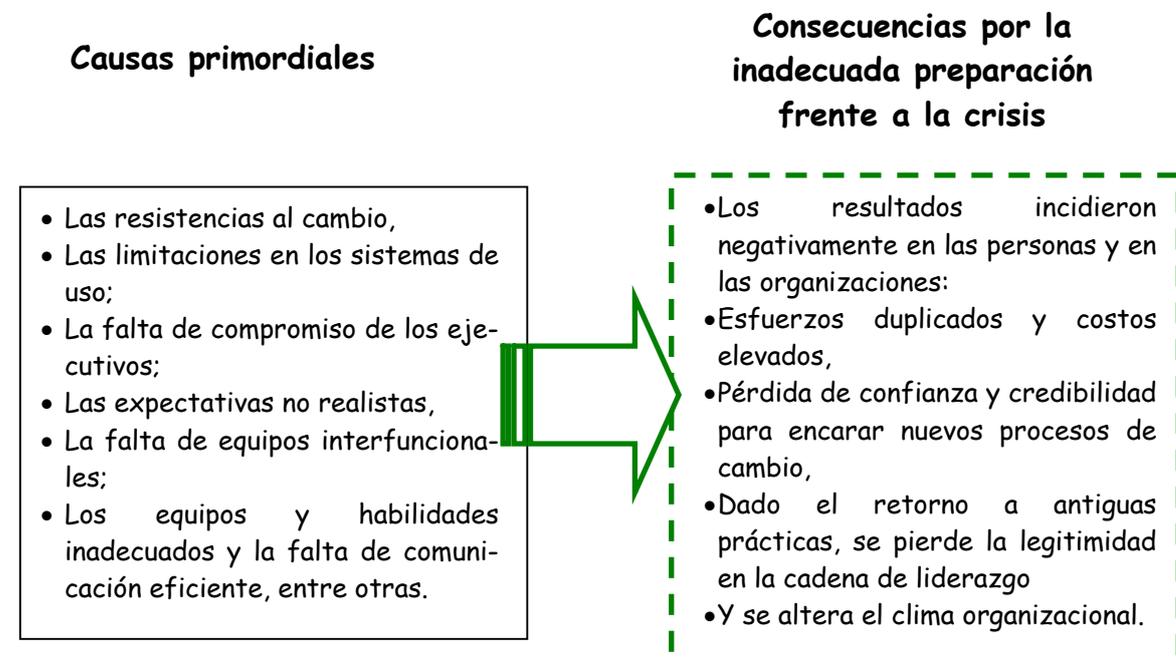
En un estudio realizado por la Comisión de Capacitación de la Asociación De Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA)<sup>15</sup>, a propósito de la Capacitación en la Argentina del 2003, surgen algunos conceptos que nos permitirán indagar sobre los principales obstáculos en el sostenimiento de los planes de capacitación para las empresas argentinas.

Respecto del cambio generado por la crisis -que involucró lo económico, político y social- las empresas sintieron en su mayoría que no pudieron enfrentarlo exitosamente.

El 76% de las empresas decreció o se reestructuró (el sector de servicios fue el más afectado por las reestructuraciones, junto con el tecnológico que ha decrecido).

Se puede plantear un esquema sintetizando las causas y consecuencias generadas por la crisis desde la investigación llevada a cabo por la consultora Arthur Andersen.

#### **Cambios generados por la crisis**



15 Comisión de Capacitación (ADRHA); Cambios organizacionales y Capacitación en la Argentina y en América. Congreso Nacional de Recursos Humanos (2° :2003). Buenos Aires.

Y también desde la capacitación, los cambios planteados según la misma investigación, para la época de crisis, fueron vistos desde algunos indicadores considerados relevantes, como el presupuestario, de cantidad de horas de entrenamiento, desde la inversión, o la metodología.

El presupuesto destinado a la capacitación, en la mayoría de las empresas ha decrecido fuertemente. En aquellas que están en reestructuración, el recorte ha sido más fuerte y ha crecido aunque débilmente, en el comercio y la industria que exporta.

En cuanto a las horas de capacitación, se mantuvieron con la modalidad del entrenamiento con instructores internos y diseños propios.

Las empresas parecen haber actuado reactivamente sin haber entrenado previamente a sus Recursos Humanos para esta actividad; por ejemplo en cursos de “formación de formadores”.

La Inversión en capacitación externa, entendiendo la capacitación externa como la contratación de Centros Educativos, Consultoras Externas, Seminarios in Company y otras instituciones, se da un amplio predominio del sector industrial, en la aceptación de esta metodología, ya que debieron rearmarse rápidamente para adaptarse al cambio. El resto de las empresas, se mantiene muy cauto o bien recorta toda inversión para este rubro.

El sector al que pertenece cada empresa parece ser decisivo, en lo que a la metodología se refiere. Mientras que el sector de tecnología, prefiere el e-learning (capacitación a distancia), la industria y el comercio elige el entrenamiento presencial.

A pesar de que el mayor impacto en cuanto a los resultados, le corresponde a la capacitación que se brinda en el puesto de trabajo, sigue siendo el entrenamiento tradicional en el aula, el que conserva el mayor porcentaje de contratación.

Sobre esta base de investigación, podríamos establecer una **comparación entre la época de estabilidad y la de crisis.**

Aunque resulta difícil establecer parámetros claros dentro de una línea cronológica, -siempre dentro del período delimitado por nuestro estudio-, marcaremos como el punto álgido de la crisis, la inflexión que determina la convertibilidad.

Dejando de lado las especificaciones desarrolladas oportunamente en el Capítulo 1, en cuanto a la unión de lo económico-político y social, que se gestó mucho antes de la convertibilidad y llega hasta nuestros días, incorporando los procesos de transición.

Hecha esta salvedad, podemos visualizar las diferencias, según algunos indicadores tomados del informe anterior, conformando la tabla que figura a continuación:

Capacitación	Época de Estabilidad	Época de Crisis
Presupuesto	Sin condicionantes	Acotado y sujeto a condiciones muy precisas.
Metodología	Contratación externa con diferentes modalidades: e-learning, in company, en Instituciones del exterior o locales. A través de: seminarios, talleres, cursos, videos, manuales impresos, cumpliendo rotaciones de tarea o de sector, o con el seguimiento de un mentor (coaching).	Capacitación interna, brindada por gerentes y mandos medios, sobre diseños propios o utilizando diseños previos intentando actualizarlos. Las rotaciones se sostienen sí y sólo sí, bajo la supervisión de los mandos medios y el coaching a cargo del CEO o gerentes de Recursos Humanos.
Contenidos	Tradicionales y no tradicionales, Específicos y técnicos por especialidades: por ejemplo, de calidad y productividad; finanzas, marketing, ventas, idiomas, utilitarios, higiene y seguridad.	Actitudinales: Liderazgo, negociación, trabajo en equipo, resolución de problemas, manejo de stress; Cambio y relaciones interpersonales.
Rol del entrenador	Instructor, Coordinador, facilitador	Coaching, facilitador, sostén y contención.
Participantes	Acceden al entrenamiento externo: todos los niveles según necesidades detectadas y estrategias a largo plazo (Nivel operativo, técnico, administrativo, gerencial y ejecutivo).	Sólo acceden al entrenamiento externo el Nivel gerencial y ejecutivo -en el mejor de los casos-. Y el resto en forma limitada y pautaada según objetivos específicos, en capacitación interna.

*Fuente: Elaboración propia, teniendo en cuenta los indicadores del documento elaborado por la Comisión de Capacitación de ADRHA, 2003.*

Según la tabla precedente, las empresas en general, priorizan la capacitación por especialidades. Y si están en función de la crisis, atravesando un proceso de reestructuración o readecuándose en el sector industrial, las temáticas actitudinales predominan, a la hora de resolver conflictos interpersonales, mejorar la comunicación de los equipos y unificar criterios para acelerar los tiempos de adaptación.

Parece que sólo llegando a instancias límite, se da preeminencia a la capacitación actitudinal, por considerar que en épocas de estabilidad, lo vincular, es “superfluo” y “nada redituable”.

Podríamos profundizar aún más los datos presentados, diferenciando las empresas que no han tenido que soportar grandes cambios, en el período de crisis, mantuvieron el entrenamiento para con el nivel directivo a modo de contención y en un proceso de alineamiento con la importancia de los Recursos Humanos y la estrategia a largo plazo. Aquellas que decrecieron, capacitaron internamente, al personal “que sobrevivió” a los despidos o recortes salariales, haciendo foco en motivación y restablecimiento de la identidad corporativa.

El recorte presupuestario que también trascendió a marketing y publicidad, afectó decididamente a la fuerza de ventas, que aún no está pudiendo ser entrenada acorde a las vicisitudes pasadas.

El intento de rearmado industrial y las nuevas estrategias comerciales que surgen en un panorama como el de crisis, no han permitido aún dimensionar las consecuencias en la fuerza de ventas. Los vendedores, no solamente padecen como el resto del personal, falta de motivación, inseguridad y cambio en las reglas de juego sino que tienen un nuevo interlocutor (cliente), un nuevo producto (cambio en packaging y precios), no posee el soporte publicitario y los tiempos organizacionales le llegan tarde a alguien que representa el enlace más fuerte con el contexto. Debe enfrentar la tormenta sin piloto ni paraguas y llegar a destino sin mojarse.

Sin embargo, los intentos en cada sector varían acorde a las necesidades planteadas por cada organización.

Mientras algunas empresas sostuvieron el enlace con el cliente, en una cercanía personal, cuyo único objetivo era conocerlo más, para satisfacer sus requerimientos lo antes posible.

Otras probaron con tácticas de ensayo y error la invasión de productos a menor costo o las ventas “negación” que continuaban con la misma estrategia que antes de la crisis.

Es que la capacitación en tiempos de devaluación no permite lujos, ni gastos desmedidos. La nueva realidad argentina, exige que temas y metodologías sean revisados y readaptados a las necesidades actuales. El desafío pasa por capacitar a menor costo, sin dañar la calidad.

Cambiaron las prioridades, pero permanece el interés por estar actualizado, tal vez ahora más que antes. Antes el objetivo primordial del entrenamiento era la motivación, hoy se busca el logro de resultados.

El valor agregado que aportan los capacitadores en este momento, es la perspectiva de la realidad local y la posibilidad de convertirse en agente multiplicador dentro de la empresa, como formador de formadores.

## Parte II

### Medición de la Capacitación

*El sistema de medición de una organización afecta mucho el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.  
Robert. S. Kaplan*

#### **Empresa y Resultados**

Medir los resultados de una compañía parece sencillo y conocido, las ventas, las ganancias, la productividad de los activos y todos los demás indicadores financieros clásicos.

Pero si realmente se quiere evaluar la salud a largo plazo de una empresa, o las tendencias de desempeño a corto plazo, los indicadores financieros usuales no son suficientes y resultan críticos los parámetros no financieros.

Entre los indicadores no financieros atribuibles al valor de la empresa, reconocido por el mercado; se encuentran:

- La capacidad de una empresa para **ejecutar la estrategia fijada**. El cumplimiento en los resultados previstos, y la celeridad en los tiempos para la toma de decisiones del management, son de singular trascendencia.
- **La credibilidad del management**. Este indicador tiene en cuenta la coherencia entre lo que la empresa dice y hace; aspecto sobre el que ponemos especial énfasis en esta investigación.

- **La calidad de la estrategia.** Los analistas y administradores de cartera de negocios, se preguntan si la visión del management sobre el futuro, podrá optimizar la creación de valor en una economía volátil y globalizada.
- **Aptitud innovadora.** Indicador que evalúa la velocidad de adaptación de una empresa a mercados y tecnologías cambiantes.
- Capacidad para **atraer y retener a gente talentosa.** El nivel de rotación del personal es alto y se valora el talento en mayor o menor medida que en la competencia
- **Posición en el mercado.** Los analistas evalúan con qué velocidad la organización puede producir ventas, rentabilidad y cash flow de los productos y mercados identificados, y cuán fuerte es la marca de la organización.
- **Experiencia del management.** Este indicador se refiere a las habilidades y experiencia que aporta el equipo de management a la empresa.
- **Ingresos de los ejecutivos.** Las nuevas políticas de compensaciones reclaman, alineación estratégica y evaluación del aporte a la creación de valor.
- **Calidad de los principales procesos.** En este indicador se tiene en cuenta, como se adecuan las estrategias, los planes y los procesos a las cambiantes condiciones del mercado.
- **Liderazgo en investigación.** Esta es una medida de la forma en que la gerencia, entiende la relación entre crear conocimiento y utilizarlo.

Las empresas deben reconocer la importancia de los indicadores no financieros; si no logran hacerlo, otros manejarán esta información en base a conjeturas tal vez equivocadas, desestimando el desempeño y generando la subvaloración de las acciones de la empresa. Por lo que, podemos inferir que estas mediciones son las que realmente importan actualmente.

### ***Medición de la capacitación***

A primera vista, la medición en Recursos Humanos significa un conjunto de esfuerzos por exhibir resultados positivos y cargar con el estigma de ser en el balance anual, origen de gastos inevitables o de inversiones de retorno incierto.

Sin embargo, a propósito del cambio de paradigma como nuevos “socios estratégicos” del negocio, la medición introdujo la sistematización y el rigor numérico en un rol considerado tradicionalmente soft y emocional, cuando no un enclave de rutinas y burocracias.

Hasta hace poco tiempo, el hecho de medir la gestión significó para Recursos Humanos utilizar instrumentos provenientes de otras áreas, manejar los códigos de la lógica del costo / beneficio, detentada como patrimonio exclusivo por el área comercial y financiera.

El esfuerzo estaba dirigido a compartir los resultados como ventaja competitiva clave para el negocio, de esta manera se permitía el ingreso al sector VIP protegido por el aval económico.

La necesidad de medir resultados, que invadió a la organización en su conjunto, a modo de obtener tendencias o pronósticos, alcanzó a Recursos Humanos y presionó con herramientas que no le eran propias, por lo que los resultados mostraban indicadores carentes de representatividad y de proyección.

El desafío a asumir es generar los propios indicadores de logro, asegurando que ellos den cuenta efectivamente de la complejidad de la gestión, apoyada en las particularidades del ser humano.

Según aportes de Virginia Escardó (2003), podemos realizar una comparación entre la medición de la capacitación actual y la ideal:

<b>Lo que debe cambiar en medición</b>	<b>Nuevos indicadores de medición</b>
<p>La cuantificación de la capacitación brindada en una empresa a través de horas-hombre, horas-instructor, gastos secundarios, porcentaje sobre el payroll.</p> <p>Los procesos de selección ponderados mediante el cálculo del tiempo transcurrido entre la demanda de la línea y la disponibilidad del candidato.</p>	<p>Los indicadores que se construyan deberán hacer transparente la contribución efectiva al cambio: anticipación tecnológica, polivalencia de las competencias, prácticas innovadoras. Buscando las evidencias del cumplimiento del rol de líder de cambio.</p> <p>Deberán ser analizados en términos de calidad, mediante la evaluación de desempeño del personal seleccionado.</p>

*Continúa en la página siguiente→*

→ *Viene de la página anterior*

Lo que debe cambiar en medición	Nuevos indicadores de medición
<p>En cuanto a los beneficios, como acciones unilaterales que se implementan desde RRHH</p> <p>Desde el desarrollo de las personas, como proceso que amplía el universo de las elecciones que puede realizar la gente.</p>	<p>Será medible la capacidad para dar tratamiento equitativo a todos los grupos igualándolos en el umbral de las oportunidades.</p> <p>Lo que puede medirse es el resultado de políticas dirigidas a aumentar las capacidades individuales y, al mismo tiempo, a ampliar la oferta de opciones donde aplicarlas.</p>
<p>Si Recursos Humanos es visto como una función que propicia en la gente conductas positivas y claramente orientadas al crecimiento del negocio.</p>	
<p>Deberá cambiar la acumulación de trabajadores índices de rotación o porcentajes anuales de promoción.</p>	<p>Para poder indagar en fenómenos de empowerment real (asignación de responsabilidad en el manejo de proyectos, toma de decisiones, toma de riesgo) o en estrategias de retención (implementación de nuevos y creativos sistemas de compensación para áreas en desarrollo).y desde las actitudes: habilidad para trabajar en equipo, flexibilidad, crecimiento y complementariedad de talentos, manejo de distintos niveles de acción, sentido de urgencia o visión anticipatoria.</p>

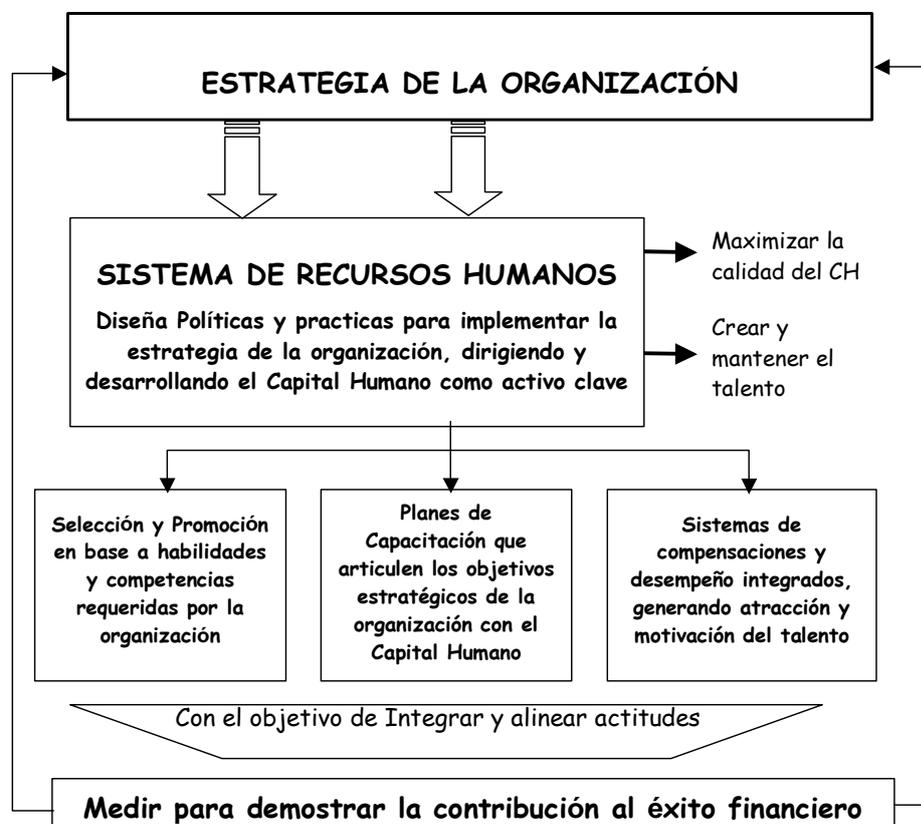
*Fuente: Adaptación del texto de Escardó, Virginia; 2003*

### ***Del control de costos a la generación de valor***

Parafraseando a David Ulrich, podríamos decir: si el objetivo de la estrategia empresarial es crear una ventaja competitiva sostenible, el objetivo de la estrategia de Recursos Humanos será contribuir a la estrategia de la empresa y crear valor a los accionistas. Para ello, el área de Recursos Humanos debe dejar de ser considerada como un centro de costos. Si la eficiencia es el único énfasis del área de Recursos Humanos, esta área será tratada como un “comodity” y la organización perderá grandes oportunidades para crear valor proveniente del desarrollo del capital humano. En este caso, el área de Recursos Humanos será cada vez más vulnerable y con grandes posibilidades de ser tercerizada. Si los profesionales de Recursos Humanos se focalizarán más en la creación de valor que en el control de los costos, la organización y el área podrían contar con una “ventaja competitiva”. (Ulrich, David; 2003)

Para esto, Recursos Humanos debe accionar un cambio, tal como veíamos en la primera parte del Capítulo anterior, el nuevo rol del “socio estratégico” *protagonista* en la generación de valor.

El siguiente cuadro muestra la importancia de la medición, a los fines de alinear desde el sistema de RRHH, el Capital Humano (CH) con la estrategia de la organización, para el éxito del negocio. Basándose en las dos grandes ventajas de la medición el “alineamiento” y la posibilidad de “hacer foco”; Dado que sumar a la estrategia adecuada su comprensión y alineamiento permite dar coherencia a los recursos limitados de cualquier organización, para producir resultados altamente efectivos.



Fuente: elaboración propia

El valor total de la empresa se resume como:

- La combinación de rentabilidad y riesgo;
- Una gestión armónica entre el manejo de los recursos financieros y su costo de capital, las decisiones de proyectos de inversión;

- El diseño de una óptima política de dividendos, que satisfaga las exigencias de los accionistas comunes y permita el crecimiento de la organización.

Tradicionalmente la contabilidad y sus resultados económicos financieros, eran expresados en dos estados conocidos como: Ganancias, Pérdidas y Balance General, actualmente no muestran la verdadera situación, ésta que mencionamos como la vinculación entre el capital Intelectual y la Generación de Valor.

A propósito de este nuevo intento por mostrar resultados, en cuanto a indicadores no financieros que reflejen la generación de valor, surgen algunas formas de medición, tanto el retorno de la inversión –que veremos más adelante-, como el EVA (Economic Value Added, tal como originalmente lo planteara su autor G. Bennett Stewart). Esta medición permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, tomando en consideración el nivel de riesgo donde opera, y además, se la utiliza para medir el desempeño a través de los indicadores no financieros, en el tablero de comando integral<sup>16</sup> (BSC).

Es fácilmente reconocible que estos indicadores estén estrechamente vinculados, por un lado, con el rol de Recursos Humanos y el aporte que a éstos les brinda la Capacitación. Y por otro lado, tal como hemos hecho hincapié a lo largo de la investigación, en la importancia del compromiso de la alta dirección, para la implementación exitosa de la gestión del conocimiento.

### ***Retorno de la inversión en capacitación***

En un estudio realizado por la Redacción de RedTelework.com<sup>17</sup>, a propósito de la pregunta: “¿Es posible medir el retorno de la inversión en Capacitación?”; Resulta significativa la pobreza en la cantidad de empresas que realizan ésta medición.

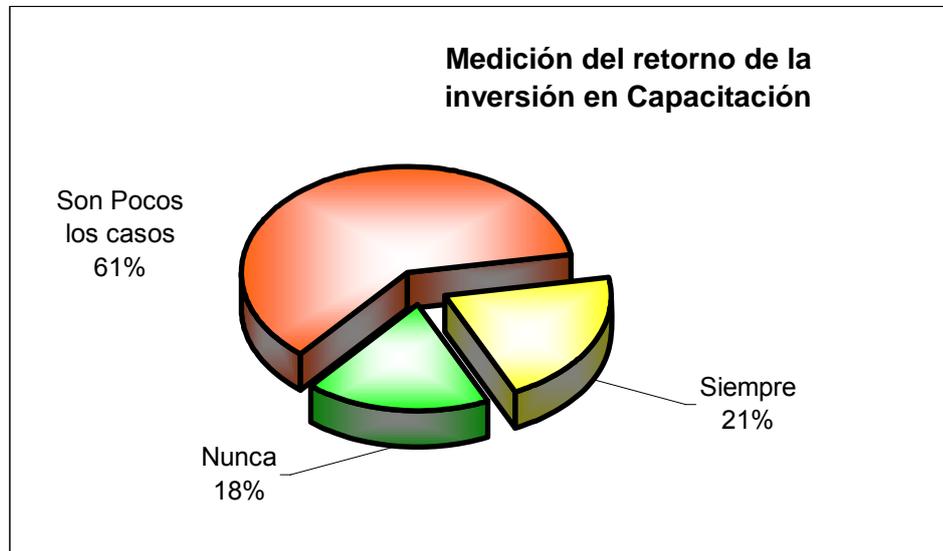
Las cifras son contundentes, la mayoría de las empresas (61%) sólo realiza mediciones en pocos casos, quienes están acostumbrados a ésta prácticas y la realizan “siempre” (21%) y el menor porcentaje está en las que “nunca” realizan medición (18%).

---

<sup>16</sup> Se utilizará en forma indistinta -a lo largo de la investigación-, el concepto de: “Tablero de Comando”; “Cuadro de mando integral”; “Tablero de comando Integral”, según las distintas traducciones o Balanced Scorecard (BSC) según su versión original acuñada por los Dres. Kaplan y Norton.

<sup>17</sup> RedTelework.com es un portal de servicios en Recursos Humanos (selección, capacitación y actualización permanente de información vinculada al área.)

Para una mejor visualización de estos datos, se presenta a continuación, un gráfico, que ilustra los porcentajes de medición en capacitación.



*Fuente: elaborado en función de los datos extraídos del informe de RedTelework*

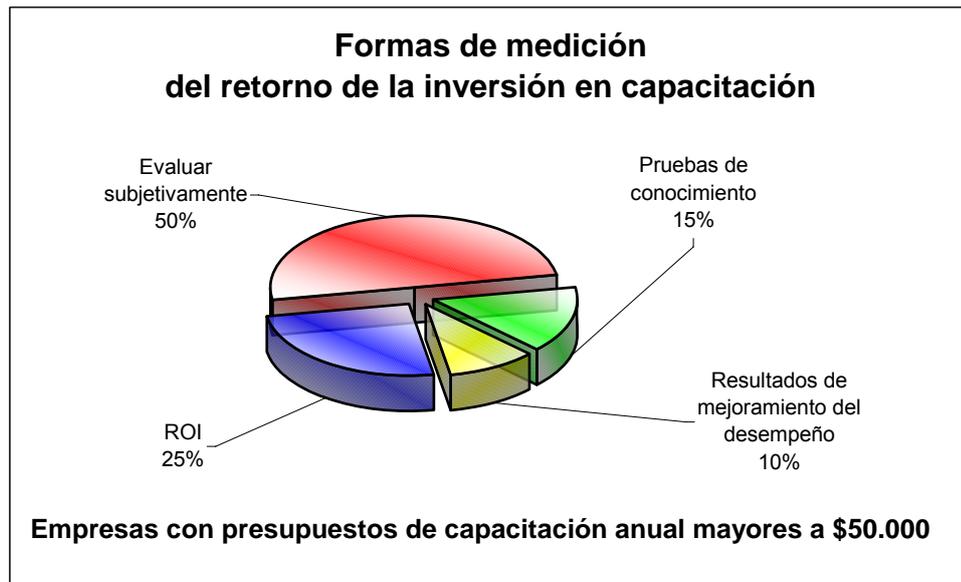
No obstante, se puede seguir sosteniendo que la capacitación es una herramienta para mejorar el desempeño de la empresa; dado que los resultados pueden leerse también como que las empresas no conocen generalmente el impacto que tienen los programas de capacitación en la mejora de la eficiencia y productividad del negocio y los beneficios económicos que se derivan de la aplicación.

En línea con esto, las acciones de capacitación son consideradas dentro de la contabilidad como gastos, y por tanto frente a la exigencia de optimizar costos, en momentos de crisis, son los protagonistas primordiales para los recortes de presupuesto. En cambio, si se pueden demostrar como “inversiones con impacto significativo en el negocio” se superan los costos incurridos, evidenciando un retorno sobre la inversión realizada.

El análisis sobre el retorno de la inversión en capacitación puede tener muy diferentes formas de ejecución, desde las típicas del ámbito contable (como el ROI), hasta las que se consideran subjetivas por no poderse estandarizar los resultados, dada la individualización que posee cada logro (por la complejidad del ser humano).

En otro estudio, -en cuanto a las formas de medición en Capacitación-, realizado por Deloitte & Touche, encuestando a un número significativo de empresas, con presupuestos de capacitación anual mayores a \$50.000. Se señala que, apenas el 25% de estas organizaciones desarrolla análisis de retorno de la inversión en capacitación (ROI).

La gran mayoría de estas empresas, aproximadamente el 50% de las encuestadas, confirma evaluar subjetivamente las actividades de entrenamiento a través de reacciones emocionales posteriores al curso, apenas 15% por medio de pruebas de conocimientos y el 10% restante a través de resultados de mejoramiento del desempeño del funcionario y productividad de la institución. (Redacción RedTelework.com; 2002)



*Fuente: elaborado sobre los datos  
extraídos del informe de Deloitte & Touche*

En los resultados que figuran en el diagrama precedente, se muestra una aproximación a lo que parece ser una constante en las opiniones de los responsables del sector de Recursos Humanos, *que a la hora de tener que hacer tangibles en un factor numérico el aporte, sienten que les faltan recursos.*

Los datos reflejan las quejas sobre la falta de objetividad y falencia de las herramientas para evaluar y medir los programas de entrenamiento.

Por lo que volvemos a pensar en ¿Qué es lo que hace eficiente un entrenamiento? ¿La medición?, o también sería conveniente investigar las necesidades reales del personal, los objetivos del rendimiento y su vinculación con el desempeño y la productividad organizacional, entre otras cosas.

Pero claro está, la medición, decíamos es importante para estimar el valor del aporte, expresándolo en unidades monetarias. Sin olvidarse por esto, que debe integrarse el proceso de medición al de planeamiento, en todos los programas de capacitación.

A continuación, se presenta una tabla<sup>18</sup> que sintetiza algunos indicadores mencionados, para tener en cuenta a la hora de elaborar el sistema de Capacitación.

<b>Programa De Capacitación</b>					
Análisis de necesidades y definición del programa	Planeación de la evaluación y diseño de instrumentos de medición	Compromiso de los participantes con los objetivos del programa	Planeación de acciones de aplicación o transferencia	Recolección y análisis de datos de satisfacción y aprendizajes	
Medición de aplicaciones, impactos y beneficios económicos del programa					
Criterios para seleccionar los programas a evaluar	Factores críticos de éxito para una medición efectiva de ROI.	Barreras y dificultades para la implementación del proceso	Objetivos por niveles de evaluación sobre la totalidad de los programas de Capacitación	Beneficios de la medición de impactos y ROI	Identificación de beneficios no económicos

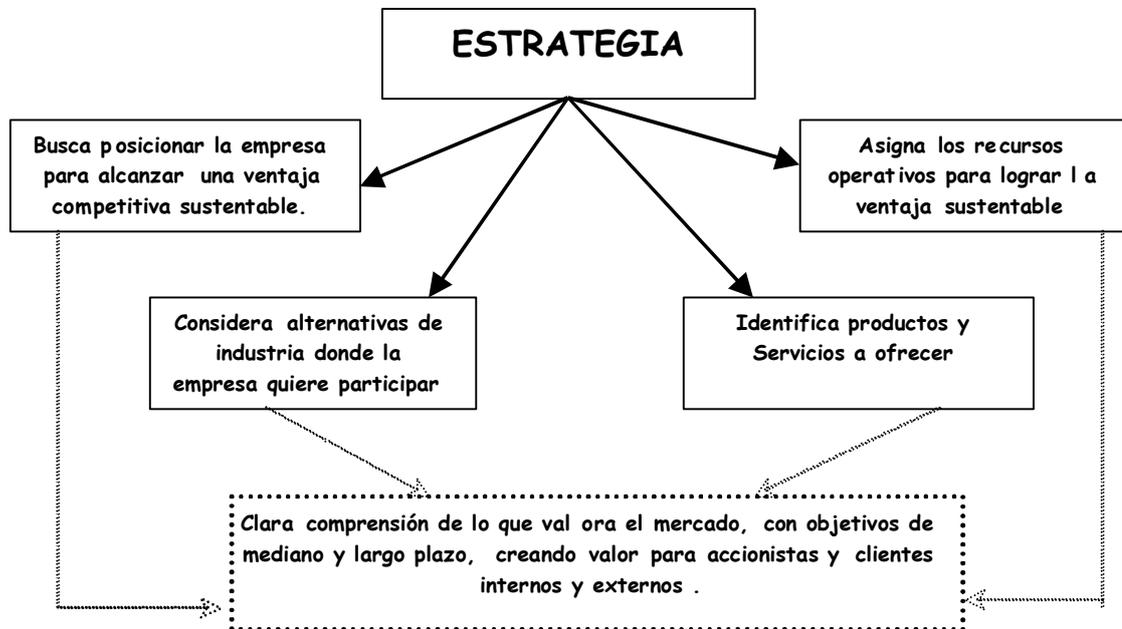
### ***El Tablero de Comando Integral (BSC)***

El tablero de Comando Integral o Balanced Score Card (BSC) aparece acuñado por primera vez, por los profesores David P. Norton y Robert S. Kaplan, en un artículo de la Revista de la Universidad de Harvard en Febrero de 1992. Quedando de este modo, sentadas las bases de su obra más conocida sobre Control de Gestión, el libro *Balanced Scorecard*, aparecido en 1996.

El concepto apunta básicamente, a un modelo de control de gestión, que permite traducir la estrategia del negocio en objetivos e indicadores de actuación, involucrando a todos los niveles de la organización, logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos, en el logro de las metas.

<sup>18</sup> Adaptación de los datos del informe de Redacción redtelework.com; 2002

En el siguiente cuadro, se verifica el lugar y la función que ocupa la estrategia en este modelo:



Fuente: Elaboración propia.

El BSC es una herramienta que permite llevar a la organización a la situación deseada, focalizando la performance y alineando el comportamiento a través de un modelo integrado de cuatro perspectivas:

**Perspectiva Financiera:** los directivos identifican los objetivos financieros esperables para un lapso determinado de tiempo. La estrategia definida se expresa en los resultados finales de estos objetivos, indicando si su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo al mínimo aceptable impuesto por los accionistas. Es decir, se refieren a la facturación, márgenes, utilidades, rotación de inventarios, el crecimiento de las ventas o la generación de cash-flow.

**Perspectiva del cliente:** se identifican los segmentos del mercado en los que han decidido competir. También establece la propuesta de valor que se entregará al cliente, en base a los atributos del producto o servicio, como la imagen de marca que tiene la empresa ante los clientes y el tipo de relación que mantiene con ellos; participación de mercado, nivel de satisfacción de clientes, retención de clientes, prestigio de marca, rentabilidad y cuota de mercado.

**Perspectiva de procesos internos:** Se centra en los procesos internos que producen su mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización, los procesos considerados clave, donde la organización debe ser excelente para llegar con una propuesta de valor; la utilización de recursos, la productividad, indicadores de calidad, motivación de los empleados (por ejemplo: tasa de productos defectuosos, porcentaje de ventas de nuevos productos, plazo de entrega de pedidos).

**Perspectiva de aprendizaje y desarrollo:** se identifican las habilidades y competencias necesarias del personal para crear un clima de apoyo al cambio, a la innovación y al crecimiento de la organización. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes: la infraestructura, la tecnología y el aprendizaje del personal; debiendo por ello invertir en la formación continua de los empleados, potenciar los sistemas y tecnología de información y coordinar los procedimientos y rutinas de la empresa; asegurando y mejorando la posición competitiva actual y futura.

El Tablero de Comando se basa en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, éstos serán el motor de la mejora de los procesos.

Esta mejora redundará en unos clientes más satisfechos que comprarán más, lo que ha de generar mejores resultados financieros para la empresa.

El Balanced Scorecard, como Modelo de Gestión Estratégico, permite una descripción de causa - efecto entre las actividades de los diferentes niveles de una organización. *Por ejemplo, si desarrollamos las habilidades y competencias del personal (Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo), tendremos procesos claves ejecutados de manera eficiente (Perspectiva de Procesos Internos), logrando satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (Perspectiva del Cliente), objetivo que se reflejará directamente en las metas financieras, (Perspectiva Financiera) (Kaplan, Norton ; 2002)*

### ***Beneficios de un Balanced Scorecard***

Es una herramienta, que permite un análisis objetivo de la eficiencia y eficacia organizacional, considerando el impacto que procesos, recursos, áreas y departamentos ejercen en el desempeño global del negocio.

La integración de estos conceptos genera una serie de beneficios:

- Alineación estratégica de la organización convirtiéndola en tácticas y acciones individuales.

- Integración entre los distintos niveles de la empresa garantizando su eficiencia y eficacia.
- Provee de una herramienta de seguimiento y control de planes, objetivos y metas a través de indicadores y tendencias que reflejen una relación de causa y efecto.
- Es una herramienta de comunicación, educación, motivación.
- Focaliza y optimiza el uso de los recursos.
- Permite identificar indicadores clave, con indicación de cuáles son los inductores críticos, que implican el éxito del negocio.
- Asegura resultados concretos y permite a la empresa un monitoreo completo de su actividad. (Kaplan; 2003)

Ahora bien, cabe preguntarse, **¿Cualquier empresa se beneficiaría con la implementación de un tablero de comando?**

Reflexionando al respecto, podríamos pensar, que no en todas. Aquellas empresas cuya estrategia es el liderazgo en los costos, o que desean recuperar competitividad mediante la reducción de costos y el aumento de la productividad, puede que no encuentren tan útil el Tablero de Comando.

Las mediciones financieras tradicionales cumplen bien la función de motivar la reducción de costos y mejorar la productividad. Las mediciones financieras también proveen buena información de cómo los costos fueron realmente reducidos y de cómo se mejoró la productividad.

Éstas mediciones, sin embargo, pueden no ser adecuadas por si mismas, para comunicar cómo se van a incrementar las ganancias. El tablero de comando ayuda a las empresas a especificar los elementos críticos de una estrategia de crecimiento:

Los clientes mediante los cuales se genera el crecimiento rentable. Propuestas de valor que seducen a los clientes a comprar más, con mayores márgenes para la empresa.

Innovaciones en productos, servicios, procesos e inversiones requeridas en personal y sistemas para generar un crecimiento sostenido.

En síntesis, estos tres temas (cambio, crecimiento y hacer de la estrategia el trabajo de cada individuo), son las motivaciones principales para la adopción de un tablero de comando integral.

Este enfoque tiene como fundamento, el hecho motivante de la medición, que produce una gestión transparente y equitativa, orientando el comportamiento de la administración, hacia las metas estratégicas, de largo plazo de la organización.

El proceso que traduce la estrategia en acción comprende cuatro procesos críticos:

1. Formulación y clarificación de la visión y la estrategia.
2. Alineación de metas y áreas de la organización.
3. Planeamiento de negocio, selección de metas y asignación de recursos.
4. Feedback y aprendizaje estratégico

### ***Construyendo un Tablero***

El primer paso para la construcción de un BSC es **clarificar y obtener consenso** y apoyo de los directivos de la empresa, sobre los motivos por los que se elige el modelo, a los ejecutivos seleccionarán los equipos de trabajo que lo desarrollarán.

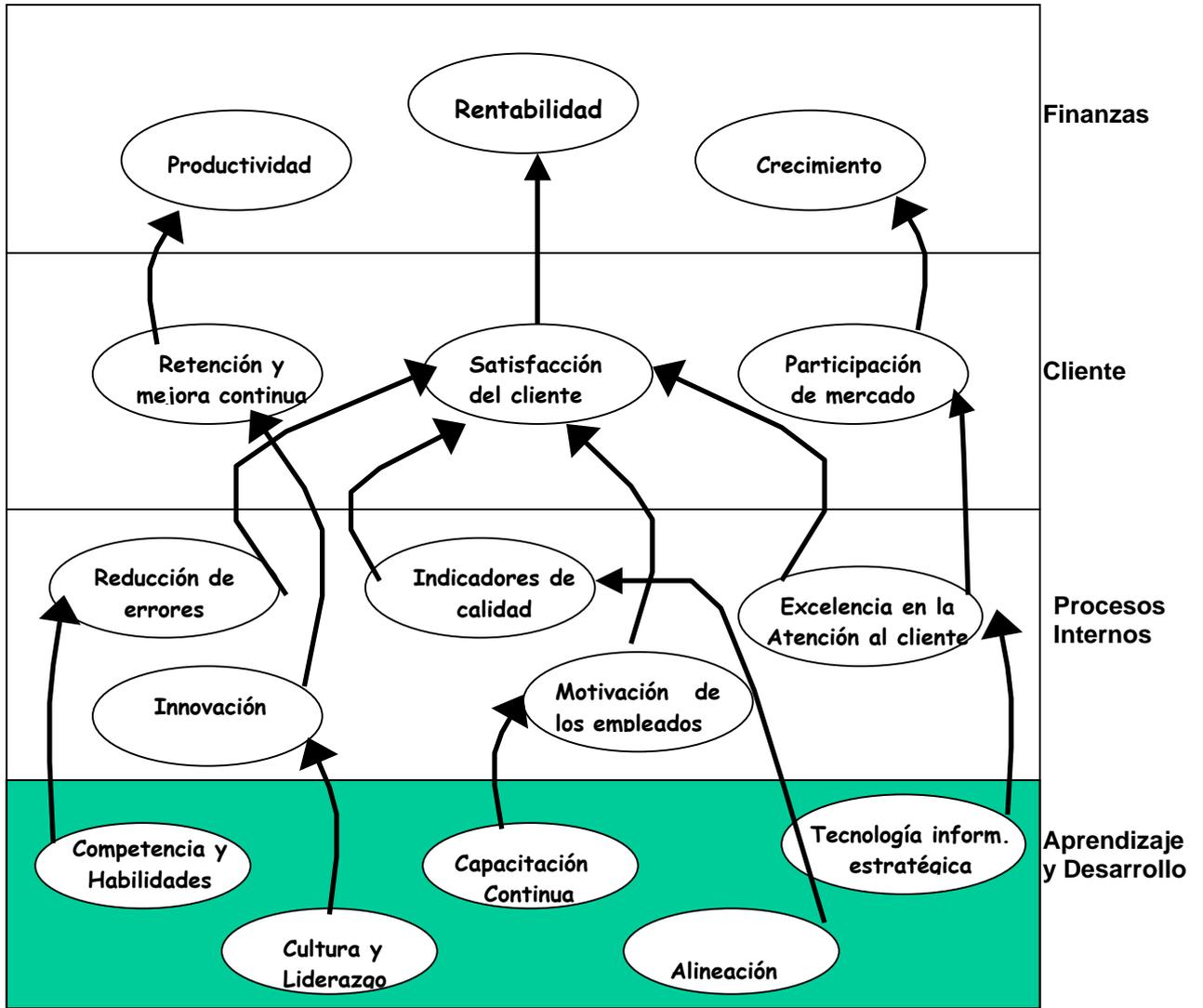
Esta definición del propósito estratégico, conforma la **visión**, es decir la posición competitiva, que la empresa desea alcanzar durante un período determinado de tiempo y de las capacidades centrales que deberá adquirir, para llegar allí.

Esta visión traduce lo esperable para la organización en los próximos tres o cinco años, identificando los **factores clave (Drivers)**. Ya que, una empresa será capaz de ejecutar su estrategia de negocio, si la puede incorporar a sus sistemas de gestión y medición. De esta manera, podrá comunicar sus objetivos, consensuar metas y alinear sus iniciativas.

A partir de lo cual se elabora un **mapa estratégico** que sirve de guía para alinear recursos y actividades en la organización de acuerdo con la estrategia, describiendo la relación y el impacto del logro de cada objetivo en los resultados financieros.

Si bien es difícil elaborar un diseño de Tablero de Comando, sin la información específica de una empresa en particular, se realizarán varios ejemplos vinculados a lo mencionado hasta aquí teóricamente, pero al sólo efecto didáctico.

En un primer ejemplo, se presentan, en la imagen que figura a continuación, los índices ponderados de cada actividad y su incidencia en cada perspectiva, en un esquema de causa-efecto:



Fuente: elaboración propia

Siguiendo con el proceso de diseño del hipotético tablero, se identifican los **indicadores** para cada una de las perspectivas del modelo. Éstos, cumplen con los criterios de una comunicación integral, serán susceptibles de ser repetidos y confiables, que sirvan a los fines de fijar metas y que sean útiles para establecer responsabilidades.

Los indicadores financieros y no financieros que se articulan en el tablero, deberán contener un equilibrio entre indicadores de resultado e indicadores de tendencia.

Los indicadores de resultado se centran en el desempeño final de un período de actividad de la compañía, y son denominados genéricos (características comunes al sector industrial).

Estos **indicadores de resultado** pueden ser: Indicadores de rentabilidad, volumen de ventas, flujos de caja, satisfacción del cliente, cuota de mercado, capacidades y habilidades de los empleados, entre otros. Los indicadores de resultado, nos dicen que ocurrió, o cual fue la performance en un determinado período de tiempo.

En cambio los **indicadores de tendencia**, miden las actividades o procesos que son claves para obtener mejoras, en los indicadores de resultado. Identifican lo que debe realizarse para, por ejemplo, poder tener mayor volumen de ventas, clientes satisfechos, altos flujos de caja, etc. Los indicadores de tendencia son -por lo general- singulares para cada empresa, si esta tiene una estrategia de negocio diferencial del resto de la industria. Los indicadores de tendencia reflejan el "cómo" de una estrategia, lo que una organización considera crítico para obtener una ventaja competitiva, distribuyendo sus recursos y capacidades en pos de la estrategia de negocio.

En síntesis, los pasos para diseñar e implementar, -completando el proceso para la puesta en funciones de un tablero de comando (BSC)- serían:

<p>Diseño:                  (Consensuar,                  indagar,                  elaborar,                  analizar,                  reflexionar,                  pensar, imaginar)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sensibilización a directivos y gerentes acerca de la herramienta, Situación deseada: Visión, Misión, Valores, Objetivos, Metas. ¿Qué quiero lograr? Ser competitivo, productivo, tener deuda, liquidez, etc.</li> <li>■ Detección de necesidades de información estratégica. Situación actual: ¿En qué negocio estamos? ¿Cuáles son los grupos de clientes que queremos atender? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Con qué productos, procesos, etc., los queremos satisfacer? Indagación externa (Pasado, presente y futuro) Clientes, Proveedores, Comunidad, Gobierno, etc.</li> <li>■ Indagación Interna ¿Cómo estamos? FODA</li> <li>■ Presentación del Mapa Estratégico de la Empresa</li> <li>■ Elaboración de Indicadores e Inductores.</li> <li>■ Selección del Soft, con el que se va a trabajar</li> </ul>
<p><i>Implementación</i>                  Acción: Comuni-                  car, convertir,                  compartir, com-                  prender, compro-                  meter; y movilizar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Construcción y puesta en marcha del Tablero de Comando de cada sector</li> <li>■ Simulación de Escenarios estratégicos</li> <li>■ Coaching de apoyo a cada sector</li> <li>■ Feedback Estratégico Táctico y operativo</li> </ul>
<p>Seguimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apreciación situacional. Observar los resultados de la acción, y corregir las desviaciones.</li> <li>■ Ajuste estratégico y táctico.</li> <li>■ Ajustar la marcha. Tiempo, costo e impacto.</li> <li>■ Situación Deseada, la comparamos con el tablero de puntaje balanceado.</li> </ul>

## **Tablero de Comando**

### ***¿Una herramienta de apoyo para Recursos Humanos?***

Las organizaciones utilizan el presupuesto como principal sistema de gestión para establecer objetivos, asignar recursos y revisar resultados. Gran parte de las empresas, desarrolla esta forma de gestión independientemente de la planificación estratégica.

Por lo que, si el presupuesto es el principal medio para la dirección y el control, el énfasis estará puesto en el logro de los objetivos a corto plazo. Con el presupuesto como principal medio para la dirección y control en las organizaciones, vemos que el énfasis se limita a alcanzar objetivos financieros a corto plazo. (Kaplan Robert; 2003)

El sector de Recursos Humanos y por lo tanto la Capacitación no quedan exentos de este sistema, por lo que, en épocas de crisis, tal como veíamos se recorta la asignación, a veces, independientemente de las necesidades de la organización y por ende del negocio.

En este marco, la medición en capacitación se vuelve un problema, desde varios aspectos:

- Medir lo intangible con indicadores numéricos;
- La variable tiempo -el corto plazo- como indicador de resultados para el complejo ser humano, cuyos comportamientos no pueden ser estandarizados,
- En el entrenamiento, no todas las actividades apuntan a resultados inmediatos, sino a procesos de maduración a largo plazo, a veces con resultados en diferentes áreas para las cuales había sido prevista la actividad.

Las organizaciones necesitan adoptar nuevos sistemas que permitan lograr objetivos críticos y conectar la estrategia con la operación diaria. En esta línea surge el Cuadro de mando integral o BSC, cuyo objetivo primordial es crear una organización orientada en la estrategia, integrando procesos y talentos.

Si tuviéramos que diseñar un Tablero de comando, para el sector de Recursos Humanos, tendríamos como objetivos preliminares:

- Acordar una metodología de medición para toda la gestión de RRHH.
- Redefinir roles y funciones tanto para indicadores financieros, como para los productivos o de satisfacción.

- Partir de un perfil profesional, coherente con la filosofía de la organización.
- Siguiendo el eje planteado para la investigación, la crisis argentina, económico-política y social, de qué manera se la puede vincular con el Tablero de Comando.

Partiendo de una premisa histórica sobre el uso del tablero, podríamos pensar en un tablero tradicional (de control) más conocido y con mayor índice de implementación local y otro moderno (integral), del que aún no se tiene mucha conciencia, a pesar de conocer sus beneficios, que amplían y superan al anterior.

El primero, denominado *Tablero de Control*, es aquel en el cual los parámetros con los que se medía la salud de una empresa eran los indicadores económico-financieros. A través de una serie de ratios como son los de liquidez, plazos de pago y cobranzas, nivel de endeudamiento, rentabilidad del patrimonio neto, efecto palanca y otros, se obtiene una adecuada información económica y financiera de corto y largo plazo.

El Tablero de Comando integral (BSC), en cambio, permite descubrir los niveles de riesgo que plantea una crisis, a tiempo, para accionar con menores índices de pérdida, y al ser integral, poder contar con toda la organización para resolver los problemas.

Comparativamente, mientras el Tablero de Control, nos brinda información histórica que sirve pero no alcanza; el BSC nos está otorgando una mayor visión para el Pasado, Presente y, fundamentalmente el Futuro.

Como mencionábamos en el Capítulo 2, históricamente el área de Recursos Humanos fue considerada un área de soporte con bajo impacto en la estrategia del negocio. Pero el reconocimiento actual del rol de los activos intangibles - capital humano- en la filosofía del conocimiento, han cambiado esta percepción.

Ahora el desafío del nuevo rol de RRHH, convierte a las personas en el activo más importante de la organización y por lo tanto al entrenamiento continuo, en la herramienta más poderosa para generar valor.

Los empleados deben tener una correcta interpretación de *cómo* sus actividades contribuyen al éxito de la organización “como un todo”.

Existen entonces, procesos que las organizaciones pueden llevar adelante en virtud de alinear a sus empleados con este objetivo:

Mejorar la comunicación interna (coaching, mentoring, información clara completa y no ambigua) que permitirá conocer y comprender la estrategia de la empresa y llevarla a la práctica.

Fomentar un liderazgo que permita un clima laboral con equipos de alto desempeño, para el cumplimiento de objetivos organizacionales colaborando a la alineación permanente.

Un sistema de capacitación que también permita premiar adecuadamente el desempeño de los talentos, sea para favorecer la motivación e incentivar una mayor integración entre el avance de la empresa y sus protagonistas.

Se presenta a continuación, un Ejemplo presentado por el Ing. Fabián Szulanski, en la Universidad de Belgrano -Noviembre de 2001, bajo el título de: Tablero de Comando Integral para la Dirección de RRHH.

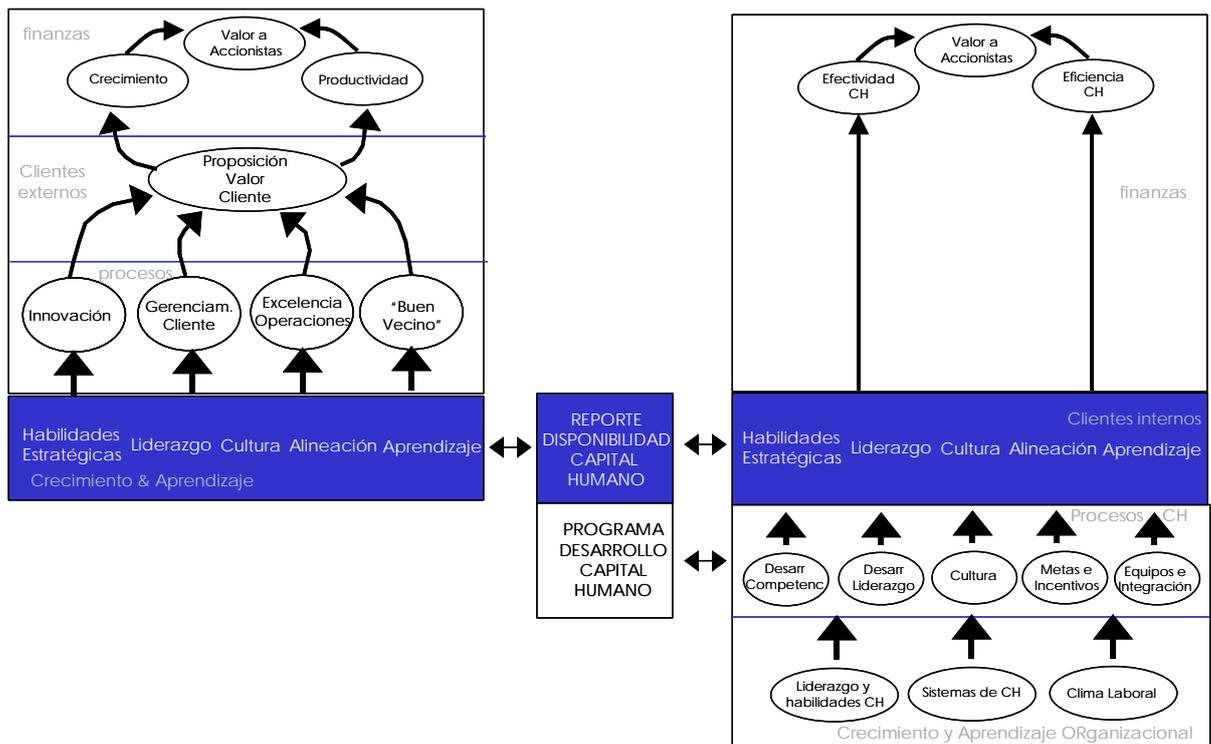
El ejemplo ilustra, el programa de desarrollo del Capital Humano con probables indicadores, y formas de medición. Con las funciones, prácticas de alto rendimiento y las métricas correspondientes; y a continuación en la página 132 el mapa estratégico acorde a estos indicadores.

Programa de Desarrollo del Capital Humano		
Programas de CH / Funciones	Ejemplos de Prácticas de alto rendimiento	Ejemplos de Métricas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento y Selección</li> <li>• Entrenamiento y desarrollo</li> <li>• Diseño del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puestos cubiertos interna'</li> <li>• # Calificados &gt; 1 trabajo</li> <li>• # Horas entrenamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horas entrenamiento foco estratégico</li> <li>• Tasa cobertura necesidades contratación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Liderazgo</li> <li>• Planificación Sucesión</li> <li>• Proceso de Gobierno</li> <li>• Gerenciamiento Estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes Visionarios</li> <li>• Misión es Clara</li> <li>• Se cuenta con los líderes para la estrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % contratación interna vs externa</li> <li>• % participación en cursos de liderazgo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones</li> <li>• Gerenciamiento del Cambio</li> <li>• Desarrollo de Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa formal Intercambio Información</li> <li>• Programa de Mentores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # aprobaciones necesarias</li> <li>• Evaluación cultura organizacional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamiento desempeño</li> <li>• Premios e incentivos</li> <li>• Clima laboral favorable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación CH/Empresa</li> <li>• Tablero de Comando</li> <li>• Opciones de Acciones</li> <li>• Elegibles para incentivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas personales -&gt; Tablero</li> <li>• % que reciben incentivos</li> <li>• Pagos de ganancias de acciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerenciamiento Conocimiento</li> <li>• Efectividad Organizacional</li> <li>• Rotación del Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retención personal clave</li> <li>• Equipos trans-funcionales</li> <li>• Premios compartidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Que usan canales de compartir conocimientos</li> </ul>

Fuente: UB Ing. Fabián Szulanski

## Mapa Estratégico

### Uniando la estrategia de Capital Humano con la de la Empresa



Fuente: UB Ing. Fabián Szulanski

## Indicadores para Capacitación

Dado que no es posible diseñar ningún paso del Tablero de Comando (BSC), que esté aislado de la visión, misión y estrategia de un caso concreto, justamente por estar integrados en su totalidad.

En línea con los ejemplos, que favorezcan la comprensión de estos conceptos, se formulan algunos indicadores potenciales en la siguiente página, -al solo efecto ilustrativo-. Teniendo en cuenta, que según la empresa para la cual se diseñen podrán convertirse en indicadores de resultado o de tendencia, tal como veíamos en el apartado precedente.

En el caso de elaborar un Tablero, exclusivamente de Capacitación -enlazado al de Recursos Humanos-, se identificarían en primera instancia, de este abanico de posibilidades que figuran en la tabla, cuáles corresponderían a cada una de las perspectivas del modelo (Financiero, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje/ Desarrollo)

### CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN PARA EXTRAER POTENCIALES INDICADORES DEL ÁREA

Calidad de la conducción	Directivos	Gerentes	Mandos medios
Desarrollo de perfiles	Competencias		Puestos
Inducción	Evaluación		Mejoramiento
Detección de necesidades	Porque	Quien	Donde
Metodología de entrenamiento	Presencial	Como	Para que
Tipo de capacitación	Interna	Externa	
Temática seleccionada	Técnica	Específica	Actitudinal
Sector organizacional	Producción	Administrativo	MKT / Public. Calidad Ventas I & D
Nivel Jerárquico	Directivo	Gerencial	Mandos medios Personal de Apoyo
Cantidad de personas capacitadas			
Horas de entrenamiento			
Calificación	Curso	Formadores	Entidad
Agregados de valor ingresados a los procesos por implantación del aprendizaje recibido			
Rentabilidad	Innovación	Procesos	Relaciones interpersonales Rapidez Conflicto Eficiencia
Inversión en capacitación versus la producción de la compañía			
Inversión en capacitación versus el sueldo			
Capacitación versus el presupuesto asignado			
Nivel de satisfacción de capacitación			
Resultados para el sector de selección			
Resultados para evaluación de desempeño	Mejoramiento	Repetición	Variación
Nivel de Participación			
Motivación	Necesidades	Planificación	Evaluación
Comunicación	Necesidades	Planificación	Evaluación

*Fuente: Elaboración propia*

Una vez establecidos los factores clave en el mapa estratégico se diseñarían los indicadores ponderándolos con un determinado valor.

Tomemos por ejemplo el tema, Calidad de conducción: se delimitan primero estas habilidades y competencias conductuales, asignándoles un valor numérico (intentando el paso de una traducción cualitativa a una cuantitativa) para poder realizar las mediciones correspondientes, las escalas comparativas y el enlace con el proceso de selección, el de inducción, la evaluación de desempeño las remuneraciones y el aporte de valor a la rentabilidad previo y posterior a la toma de capacitación al sector correspondiente.

Por eso, se mencionaba con especial relevancia los criterios que deberían cumplir estos indicadores, como la confiabilidad, la posibilidad de fijar metas a partir de ellos, del mismo modo que responsabilidades en cada puesto o función.

De considerar el ejemplo mencionado, como un indicador de resultado, tendríamos en cuenta cómo evolucionó esta empresa imaginaria, en la capacidad de liderazgo al finalizar el período (semestral o anual), comparativamente con las empresas de su sector, o si esto no fuera posible, con su desempeño histórico precedente. Obteniendo datos desde los clientes internos (su personal a cargo desde una encuesta de satisfacción); el contacto con clientes externos (consumidores y proveedores). Es decir, en consecuencia: más volumen de ventas, contactos, o índice de confianza.

Si la empresa además lo hubiese considerado un indicador de tendencia, se evaluaría comparativamente con las “actividades clave” en las que quisiera obtener mejoras, para convertirlo en una ventaja competitiva.

Esto es, si tenemos mejores líderes existe mayor coherencia en las comunicaciones, y al ser más fluidos los procesos internos, podríamos convertir a la empresa en la más rápida en adaptarse a los cambios, por su mayor flexibilidad.

De este mismo modo, se podrían tomar cada uno de los temas, según las necesidades de la empresa potencial.

### ***Reflexionando...***

#### ***Porqué las empresas argentinas no tienen BSC***

Leyendo las conclusiones de una Investigación llevada a cabo por Symnetics Argentina y Peoplesoft, denominada “Herramientas de management estratégico en Argentina; Foco en el Balanced Scorecard” realizada en el 2001<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> <sup>19</sup> Investigación: Herramientas de management estratégico en Argentina Foco en el Balanced Scorecard. [en línea]. [www.symnetics.com.ar](http://www.symnetics.com.ar) [2001].

Parece interesante consignar junto a los resultados sobre cómo se manejan las empresas argentinas, cuáles serían los requisitos ideales para la implementación de un tablero de comando (BSC), datos que se consignan en la tabla presentada a continuación.

<p><b>Cómo se manejan las empresas argentinas</b></p>	<p><b>Los requisitos ideales para el diseño e implementación del BSC</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estrategia en costos</li> <li>-Tiene una alta ponderación entre las empresas pero no hay estrategias, ni proceso estratégico.</li> <li>-No hay decisión o voluntad gerencial para su adopción.</li> <li>-Existen obstáculos comunicacionales, faltan datos clave y los procesos de actualización o migración tecnológico no están finalizados.</li> <li>-Baja comprensión de la estrategia.</li> <li>-Sólo el 5% de la fuerza de trabajo comprende la estrategia. Sólo el 25% de los gerentes tienen incentivos vinculados a la estrategia.</li> <li>-El 60% de las organizaciones no vincula sus presupuestos a la estrategia.</li> <li>-Las prioridades estratégicas de largo plazo no se ven reflejadas en el presupuesto anual, lo que indica una falta de vinculación entre la estrategia y la asignación de recursos.</li> <li>-El 85% de los ejecutivos pasan menos de una hora al mes discutiendo la estrategia.</li> <li>-La visión y la misión de la empresa sólo son comprendidas por los ejecutivos, porque es muy amplia puede aplicarse a muchas cosas, es demasiado general y no puede traducirse a planes de acción concretos, ni a metas del negocio.</li> <li>-Tampoco se lo puede trasladar a metas personales.</li> <li>-Se ligan los sistemas de remuneraciones a los objetivos financieros, pero no a los objetivos estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estrategia de crecimiento</li> <li>-Consenso y Participación activa de la dirección en la implementación y el seguimiento</li> <li>-El Feedback estratégico permite que cada uno esté informado para conocer los resultados de la estrategia, saber que desde su puesto de trabajo, lo está ayudando a conseguir; de esta manera estará motivado para continuar alineado con la misma.</li> <li>-El presupuesto está diseñado a partir de la estrategia, por lo que queda integrado dentro de un plan, donde el conjunto de acciones se mantendrán alineadas y coherentes para enfrentar más rápidamente las modificaciones que exija el mercado.</li> <li>-El BSC liga la estrategia a largo plazo de la Empresa con acciones a corto plazo, a través de indicadores consensuados en cada área o unidad de negocio.</li> <li>-Se comparte el conocimiento, la visión, los valores y la estrategia de la empresa, son conocidos y comprendidos por todo el personal.</li> <li>-Están alineados con los objetivos personales (de quienes las tienen que aplicar) y con los objetivos a largo plazo de la empresa.</li> <li>-Se evalúa a priori las competencias del personal y se mantienen las habilidades y competencias en mejoramiento continuo a través de la capacitación.</li> </ul>

*Continúa en la página siguiente →*

→ *Viene de la página anterior*

<p><b>Cómo se manejan las empresas argentinas</b></p>	<p><b>Los requisitos ideales para el diseño e implementación del BSC</b></p>
<p>El proceso de planificación estratégica es ineficiente</p> <p>El 60% de los indicadores clave de desempeño son factores financieros</p> <p>Carecen de información estratégica a tiempo, sólo pueden medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha.</p> <p>Los programas de cambio no se vinculan a la estrategia, no hay distinción entre lo deseable y los proyectos críticos para la empresa en términos de estrategia</p>	<p>Se identifican indicadores de desvíos o aciertos (control de gestión), a partir de los factores definidos como clave del éxito.</p> <p>Los Indicadores financieros y no financieros, establecen un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, con resultados históricos, actuales y proyecciones a futuro.</p> <p>Existe un proceso estandarizado de revisión de estrategias y evolución de metas e iniciativas relacionadas</p>

*Fuente: Con datos extraídos de “Herramientas de management estratégico en Argentina, Foco en el Balanced Scorecard”*

### **Ventajas y Desventajas de un BSC para el sector de Capacitación**

Tras haber realizado una descripción para la empresa en general, intentaremos focalizar específicamente en el área o sector de capacitación, a propósito de las ventajas y desventajas, sobre la implementación de un Tablero de Comando integral (BSC), para el sector.

Teniendo en cuenta, las reflexiones del apartado anterior sobre el estado actual de la medición en el retorno de la inversión en capacitación, y su estrecha vinculación con la implementación de la estrategia, en las empresas de Argentina.

Se presenta a continuación, una Tabla comparativa, -Pág. 137- a propósito de las ventajas y desventajas sobre la viabilidad de la implementación, (además de que la empresa posea un Tablero general para Recursos Humanos), de uno en particular, para el sector de Capacitación, teniendo en cuenta los datos aportados por los estudios, citados en el acápite anterior.

<b>Tablero de Comando para el sector de Capacitación</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Permitiría desarrollar habilidades para poner en práctica el "como" de la estrategia (alineamiento), con conocimientos adquiridos en forma conjunta por todos los miembros de la organización, y su correspondiente seguimiento.	Se justificaría la implementación de un Tablero independiente para el área de capacitación si las dimensiones de la empresa y el volumen de personal, fuesen lo suficientemente elevados. Esto es, sólo para medianas y grandes empresas. En las PyMes, es suficiente, con la incorporación de los indicadores en el tablero de Recursos Humanos
El foco en el entrenamiento permitiría sensibilizar a los directivos para un cambio más rápido y eficiente en la organización a través del Tablero	
Se podría organizar la información de toda la empresa con un método y códigos comunes a todos los niveles.	
Agilizaría la comunicación con el entrenamiento en las actitudes, favoreciendo el reconocimiento de su valor y aporte a la rentabilidad de la empresa	Es antieconómico si no hay una verdadera voluntad de sostenerlo a lo largo del tiempo, esto es, si la empresa no piensa en el largo plazo.
Se convertiría en la principal herramienta para equilibrar las remuneraciones e incentivos desde la medición de las actividades	
Apoyaría la planificación a largo plazo con el mayor compromiso de cada integrante, convirtiendo la teoría en hechos	No existe conciencia, en general, sobre el valor de la medición de intangibles como el capital intelectual.
El entrenamiento generaría conocimientos para elaborar comprender transmitir y corregir la estrategia bajándola a la práctica	
Generaría conciencia sobre el genuino valor en el talento, brindando conocimientos para la elaboración y medición de indicadores no financieros	Depende de la implementación del Tablero de comando integral para el resto de la organización.
Se lograría integración entre la performance deseada y la lograda	

Podemos concluir entonces, que un Tablero de Comando para el sector de Capacitación brindaría las mismas ventajas que un Tablero general y las ampliaría, dado que estaríamos evaluando el valor competitivo de la organización, antes que genere situaciones problemáticas. Apuntaríamos a cubrir los obstáculos actuales de la implementación, acelerando los cambios en el *motor del avance*, los Recursos Humanos, fomentando la sensibilización y el alineamiento *desde la resistencia misma*, es decir, pudiendo anticiparnos y resolver, la comunicación ineficaz, la carencia de habilidades o la falta de motivación.

Lograríamos convertir en tangibles, los aportes del considerado “socio estratégico”, a través de la medición sistemática y con los resultados en tiempo real, corrigiendo desvíos que generen pérdidas de tiempo y dinero.

Parece no tener importancia la dimensión de la empresa, si existe verdadera conciencia del valor de los Recursos Humanos; porque solamente necesitaríamos un soft de mayor o menor envergadura.

Pero sin esta **conciencia en el valor de los Recursos Humanos**, por parte de los directivos de la organización, para la **implementación de una estrategia competitiva del negocio** y por lo tanto un **proyecto a largo plazo**, es estéril cualquier tipo de esfuerzo en cuanto a la capacitación, aun con las mejores herramientas de medición.

Citando a F. Kofman -una vez más- diríamos: *“No hay herramientas efectivas, sólo hay herramientas que permiten una mayor efectividad del ser humano que las usa”*.(Kofman Fredy; Metamanagement; 2001:P. 81)

Podemos en esta instancia, repensar los paradigmas vistos a lo largo de los Capítulos:

- ◆ La organización debe poseer una filosofía aprendiente
- ◆ El capital intelectual es la principal ventaja competitiva del negocio
- ◆ Mejorar la eficiencia a través de las competencias es mejorar la rentabilidad
- ◆ Cuanto más flexible y creativo esté el personal en las empresas, más rápidamente se podrán adecuar las organizaciones a escenarios tan cambiantes como los actuales.
- ◆ El aprendizaje es la clave para implementar y superar todo cambio que se presente en las organizaciones.
- ◆ Y la mejor herramienta para poder lograr todo esto, es la medición desde un Tablero de Comando integral, que pueda monitorear los resultados en el día a día y no desde el pasado.

Parecen conceptos muy claros, ¿Pero, se podrán llevar a la práctica en nuestras organizaciones?

El próximo Capítulo, nos permitirá un encuentro con la práctica cotidiana, desde la perspectiva de los expertos, para intentar dar cuenta de algunas respuestas a este interrogante.



## Capítulo 4

### ¿Capacitación en Crisis?

#### La Visión de los Consultores

Dentro del marco de la crisis, delimitado entre el año 2000 y el 2003, se desarrolló en los Capítulos precedentes una investigación teórica, que constituye los cimientos del trabajo de campo que da origen al presente Capítulo.

El abordaje desde los líderes de opinión, brinda la posibilidad de capturar información con un enfoque más amplio, -sin diferenciar específicamente lo sucedido en las PyMes o en las grandes empresas-, y obtener un concepto global de lo sucedido con la Capacitación durante el período consignado, dentro de las empresas (contrataciones, temáticas, modalidades, diferencias con épocas de estabilidad, formas de medición, etc.)

La muestra se conformó con un listado de Profesionales, entre los que se encuentran los participantes de Asociaciones, Consultoras y Profesionales independientes; reconocidos expertos en Recursos Humanos y Management, especialmente seleccionados, con una trayectoria de más de diez años en el mercado. La consideración del liderazgo de su opinión, se basó, en el aval que le confieren su expertise y Know How, asesorando y entrenando en empresas de primera línea. Así como también, textos publicados de su autoría y destacadas referencias mediáticas. Para mayor información, remitirse al Anexo Metodológico, en el acápite: *Características de la muestra*.

Teniendo como fin último, la confrontación entre la “teoría expuesta” y la “teoría en uso”, es decir, de que manera los conceptos teóricos vertidos en cuanto a la valoración y el entrenamiento de los Recursos Humanos en las empresas se reflejan en la práctica.

Partiremos de una reseña sobre los tres ejes temáticos desarrollados en los Capítulos precedentes: la empresa, el management y la capacitación, que permitirán la elaboración de proposiciones ad hoc, al servicio de indagar la visión de los líderes de opinión sobre la realidad fáctica.

Tras el desarrollo de la exposición de la perspectiva de los entrevistados, se interpretarán los resultados correspondientes.

### ***Categorías que surgen de la reflexión teórica***

Tal como veíamos en el primer Capítulo, la Argentina ha sufrido en los últimos años una devastadora crisis, con abrupta caída del PBI, un incremento de la deuda externa hasta la caída en default, la fuerte devaluación monetaria, el aumento sostenido del desempleo y un déficit récord en ventas, a consecuencia de la disminución del poder adquisitivo.

Este impacto político-económico repercutió profundamente en lo social, generando consecuencias de una envergadura sin precedentes.

*En plena recesión, con inflación, necesidad de renegociar deudas, vender productos de buena calidad, individuos sufriendo de depresión y desmotivación, la sociedad y las empresas respondieron en conjunto, con un cambio de actitudes y un estricto recorte presupuestario.*

*La empresa opera en un contexto económico que cambia los paradigmas y reglas de juego violentamente, generando incertidumbre para la toma de decisiones a mediano y largo plazo.*

*El mercado presenta nuevos desafíos: enfrentar una competencia que cambia los valores rápidamente, ventas que se retraen y consumidores “desconocidos” por sus cambios de actitud, hábitos de compra imprevisibles, vertiginoso reposicionamiento de marcas y dirigentes que no pueden reaccionar más que haciendo foco en las pérdidas.*

Este contexto, se convierte para el *nivel directivo* de las empresas, en algo inmanejable. Las presiones repercuten no sólo en la gestión organizacional, sino también en su vida personal, afectándolos anímica y orgánicamente. Sufren limitaciones por el recorte presupuestario y participan del conflicto por la toma de decisiones, sin tiempo para equivocaciones.

Las personas a su cargo e incluso sus pares, pasan a ser un recurso del que se puede prescindir. En medio de la crisis, sienten que lo único valioso con lo que cuenta la empresa a su cargo, es aquello que se puede comprar o vender inmediatamente. Deben evitar pérdidas, quitando todo lo que no reporte beneficios inmediatos.

Por lo que, a nivel organizacional, tener que considerar la inversión en un recurso desvalorizado -tal como veíamos que se consideraba a las personas-, del que se puede prescindir, parece racionalmente inútil.

La Capacitación, principal generador de ventajas competitivas para el negocio, tal como lo veíamos en el Capítulo tres, -dentro del encuadre teórico donde el nuevo “socio estratégico” es el generador de valor a través del capital intelectual- parece, no obstante, tornar superfluo todo entrenamiento que no sea estrictamente imprescindible para generar resultados inmediatos.

Veámos que también los resultados de la capacitación para el desarrollo de habilidades, como lo actitudinal, necesitan tiempo y forman parte de un proceso que excede los límites del entrenamiento “imprescindible”, convirtiéndose en un intangible difícil de evaluar.

***Ahora bien, se podrían postular a partir de esta reseña algunas afirmaciones, particularizando desde cada categoría a observar:***

***Primer eje temático: La empresa***

- ☆ *El dinero pasa a ser el recurso más valioso en detrimento de las personas.*
- ☆ *La toma de decisiones debe realizarse en medio del caos y la inseguridad perdiéndose de vista nuevas oportunidades.*
- ☆ *El mercado presiona con mayores costos y menores ganancias, exigiéndose un reposicionamiento inmediato sin poder evaluar todas las alternativas y*
- ☆ *La empresa halla dificultades para integrar los recursos propios en estrategias innovadoras, que respeten la visión y misión propuesta para el largo plazo.*

***Segundo eje temático: El management***

- ☆ *Parecen ver como único cambio posible, “lo urgente” del problema a resolver, perdiendo de vista las oportunidades.*
- ☆ *La gestión se ve acotada a la acción, ya que “no hay tiempo para pensar”, lo que determina falta de reflexión y aumento en el nivel de riesgo.*
- ☆ *Pierden de vista la incidencia de los cambios en los objetivos de largo plazo.*
- ☆ *Deben sobre / adaptarse sufriendo el estrés concomitante.*
- ☆ *Dado que las personas se convierten en un recurso desvalorizado en sus manos, quedan aún más solos en la toma de decisiones.*

***Tercer eje temático: La Capacitación***

- ☆ *Si lo más valorado es el dinero, y la inmediatez que propone la crisis sólo permite pensar en el corto plazo, convirtiendo a las personas en un recurso prescindible, invertir en capacitación sólo genera pérdidas.*

- ☆ *La capacitación quita tiempo, a la acción específica de producir para ganar dinero, o para evitar gastos.*
- ☆ *El entrenamiento para el desarrollo no genera beneficios tangibles directos e inmediatos.*
- ☆ *Las dificultades para evaluar el retorno de la inversión de un intangible como la capacitación, generan desconfianza en la herramienta convirtiéndola en ineficiente.*

Esta suerte de “postulados”, dieron origen a los interrogantes principales sobre los que se elaboró la encuesta a los entrevistados, por ejemplo:

- ¿Será verdaderamente un *factor clave* para las empresas argentinas el recurso humano?
- ¿Puede hacer la capacitación un aporte al management en medio de la crisis?
- ¿Plantearse como disminuir el nivel de riesgo y obtener mayor rentabilidad, en el menor tiempo posible, va en detrimento del entrenamiento del personal?
- ¿El management es conciente del impacto de las actitudes, sobre su gestión y el negocio?
- ¿Existe alguna herramienta que permita medir el retorno de la inversión en Capacitación?

El formulario, propuso un análisis de la operatoria en relación con los “dichos” y los “hechos”, planteados desde los directivos de las empresas en Argentina, con relación al lugar que ocupa el personal en la estrategia de las empresas y que función cumple la capacitación, tanto en épocas de crisis como de estabilidad. (Ver Anexo metodológico: Formulario)

## **Resultados del Relevamiento**

### **La visión de los consultores**

Dado el valioso conjunto de opiniones de los entrevistados, resultó difícil seleccionar, sólo algunas de las ideas planteadas. No obstante, teniendo en cuenta las limitaciones de la presente investigación, se tomaron aquellas que resultan particularmente significativas, ya sea porque se constituyen en mayoría, o porque formulan discrepancias relevantes para el objeto de estudio.

Para una mejor visualización, se presenta una tabla por cada uno de los interrogantes formulados -de transcripción textual-, y las respuestas mencionadas debajo, condensan las opiniones recabadas de los informantes -considerados "clave" en el diseño de la muestra-; con un gráfico ilustrativo.

**¿El personal constituye una ventaja clave para las empresas argentinas?  
De ser así, ¿Se mantiene en épocas de crisis esta filosofía?**

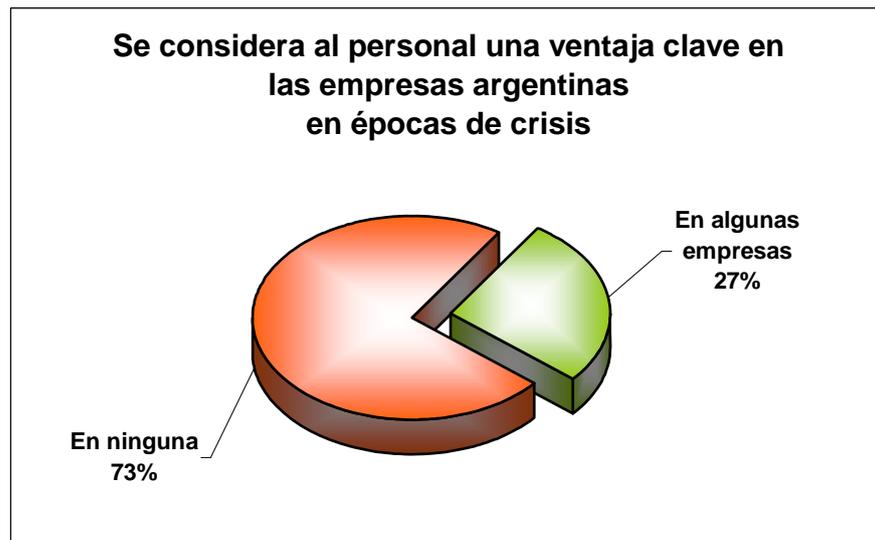
Los consultores coinciden en su totalidad en que *las personas* son una parte fundamental de la competitividad de una empresa; no obstante en épocas de crisis, un 73% de los entrevistados considera que las demandas urgentes hacen perder de vista lo importante, generando una visión de túnel que sólo presta atención a temas financieros de corto plazo, perdiendo de vista al personal como ventaja clave.

Mientras el porcentaje restante (27%) piensa que en algunos casos se logra sostener en épocas de crisis al personal como ventaja clave, pero condicionados al cumplimiento de dos factores fundamentales: la filosofía del conocimiento para el abordaje de los Recursos Humanos (que requiere una concepción e implementación difícil de lograr debido a los brutales cambios en el contexto macroeconómico argentino) y en segunda instancia, la incidencia del perfil de su líder sólidamente comprometido, con el proyecto a largo plazo del negocio.

Vale aclarar, que estas diferencias las establecen en una comparación entre las grandes empresas y las PyMes. En las primeras señalan, que los valores transmitidos desde la central (global o multinacional) con una visión global del recurso humano y la conciencia del aporte de su valor a la gestión, en el largo plazo.

Mientras que en las PyMes asentadas en el corto plazo y en los temas financieros, no confían en el recurso humano como ventaja clave para lograr competitividad y eficiencia, salvo en el dueño o algún gerente, constituyendo -de este modo- al personal en una variable de ajuste.

Entre quienes amplían su análisis a la interpretación de la crisis, se perfilan dos enfoques marcadamente diferentes respecto de la interpretación de la crisis en Argentina: un grupo (alrededor de un 60%) considera que la Argentina vive en crisis permanente utilizando este argumento para el recorte presupuestario, y otro, sostiene que ésta es una verdadera crisis muy diferente de las anteriores que obligó a un cambio de valores esenciales y a generar nuevas reglas de juego propias (alrededor de un 40%). Este último enfoque considera la falta de modelo estructural, comercial y social.



**¿Es una ventaja competitiva estratégica la capacitación para las grandes empresas argentinas?**

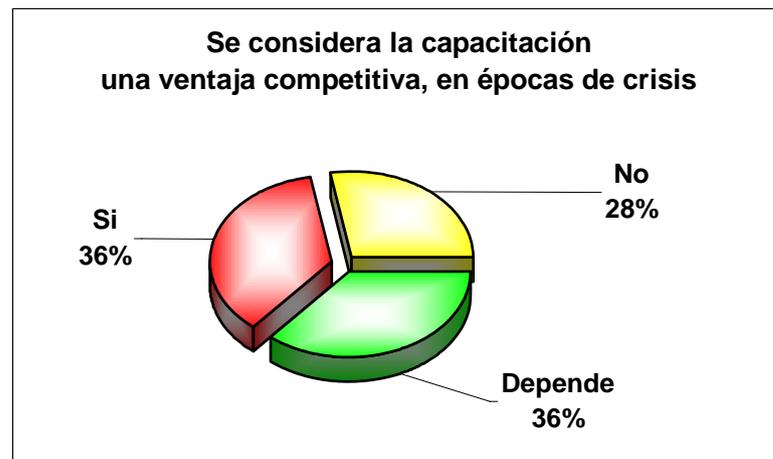
También aquí se sostienen las diferencias entre las grandes empresas y las PyMes.

Las multinacionales o internacionales que operan en Argentina, sostienen la cultura del aprendizaje y el desarrollo, formando parte de las reglas de juego del comercio global, por lo que *algunos grupos* sienten que la crisis no afecta su sistema de capacitación interno de desarrollo.

Mientras que las PyMes salvo aquellos que trabajan con sistemas ISO, -donde se considera la capacitación como un requisito más en la reglamentación, dentro de la mejora continua- o en las que a propósito de la oportunidad que surge de la crisis, se torna prioritario alinear la filosofía de la empresa con políticas exportadoras. En ambos casos continúan sosteniendo como ventaja competitiva la capacitación en un 36%.

Entonces la capacitación, se torna una necesidad, a propósito de incorporar nuevas habilidades para operar en el entorno de la globalización. Por ejemplo: normas de calidad, gestión de exportaciones, el idioma como código en común, etc. Nuevamente se adjudican las causas de la resistencia para la inversión en capacitación en la incertidumbre en materia político-económica, disminuyendo la consideración de la capacitación como ventaja competitiva en alrededor de un 28%.

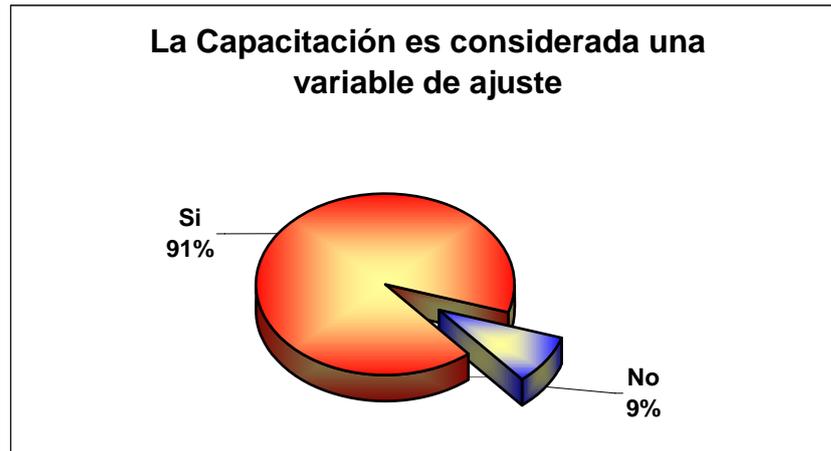
Sin embargo, los consultores apuntalan la versión de una disminución en la capacitación general, a propósito de las modificaciones en la selección y contratación del personal, con más conocimientos técnicos, específicos del rol a desempeñar y la experiencia concomitante. Motivo por el cual el restante 36%, deja sujeta la consideración como ventaja competitiva de la capacitación, a diferentes factores que impiden generalizar, tales como el alineamiento a la estrategia, la situación global de la empresa en el momento de la crisis, o las dificultades comunicacionales entre el decir y el hacer en la cultura organizacional.



¿Las empresas toman a la capacitación en épocas de crisis como variable de ajuste?

En cuanto a la Capacitación, coinciden en un 92%, que se convirtió en la principal *variable de ajuste*, no obstante, señalan diferentes motivos como causales de esta medida:

- Dejar de hacer Capacitación permite hacer caja rápidamente,
- Cuando la empresa deja de invertir en el negocio, - producto de las medidas económicas- también deja de invertir en capacitación.
- Se establecen distintas prioridades, en la gestión administrativa.
- Consideran que los contenidos tratados en los seminarios de capacitación se distancian de la realidad, ya que la realidad pasa exclusivamente por lo económico.
- La empresa puede prescindir de la capacitación, pero no de los insumos básicos para la producción.
- La única preocupación es el resultado financiero en el corto plazo, y los resultados de capacitación en el personal, se ven *únicamente* en el largo plazo.



**¿El management que lidera una empresa en tiempos de crisis, queda atrapado en un conflicto externo e interno que repercute en los resultados de su gestión no permitiéndole pensar la organización más allá de los indicadores financieros?**

Aquí también los consultores coinciden en un 90%, que la prioridad en épocas de crisis, es lo financiero, concreto y de relación causa-efecto inmediato. Por lo que los resultados de la gestión se ven afectados, ya que tomar acciones para el futuro, requiere de un ambiente de mínima tranquilidad y un contexto con reglas de juego estables. Sólo un 9% no se atreve a generalizar.

Señalan que es un problema de manejo de prioridades, que probablemente deriva del modelo de gestión utilizado, en donde existe un predominio de lo contable (económico y financiero), que no evalúa el impacto en el largo plazo, aún en épocas de estabilidad, y que se da en todas las empresas argentinas independientemente de su tamaño, nivel de facturación o sector al que pertenezcan.



### ¿Se evalúan las actitudes del personal como un obstáculo para la gestión en épocas de crisis?

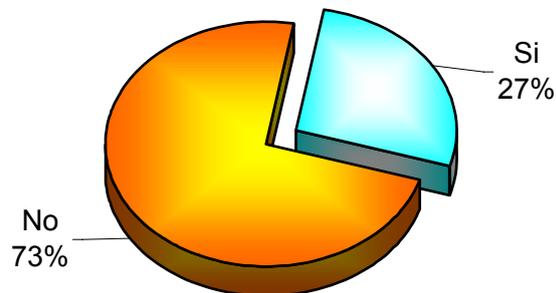
Se plantea un imperativo de supervivencia en función de la crisis, en este contexto "se permitían" actitudes problemáticas en los líderes, generando un alto nivel de conflicto interno, sin conciencia del impacto de las actitudes en el personal.

Un 73% de los entrevistados considera que el management no tiene registro del impacto de las actitudes en épocas de crisis.

Según los consultores el management quedó "congelado" a propósito de la última crisis, en donde no tuvo ni tiempo de ver si el personal en un obstáculo o no para la gestión. Se echaba al personal para evitar costos, sin medir consecuencias ni evaluar demasiado.

Por otro lado, el 27% de los consultados, considera que quienes pudieron evaluar las emociones como obstáculo, lograron tomar capacitación y pudieron aprovechar la oportunidad para generar un elevado índice de confianza en la organización, un incentivo con vistas al futuro proyectado, colaboraron con la autoestima y ayudaron a enfrentar el cambio, bajando los niveles de conflicto y la presión en el personal.

### El management registra el impacto de las actitudes en la gestión



**¿Cómo impactó en el management la crisis?  
¿Piensa en la capacitación como una herramienta que le provee resultados?**

La crisis puso al management en un estado de alta tensión emocional, produciendo: miedo en lo personal, culpa y frustración en el ejercicio de su rol, la compulsión a hacer sin pensar, y la dificultad para apoyarse en su equipo considerándolo confiable, situaciones que impactaron en los grupos a su cargo.

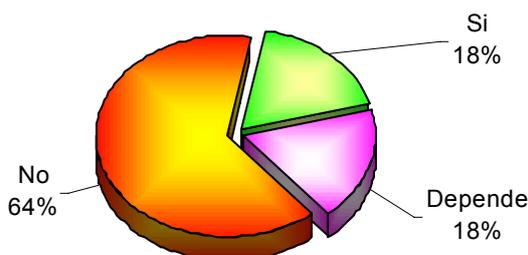
Por lo que la capacitación en stress se constituyó en una necesidad imperiosa. No obstante, señalan que todo dependerá del estado en el que se encuentre la empresa en el momento de crisis, para que estas herramientas den resultados o no.

El 64% considera que la capacitación no le proveerá resultados inmediatos, por lo que en el mejor de los casos, consultan individualmente a personas de su confianza -consultores expertos o coaches si es que poseen entrenamiento o sensibilización previa- para que le aporten la solución que ellos no encuentran, ya que sienten que no tienen tiempo, para confiar en los equipos o en aprender alguna técnica. El 18% considera que sólo ven las consecuencias a posteriori de la crisis y a partir de ahí reparan en que hubiese sido necesario tener entrenamiento.

Mientras que el otro 18% de los entrevistados considera que sólo en algunos casos repara en la necesidad del entrenamiento, y que coinciden con empresas que poseen Recursos Humanos altamente entrenados antes de la crisis.

Los que amplían el análisis sobre la crisis coinciden en que el nuevo escenario ayuda a tomar conciencia sobre la importancia de las actitudes para una gestión eficiente junto con los valores, las relaciones honestas y de largo plazo, con el cliente interno y externo.

**El management cuenta con la  
Capacitación como herramienta para  
enfrentar la crisis**

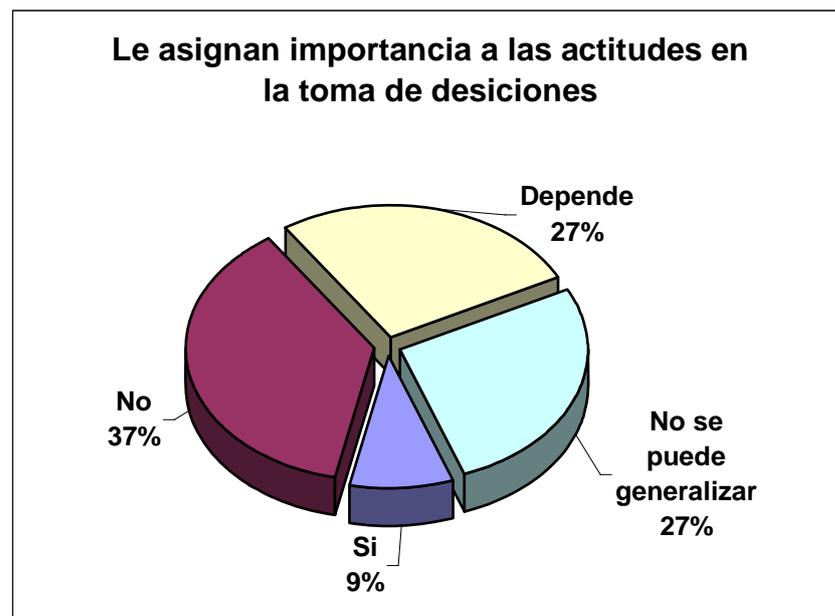


### ¿Que importancia le asignan a las actitudes en la toma de decisiones en época de crisis?

La actitud suele estar subordinada a la expeditividad en épocas de crisis, del mismo modo que la visión subjetiva del líder se impone y generará actitudes y comportamientos que le permitirán dar coherencia a las decisiones -o será un simplemente, sálvese quien pueda-.

Las respuestas en este ítem están dispersas, si bien hablan de las actitudes en época de crisis como factores fundamentales, argumentando que si éstas son maduras favorecen la toma de decisiones eficientes. No obstante, no existe ésta conciencia en la mayoría, un 37% opina que no se le asigna importancia a las actitudes en la toma de decisiones. Las empresas argentinas no son líderes en ese proceso, “están todavía en una forma muy primitiva de incorporación del conocimiento en la gestión”, para integrarse a la cultura de la empresa.

Un 27% sujeta la evaluación de la importancia sobre las actitudes a otros factores, como las características del líder o la intensidad de la crisis; un 9% consideran que el management registra la importancia de las actitudes claramente sobre la toma de decisiones en épocas de crisis y un 27% no podría generalizar desde su experiencia.



**Cuáles son las principales diferencias de la capacitación en períodos de estabilidad y en épocas de crisis, según su criterio.**

Diferencian la contratación de las actividades de capacitación, según:

- Las épocas: de estabilidad o crisis.
- El estado en que se encuentran las empresas -la solvencia económica, entrenamiento previo, conciencia de la capacitación-
- El sector al que pertenezcan -industrial, financiero o de servicios-
- Mientras que para algunos, los tiempos de estabilidad son los que permiten hacer capacitación en temas de liderazgo y relaciones interpersonales, para otros esto se torna imprescindible en épocas de crisis.

Las empresas argentinas tienen en común, la falta de cultura en capacitación y por lo tanto la reducción progresiva cuantitativamente hablando de los proyectos de capacitación.

En lo cualitativo, las temáticas de acuerdo a la oportunidad, tienen que ver principalmente con herramientas para resolver situaciones concretas y expectativas de resultados tangibles a corto plazo.

Señalan, por ejemplo: que mientras en el sector financiero o de servicios, se observaron algunas actividades de contención y apoyo personal, en el ámbito industrial, era imperioso el entrenamiento técnico y específico, para poder exportar o sustituir insumos y procesos.

Para una diferenciación cronológica, en cuanto a la contratación de las actividades de Capacitación, mientras que en el 2000 todavía algunos seguían en plena competencia, en el 2001 y 2002 sobreviene una disminución drástica o parálisis en los presupuestos y en el 2003 el relanzamiento de las actividades, en forma paulatina y con recortes.

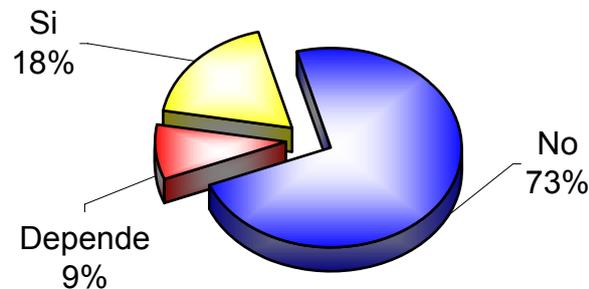
**¿Se tiene conciencia del valor de la capacitación en épocas de crisis?**

La capacitación todavía es considerada "una paquetería" algo superfluo o lujoso para las organizaciones en general, tanto en épocas de crisis como de estabilidad.

Parece no ser utilizada para desarrollar las habilidades y actitudes que se necesitan, por falta de entrenamiento en la vinculación con los requerimientos y /o la visualización del impacto en los resultados de la gestión.

Un 73% de los entrevistados considera que el management no posee conciencia del valor de la capacitación en épocas de crisis, sólo el 18 % considera que sí lo tiene, y un 9% se abstiene de generalizar.

### Conciencia de la Capacitación en épocas de crisis



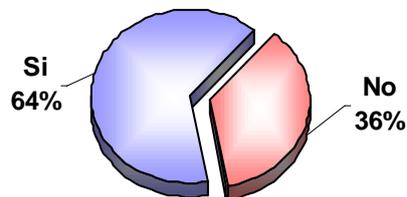
#### ¿Existen diferencias en la contratación de capacitación para las grandes y pequeñas empresas en épocas de crisis?

Si bien la totalidad de los entrevistados opinan que existen diferencias en las contrataciones entre las grandes y pequeñas empresas, no parece factible poder estandarizarlas, depende del rubro o sector en que esté inmersa cada una de las empresas, en qué estado se encuentra en el momento de la crisis, y fundamentalmente su cultura, en cuanto a la posición que toma el nivel directivo en la gestión de Recursos Humanos.

Por lo general las empresas multinacionales o internacionales, tienen una perspectiva bastante diferente de la capacitación, respecto de las empresas que operan sólo en el ámbito local. Tienen una definición de visión totalmente distinta, mientras que las locales viven el día a día, o con proyectos que no pasan de algunos meses, hay otras organizaciones que tienen proyectos definidos a 30 o cuarenta años.

Desde esta perspectiva, -las mencionadas en primera instancia como grandes empresas-, asumen la variabilidad de la crisis como una circunstancia a interpretar dentro de una cierta orientación y van realimentando sus enfoques de largo plazo con todo lo que va ocurriendo en el corto plazo, pero no detienen el fortalecimiento de las capacidades de su gente, continúan instrumentando el desarrollo.

**Existen diferencias en la Capacitación  
en las empresas grandes o Pymes en  
épocas de crisis**



**¿Existe alguna modalidad de capacitación específica que se lleve a cabo en épocas de crisis a diferencia de los períodos de estabilidad?**

Existe un acuerdo en el 64% de los casos en las diferencias en la modalidad de entrenamiento para las épocas de crisis. Algunos ejemplos citados son: contención y apoyo, management y cambio, o resolución de conflictos.

La modalidad de “capacitación para la acción”, funciona con modelos tipo tutoría y acompañamiento como el estilo más eficaz en épocas de crisis. Pero sólo en grandes empresas, donde los volúmenes de rentabilidad lo justifiquen.

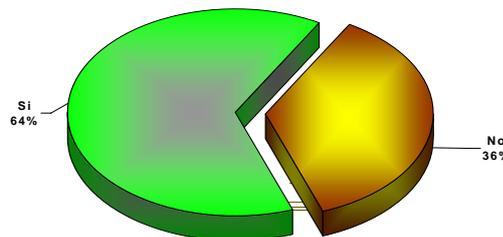
Un 36% de los casos, considera que no existe una modalidad diferente sino que se adecúan los recursos de los que se dispone, para sostener el entrenamiento con muy bajo costo, como el hecho de entrenar con formadores internos, la continuidad de programas ya previstos o nuevos intentos.

Señalan ampliando el análisis que en períodos de estabilidad, se permiten detectar las necesidades de capacitación y entrenar en función de la demanda, tanto de habilidades, como aptitudes y actitudes, mientras en épocas de crisis, sólo se entrenan en carencias imprescindibles para no detener el proceso, por ejemplo: cómo exportar.

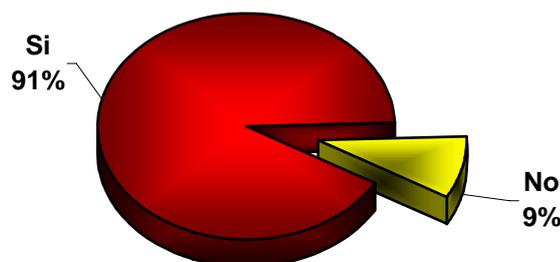
En épocas de crisis, hay un acuerdo del 91% en las opiniones, respecto a la modificación en las condiciones de contratación disminuyendo drásticamente los presupuestos. El 9% restante considera que se sostienen las condiciones y los presupuestos en las áreas técnicas de carácter imprescindible.

En cuanto a si se diferencian los contenidos y las técnicas en épocas de crisis: un 73% considera que sí, se cambian los contenidos y o técnicas, (más eficiencia en menor tiempo, mayor contención y catarsis, mayor foco en lo concreto y de corto plazo, con el acento puesto en la oferta, más que en la demanda). Mencionan que en algunos sectores, se propicia una capacitación que tienda a la contención emocional y / o a la preparación para la búsqueda de un nuevo empleo (frente a la innumerable cantidad de despidos). Pero, haciendo una salvedad, tener en cuenta la magnitud de cada empresa, nuevamente se justifican estas actividades de acuerdo al volumen operado, cantidad de empleados y filosofía de la empresa. Mientras que el 27% restante hace hincapié en el sostenimiento de sistemas de entrenamiento y desarrollo interno, correspondiente a grandes empresas que no modifican su implementación aún en crisis.

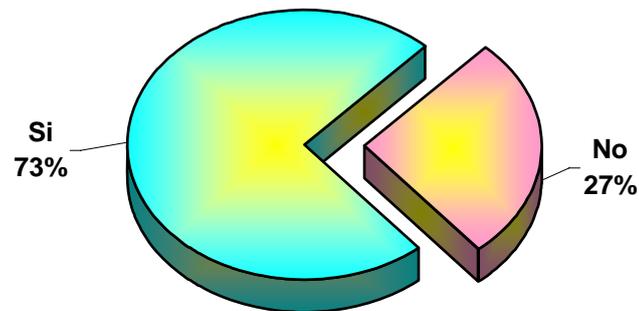
**Existe una modalidad específica de Capacitación en épocas de crisis**



**Existe modificación en las condiciones de contratación y en los presupuestos de Capacitación**



**Existen diferencias en los contenidos o en las técnicas de capacitación en épocas de crisis**

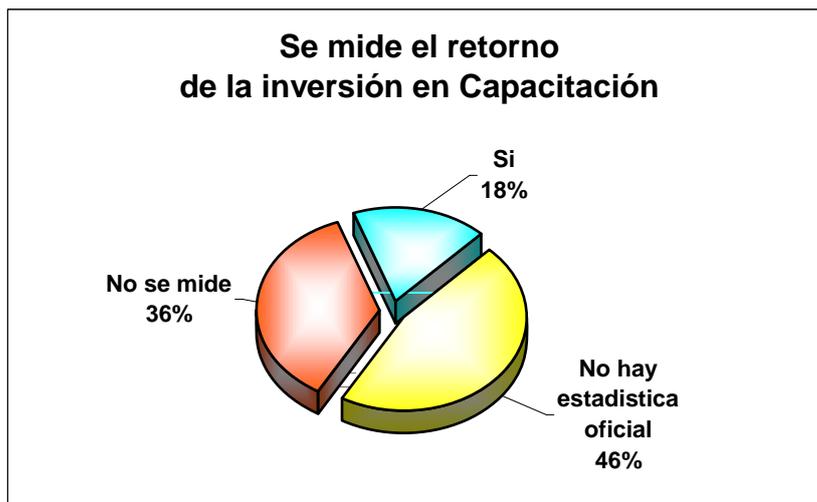


**¿Actualmente se utiliza alguna herramienta específica para medir el retorno de la inversión en capacitación cuál?**

Existe acuerdo en la totalidad de los consultores, en que la medición en capacitación, está muy poco desarrollada. Estiman que sólo una porción de las empresas, hace algún tipo de medición sobre este campo, el resto sólo lo hace respecto a indicadores financieros y de producción.

En las actividades de entrenamiento, la medición se efectúa sólo en horas de capacitación, pero no logran identificar o cambiar los procesos, para obtener datos como para medir el retorno de inversión. Las curvas estadísticas indican que el mayor tiempo de evaluación está puesto en todas las etapas de preparación de la actividad e implementación (80 o 90%), luego la curva cae violentamente en el seguimiento a los tres meses a los seis meses y al año (6 a 10%). Es decir que la evaluación del impacto en situación de trabajo prácticamente no se realiza, esto también está vinculado con la instantaneidad y la mirada puesta en el corto plazo.

Específicamente, en cuanto al retorno de la inversión en capacitación el 46%, reconoce no tener información oficial a nivel estadístico sobre el monto de empresas que evalúan este indicador. El 36% asevera, poseer información fidedigna de que las empresas no realizan medición sobre el retorno de la inversión en capacitación, sólo el 18 % considera que se realiza este tipo de medición a través de: ROI y EVA.

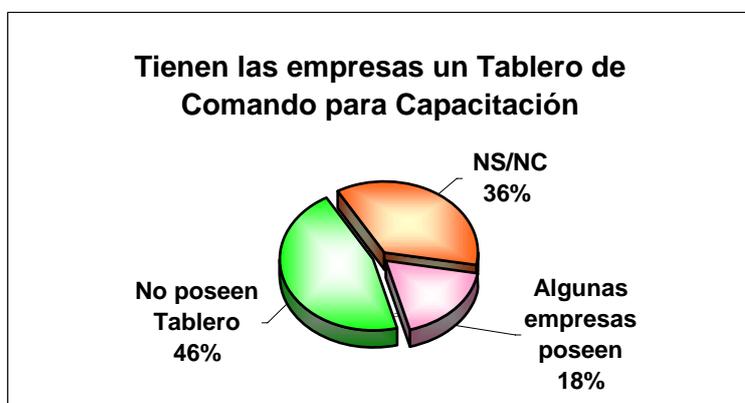


**¿Tienen las empresas un tablero de comando para el área de capacitación?**

Existe acuerdo en que si bien el tablero de comando se enseña y se está comenzando a implementar, pero señalan que el grado de utilización en nuestro país es muy bajo y las aplicaciones tienen más que ver con índices de productividad, que con evaluación de capacitación y el retorno de la inversión.

Se trabaja básicamente con registros de cursos realizados y el resultado de las evaluaciones durante el dictado de los mismos, pero no se continúa el proceso hasta la observación de los resultados en la tarea cotidiana.

El 36% de los casos, refiere no poseer información sobre la existencia de tableros de capacitación específicos para el sector de capacitación, El 18% expresa, que sólo algunas empresas poseen ese tipo de tableros funcionando en forma integrada a un tablero general para la organización y el 46% opina, que las empresas no poseen un tablero de comando específico que evalúe el retorno de la inversión en capacitación.



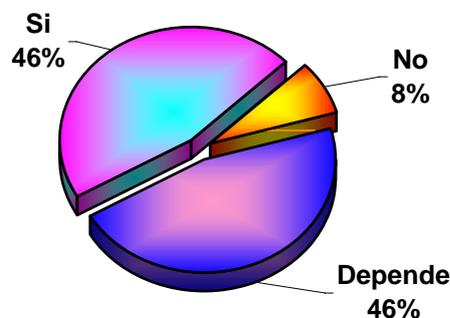
**Cree usted que el tablero del comando podría ser una herramienta eficaz para medir el retorno de la inversión. ¿Porque?**

Un 46% de los casos consultados expresa, su acuerdo en que podría ser una herramienta eficaz para medir el retorno de la inversión en capacitación.

En cuanto al porqué lo considerarían una herramienta eficiente brindan los siguientes aportes: fomentarían la conciencia en el aporte de la capacitación al negocio haciendo tangible lo intangible. Aumentarían la relación costo beneficio, permitiría evaluar la integración entre objetivos y acciones, alinear las acciones con la estrategia e identificar el aporte a la rentabilidad del negocio. Otro 46% lo sujeta a condiciones tales como: si se logra consenso, si existe compromiso directivo, si estuviera integrado a procesos, mercado, clientes y rentabilidad, si se supera la traba para medir el entrenamiento actitudinal, o si se pudiera estandarizar indicadores para todas las empresas de valores equivalentes.

El 8% restante opina que no serviría como herramienta dado que la capacitación posee resultados en otras áreas que no son solo las entrenadas, por efecto cascada y que los tiempos de aplicación de los resultados obtenidos no se pueden estandarizar por las particularidades de cada ser humano que no reaccionan de la misma manera frente a los estímulos propuestos en cada actividad de entrenamiento.

### Factibilidad de uso del BSC para Capacitación



## ***A modo de Síntesis***

Abordaremos los resultados de la investigación de campo, sintetizando los principales resultados, a la luz de la observación en las categorías planteadas como ejes temáticos, respetando el diseño inicial.

### ***Primer eje temático: La Empresa***

Tomando la visión de los líderes de opinión, el origen del problema que viven las empresas en este período, parece estar vinculado a las características que históricamente asumieron las organizaciones, repitiéndose a lo largo del tiempo, esto es:

- ✦ La falta de proyecto a largo plazo
- ✦ El liderazgo poco comprometido con los valores
- ✦ La carencia del autoconocimiento para una gestión exitosa

En primera instancia, la falta de proyecto a largo plazo se justifica, por la desconfianza en la estabilidad económico-político-social del país; En donde la inversión siempre es considerada “un riesgo”.

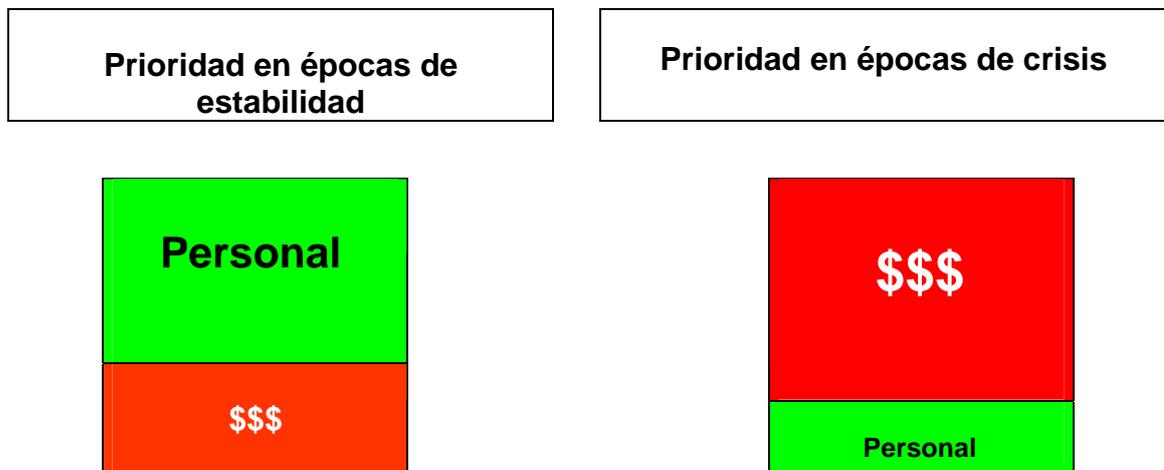
La labilidad de las instituciones, impide asumir la “identidad de país”, necesaria para instrumentar los controles que alienten la seguridad necesaria para la implementación de negocios. Los empresarios y accionistas, se manifiestan faltos de interés y motivación por las inversiones de todo tipo, dado el elevado índice de riesgo que representa operar en un entorno con estas características.

El liderazgo en las instituciones en general, parece sufrir un desgaste en la defensa de los valores, -dejaremos a los sociólogos el estudio del verdadero origen de esta situación, que se extiende a todo el ámbito social-. Al detenernos en quienes tienen la responsabilidad de conducir procesos, vemos que por un lado la dificultad para poner límites y medir se vincula con el temor a ser tildados de autoritarios, y si toman en consideración las emociones, temen ser considerados frágiles y vulnerables.

Pero los valores como la honestidad, lealtad, solidaridad, sabiduría, parecen ser considerados “teoría no aplicable al ámbito laboral”, con lo cual todo queda expuesto como comportamientos éticos ideales pero no aplicables al uso cotidiano. Paradigma planteado en Capítulos anteriores, como teoría expuesta y teoría en uso.

Del mismo modo, el autoconocimiento individual -de quienes lideran la gestión en las organizaciones- si bien está considerado fundamental para lograr mayor flexibilidad ante los cambios en la implementación de la filosofía del conocimiento, parece que en las organizaciones argentinas no solo, no se entrena al personal, al servicio de conocerse actitudinalmente, sino que es una actividad que se la considera un “lujo”, aún en épocas de estabilidad.

Según los datos relevados, se puede diagramar la diferencia entre las épocas de crisis y las de estabilidad, en cuanto a *cuáles son los recursos considerados de mayor importancia*, del siguiente modo:



Aparece claramente en el esquema, la confirmación que surge de las afirmaciones teóricas, sobre la importancia asignada al dinero en detrimento del valor asignado al personal, que deja de considerarse una prioridad en aras de la subsistencia.

Mientras que en épocas de estabilidad: El personal es una ventaja clave en la competitividad del negocio, y el management ejerce un liderazgo proactivo integrando visión, misión y estrategia junto con su equipo en busca de la rentabilidad; parece que en épocas de crisis: El personal se convierte en una variable de ajuste, perdiendo valor frente al capital tangible (bienes y dinero). El management opera como fusible, recortando gastos, perdiendo de vista lo importante en función de lo urgente. La toma de decisiones que deben realizar en un contexto de incertidumbre, y bajo la presión del caos, parece fomentar el olvido por el proyecto a largo plazo.

El perfil y entrenamiento de los líderes, con base en modelos que no corresponden a su cultura propia, da como resultado, la dificultad para implementar rápidamente la adecuación a las nuevas reglas de juego, con soluciones en base a la capitalización de experiencias anteriores.

Por lo cual, la empresa, frente a la carencia en el reconocimiento de habilidades y competencias genuinas, no puede integrar sus recursos propios en estrategias que respeten la visión y misión propuestas a largo plazo.

### ***La “paradoja” de las diferencias***

Parece que en el momento de pensar en las grandes empresas o las PyMes, lo que parecen ser diferencias, no lo son tanto.

Dado que mientras que las empresas internacionales, por ejemplo, intentan implementar una teoría “impuesta”, la falta de compromiso de los directivos genera una “virtual” importancia asignada a valores que no se dan en la práctica.

Es decir, las grandes empresas con valores que provienen de una economía global, apoyada en una gestión a largo plazo, poseen mayor conciencia del valor aportado por el recurso humano. Sin embargo, las dificultades en el compromiso de los directivos para con los objetivos a cumplir, convierten el predominio estratégico general en estrictamente financiero.

En las PyMes habitualmente asentadas en el corto plazo y en los temas financieros, el personal es un recurso más que no aporta valor en sí mismo, la planificación estratégica parte de la intuición del dueño y sólo en aquellas empresas que trabajan con las normas ISO o piensan en exportar a partir de los nuevos escenarios, se replantean algunos paradigmas de competitividad y eficiencia, y su vinculación con la calidad. Si no, el personal es solamente otra variable de ajuste.

### ***Segundo eje temático: El management***

Los datos obtenidos de la investigación de campo, parecen corresponder al modelo de gestión elemental, citado en el Capítulo 2 -*Una tipología*-; en donde el management se presentaba más orientado a las transacciones, con un marcado enfoque a las finanzas, los planes presupuestarios, el manejo de costos y ratios de ingreso y egreso.

También se encuentran marcadas similitudes, -en las opiniones, respecto de los ejecutivos-, con el modelo de control unilateral citado en el Capítulo 3, en el apartado correspondiente al “Aprendizaje y Conocimiento”.

En cuanto a la creencia de que al personal sólo hay que darle instrucciones, no dialogar ni operar desde lo emocional, ya que sólo se obtendrá conflicto. Tratando de evitar este tipo de situaciones o manipularlas en su propio beneficio, considerando que los objetivos previstos se cumplen eficientemente, sólo desde los directivos y no en conjunto.

El management aporta un rol de Recursos Humanos -según la visión de los entrevistados- restringido a la negociación de recortes salariales, despido de personal y nuevas asignaciones de funciones.

Mientras el desarrollo del personal queda bloqueado, exceptuando la capacitación técnica básica, estrictamente vinculada a cambios tecnológicos o el manejo de nuevos negocios y/o productos;

Se manifiesta preocupación por el cumplimiento de reglas y procedimientos, al amparo en recursos legales, vinculados a evitar cualquier tipo de expresión que aumente el nivel de riesgo o conflicto, vincular o de producción.

Como se observa es un modelo de gestión, en donde lo prioritario es la acción, el “pensamiento” pasa a un segundo plano, y las respuestas parecen ser automáticas. Por lo que las oportunidades que surgen de la crisis no parecen estar en foco.

Nuevamente aparece, la pérdida de enfoque en el largo plazo, que si bien es patrimonio de la crisis -dada la urgencia-, no debería incidir en la toma de decisiones, haciendo perder de vista lo importante. Pero, en el período observado, altera las tácticas y estrategias “olvidando” la misión y visión del negocio.

El período de adecuación y búsqueda de soluciones, no se limita al shock inicial, punto álgido de la crisis, sino que invade la transición y excede los tiempos de adaptación al cambio, fuera de los momentos críticos. La inercia conlleva a un permanente funcionamiento de “urgencias”; lo que remite a la remanida frase de los ejecutivos argentinos: “Vivimos apagando incendios” y la descripción de la sensación de estar en *continua* crisis.

El riesgo se constituye en el paisaje cotidiano y no se toma conciencia de su importancia, por lo que, el impacto que generan las emociones y su incidencia en la gestión pasa inadvertida.

Sufren de “sobreadaptación” al contexto y el estrés pasa a formar parte de las actividades en mayor o menor medida. El accionar bajo presión constante, es considerado actualmente una “competencia” muy valorada en las empresas que operan en escenarios de riesgo, aprendizaje que no se reconoce en las empresas argentinas por “formar parte de la escenografía”.

El registro emocional de la desvaloración por las personas, si bien se agudiza en la crisis, parece estar formando parte de la cultura de las organizaciones, aún en épocas de estabilidad.

La pérdida de valores -éticos y morales- que inciden en la gestión, desdibuja la consideración del ser humano, no sólo como “socio estratégico” del negocio, sino desde lo más elemental del derecho adquirido como persona; cuya defensa permitiría superar los procedimientos y encontrar alternativas de solución dignas y equitativas con la colaboración de todos.

Teniendo en cuenta los conceptos vertidos por los entrevistados, se plantean en el cuadro 1 que figura a continuación, los principales factores que caracterizan **la respuesta del management a la crisis:**

**Cuadro 1: Características del management en crisis**

<b>Gestión</b>	<b>Respuesta a la crisis</b>	<b>Actitud</b>	<b>Toma de decisiones</b>	<b>Manejo del conflicto</b>
Desalineada de la estrategia a largo plazo.  Pierde foco en lo importante	"Congelado" Paralizado,  Con alta tensión emocional	Miedo, desconfianza, culpa y frustración  Arbitrario con el equipo de trabajo	Impulsivas e individuales.  Condicionadas por lo financiero	Alto nivel de conflicto interno,  sin conciencia del impacto de las actitudes en los resultados del negocio.

**Fuente:** *Elaboración propia a partir de las opiniones del Relevamiento con los líderes de opinión.*

Es menester aclarar, que las empresas que pudieron superar estas características de gestión a través de la capacitación, promovieron un elevado índice de confianza, colaborando con la autoestima del personal. Así, menos tensionados, pudieron pensar y comprometerse con la organización, disminuyendo el nivel de riesgo que generaba el conflicto y aportando las mejores alternativas de solución.

### ***Tercer eje temático: La Capacitación***

Desde la perspectiva de la crisis, la capacitación en las empresas se constituye en un desafío, ya que si partimos de la premisa de que es un costo, se convierte inmediatamente en un recurso del que se debe prescindir; del mismo modo, que si se debe evaluar el retorno de la inversión en un intangible, en el corto plazo.

Los resultados obtenidos en este aspecto son optimistas, tomando las oportunidades que genera la crisis, la capacitación se torna en una necesidad a propósito de incorporar nuevas habilidades para operar en entornos de globalización.

Por ejemplo: nuevos idiomas (códigos en común), normas de calidad (para poder competir en un mercado global), gestión de exportaciones (en función del cambio que genera la convertibilidad), tecnología de la producción (a propósito de la reactivación de la industria nacional), entre otros.

Sería entonces, una ventaja competitiva la capacitación si está vinculada exclusivamente a una necesidad impuesta por el mercado como una exigencia de mejora continua -reglamentación de normas ISO- o nueva operatoria en exportaciones.

No obstante, esta necesidad es reducida, -sólo en cuanto a lo imprescindible en conocimiento de habilidades o aptitudes- ya que el recorte presupuestario que importa innumerable cantidad de despidos, genera un cambio en la selección y contratación del personal.

En un mercado laboral tan depreciado, se obtiene personal altamente calificado y con experiencia específica, por lo que el entrenamiento pasa nuevamente a un segundo plano, al considerarlo un prerequisite básico de ingreso.

Tomando a la capacitación como una “variable de ajuste en un entorno de crisis”, se detectan en el estudio, algunas causas probables que se sintetizan a continuación:

Frente a la necesidad de hacer caja rápidamente, se quitan actividades de entrenamiento consideradas prescindibles, logrando de este modo disminuir costos.

Al cambiar las prioridades -objetivos dirigidos exclusivamente a lo financiero- sólo se invierte teniendo en foco el corto plazo, considerando que la capacitación aporta valor sólo en resultados a largo plazo.

Si los Recursos Humanos no son considerados, la clave competitiva del negocio, no se justifica una inversión sin retorno inmediato, tal como es considerada la Capacitación.

Para una mejor visualización de los resultados obtenidos en la investigación de campo, se presentan a continuación, en la Tabla 2, -elaborada ad hoc-, según los interrogantes planteados a los expertos dentro del período considerado crítico, en la muestra, los indicadores considerados relevantes, de acuerdo a la mayoría de los consultados.

Se propone un enfoque diferencial entre épocas de crisis y de estabilidad, teniendo en cuenta las características básicas de un Sistema de Capacitación. Tal como, las contrataciones, los contenidos, la metodología, quienes brindan el entrenamiento, en que niveles de la organización se capacita, cual es el grado de valoración que se estima, a que resultados se aspira, y si se tiene conciencia sobre el impacto de las actitudes en la gestión.

Características de la capacitación	En épocas de crisis	En épocas de estabilidad
<b>Contrataciones</b>	Las que poseían presupuesto asignado, fueron paralizadas, interrumpidas o recortadas.	Con presupuesto asignado, se cumplen los contratos, en su totalidad.
<b>Temáticas</b>	<p>"Capacitación para la acción" (Resolución de problemas)</p> <p>Actividades de contención (manejo del stress)</p> <p>Desarrollo de nuevas actividades (entrenamiento específico a corto plazo)</p>	A demanda, según las necesidades detectadas en un plan de desarrollo a largo plazo
<b>Dirigidos a:</b>	Niveles ejecutivos superiores	Todo el personal
<b>Valor asignado</b>	Algo superfluo, un "lujo", una "paquetería"; algo de lo que se puede prescindir.	Requisito imprescindible para cumplir con las reglas del mercado global
<b>Logros obtener:</b>	Habilidades y conocimientos para implementar a corto plazo, o preparación para la búsqueda de un nuevo empleo	Entrenamiento en aptitudes y actitudes, mejora continua con incidencia en el largo plazo.
<b>Conocimiento del impacto de las actitudes en el resultado de la gestión</b>	Sólo toman registro del impacto de las actitudes después de atravesar altos niveles de conflicto y stress. A posteriori de la crisis.	Son entrenados en modelos -no propios- basados en escenarios con reglas de juego a largo plazo y entornos de estabilidad.

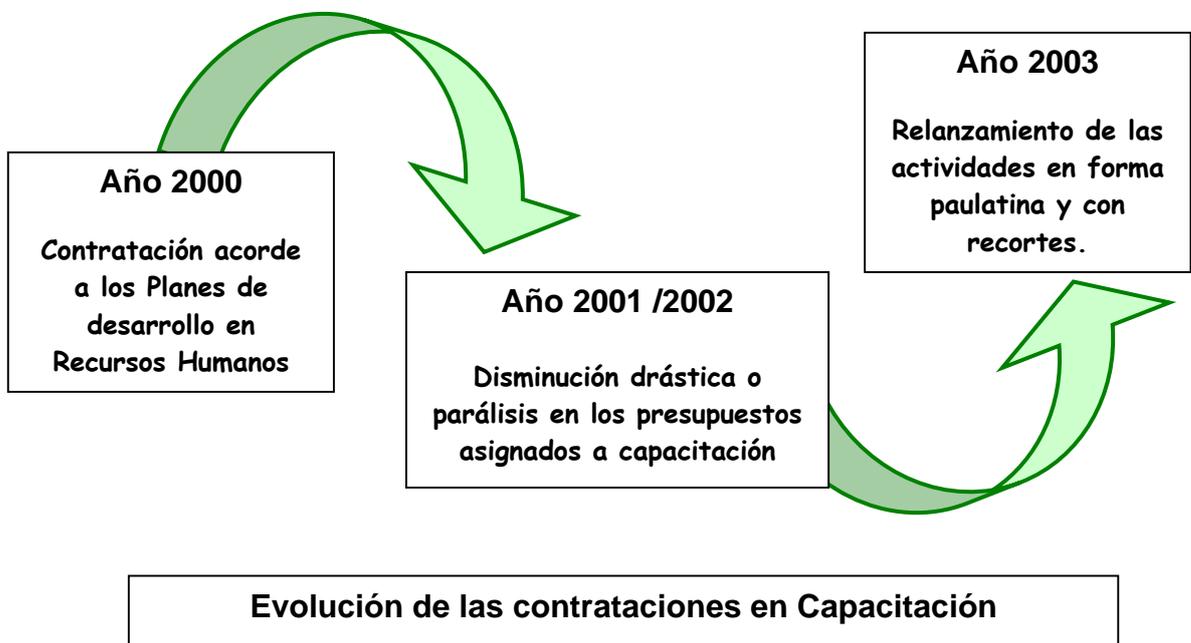
**Fuente:** *Elaboración propia a partir de las opiniones del Relevamiento con los líderes de opinión.*

En cuanto a los datos obtenidos, -si bien no se tomaron los mismos indicadores, que hubiesen permitido establecer una adecuada comparación-, surge en los resultados en general, marcadas coincidencias, con el estudio realizado por la Comisión de Capacitación de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina<sup>20</sup>, citados en el Capítulo precedente.

Cabe destacar como aspectos en común: la disminución o interrupción de las contrataciones en el período considerado de crisis y en la metodología para la capacitación, con entrenadores internos a la organización y sin costos adicionales.

El foco en el entrenamiento actitudinal del presente estudio, permite ampliar la reflexión en los consultores, en cuanto a los contenidos a entrenar. Donde surgen algunas especificaciones diferenciales: mientras que algunos mencionaban la importancia del entrenamiento en actitudes en épocas de crisis, otros lo consideraban absolutamente prescindente, dando preponderancia en su lugar, a lo estrictamente técnico / específico.

Según la opinión de los entrevistados, las contrataciones en Capacitación, revisten algunas características que se pueden especificar dentro del período estudiado, en etapas, vinculadas a lo álgido de la crisis. Una primer etapa, que aún conservaba el vigor de los períodos de estabilidad (de transición, previo a la crisis); Una segunda etapa considerada, “específicamente crítico” y la tercer etapa, nuevamente de transición (posterior a la crisis). Quedaría graficado en la siguiente imagen:



20 Comisión de Capacitación (ADRHA); Cambios organizacionales y Capacitación en la Argentina y en América. Congreso Nacional de Recursos Humanos (2°. :2003). Buenos Aires.

En cuanto a la **medición de las actividades de Capacitación** llevadas a cabo por las empresas, surgen interesantes ideas para reflexionar.

Tomando como ejemplo, los datos aportados por uno de los entrevistados<sup>21</sup>, como un estimativo, que permite dar cuenta de:

¿Qué se mide en la Capacitación que no es específica?; aquella que es intangible y cuyos resultados se desarrollan acorde a cada individuo, a largo plazo y con escasas posibilidades de estandarización.

Para facilitar la comprensión de los datos, se postula un esquema basado en tres indicadores:

- La preparación y desarrollo de la actividad de Capacitación
- El seguimiento inmediato hasta los seis meses, de los resultados de las actividades de entrenamiento llevadas a cabo.
- La evaluación del impacto en la tarea, de los resultados del entrenamiento.

En cuanto a la preparación e implementación, esto es: detección de necesidades, relevamiento de presupuestos para cada actividad a desarrollar, control de los proveedores, insumos e infraestructura, llegando hasta la evaluación del instructor y/o encuesta de satisfacción de los entrenados, se estima la medición en un elevado porcentaje, entre un ochenta y noventa por ciento.

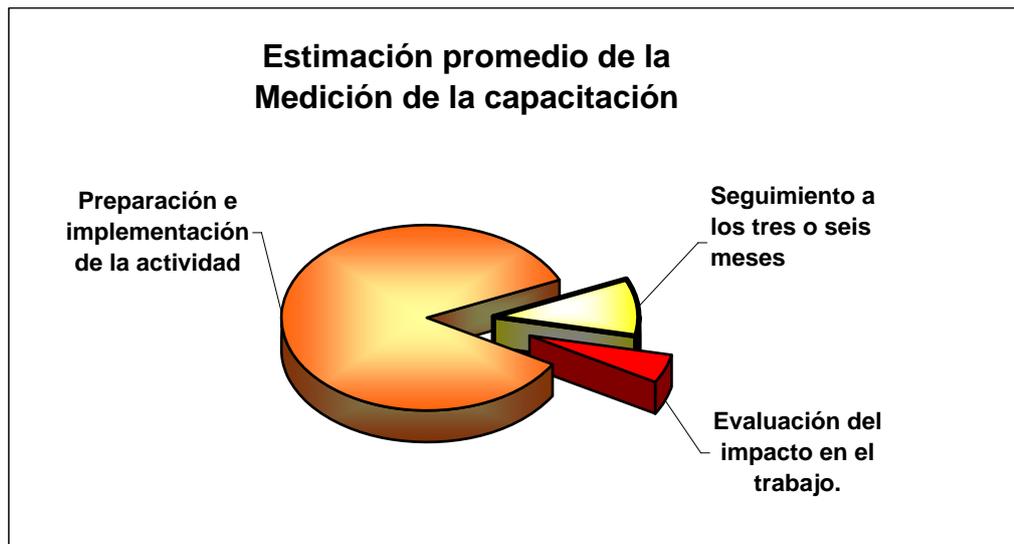
En cuanto al seguimiento de las actividades de Capacitación, entre los tres y los seis meses a posteriori de realizada, la medición se efectúa en alrededor de un diez por ciento. Y en cuanto a la medición del impacto específico en la tarea que da como resultado la actividad de entrenamiento, sólo se evalúa en aproximadamente la mitad del rango anterior, en cuanto al porcentaje.

El gráfico, que figura a continuación, con el título: “Estimación promedio de la Capacitación” -Pág.167-, permite visualizar la problemática que genera la medición de la Capacitación, en cuanto a la vinculación de los resultados con la tarea, salvo la capacitación técnico-específica que al manejar habilidades que se pueden convertir en tangibles, favorece la medición.

Es muy notorio que los esfuerzos de medición están concentrados en la primer etapa del entrenamiento, -desarrollo estandarizado por el instructor o por el sector de Recursos Humanos-, quedando en descubierto el escaso control posterior sobre los resultados obtenidos.

---

21 Hector Dama (Entrevista personal llevada a cabo el 26 de agosto 2003)



*Fuente: Elaboración propia sobre la base de los datos obtenidos en el trabajo de campo*

Se presenta a continuación, una tabla que da cuenta de las opiniones más relevantes de los consultores, sobre los aspectos positivos y negativos, a propósito de la implementación en las empresas de Argentina, de un Tablero de Comando (BSC) para el sector de capacitación:

<p>Se observan como <b>aspectos positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Alinear el objetivo estratégico de la organización, con las distintas acciones de capacitación.</li> <li>♦ Favorecería una perspectiva más integral del impacto en las distintas dimensiones de la actividad empresaria.</li> </ul>	<p>Se observan como <b>aspectos negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Parece difícil establecer indicadores eficientes con respecto a cambios actitudinales, por su intangibilidad.</li> <li>♦ Existen dificultades para interpretar objetivamente indicadores unificados para toda la población entrenada, ya que los resultados dependen del tiempo interno de cada ser humano, su formación previa, características de personalidad, y el ambiente laboral entre otros.</li> </ul>
---	---

**Continúa en la página siguiente**

*Viene de la página anterior*

<p>Se observan como <b>aspectos positivos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Permitiría entender la relación entre inversión y beneficio Recursos Humanos, con procesos y proyectos, de éstos con el market share o algún otro indicador de llegada hacia los clientes y a su vez de esta performance con la rentabilidad medida por ejemplo en un EVA.</li></ul>	<p>Se observan como <b>aspectos negativos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Debe existir un elevado grado de convencimiento en el área de Recursos Humanos para poder demostrar que las actividades de capacitación determinan una mejora observable y registrable para con la organización. Esto genera un estándar de compromiso muy elevado para el directivo, haciéndolo partícipe del negocio pero exigiéndole autoevaluarse continuamente.</li></ul>
---	---

*Fuente: elaboración propia, en base a los datos obtenidos en el trabajo de campo*

Aunque escuetamente, parecen coincidir, con los conceptos teóricos vertidos al final del Capítulo 3, en el acápite correspondiente a las “Ventajas y Desventajas de la implementación, de un Tablero de Comando integral para el área de Capacitación (BSC).



## Capítulo 5

### CONCLUSIONES

*“Lo peor no es cometer un error,  
sino tratar de justificarlo,  
en vez de aprovecharlo  
como aviso providencial  
de nuestra ligereza o ignorancia”.*  
Santiago Ramón y Cajal.

El abordaje final del trabajo, plantea como desafíos: por un lado el intento de cumplir los objetivos propuestos, obteniendo resultados y por otro lado, validar la proposición inicial, con la demostración fundamentada en la integración de las razones teóricas y la visión de los expertos; convirtiéndola en una investigación específica.

Continuaremos transitando por los ejes - guía de todo el trabajo:

- Las empresas.
- El Management.
- La Capacitación.

Siempre desde el marco de referencia de la crisis Argentina y sus manifestaciones en el período 2000-2003.

La investigación inicialmente formulada desde un conjunto de problemas, pretendió reflexionar sobre: ¿Qué es lo que salió mal? ¿Cómo se podría solucionar? y ¿Cuál fue el aprendizaje para que no vuelva a ocurrir lo mismo?.

Tratar de mostrar en estas conclusiones algo de esto, si bien parece ambicioso, no deja de resultar, un atractivo camino por recorrer.

### ***Las Empresas***

La premisa desde la que partimos en el inicio de la investigación, a modo de hipótesis, desglosada específicamente para el eje temático de la empresa, era la siguiente:

**Las empresas argentinas sostienen paradigmas de productividad que no se implementan a nivel fáctico, con respecto a los Recursos Humanos y la capacitación.**

**Esta brecha se agranda cuando el sistema entra en crisis.**

**El aspecto financiero prevalece sobre el valor del aporte de los Recursos Humanos como Ventaja Competitiva Clave en la operatoria del negocio, atacando las posibilidades de generar organizaciones inteligentes.**

El recorrido teórico en los Capítulos 1, 2 y 3, dió cuenta de la relevancia del tema a propósito de la crisis, y la investigación de campo llevada a cabo en el Capítulo 4, permitió desde la visión de los líderes de opinión, la confrontación con la práctica.

Podemos establecer entonces, algunas conclusiones preliminares:

Del análisis de los escenarios, efectuado en cuanto al contexto político, económico y social, entre el 2000 y el 2003, surge que la crisis -definida como un cambio rápido, abrupto y drástico-, determinó la transformación de las reglas de juego en forma global. Afectó entonces, por igual, a las organizaciones, teniendo que plantearse nuevos objetivos, la búsqueda de otras ventajas competitivas, la migración de valor, en definitiva un reposicionamiento dentro del mercado y también afectó a los individuos, generando un cambio de prioridades, valores, y modelos también desde el comportamiento personal.

Algo cambió, que no debía cambiar.

Aquel paradigma que convierte a las empresas en exitosas y duraderas, se alteró en la mayoría de las organizaciones.

Los valores y el propósito que debían quedar estables en el largo plazo, preservando el núcleo que estimularía el progreso, no se pudo sostener manteniendo la diferencia entre lo urgente y lo importante.

La visión estratégica quedó desarticulada, como eje que concentra las energías de toda la organización, para superar a la competencia. La orientación al mercado dió paso a un repliegue interno de la empresa, sacando del centro de análisis tanto al cliente interno como externo, desvitalizando todo proceso estratégico coherente vinculado con el largo plazo.

El concepto de *Empresas Aprendientes*, donde todos los miembros de la organización son elementos valiosos, quedó arrasado por la crisis, por lo que no se pudo contar con el compromiso, la creatividad y la sinergia de los equipos de trabajo.

Desde la cultura, parece que los ritos y hábitos llevados a cabo por los integrantes de las organizaciones, no eran coincidentes con los valores sostenidos desde la visión planteada. Y la estructura, estaba conformada sobre la base de tradición y privilegios, en poder y habilidad para negociar y no en habilidades y competencias. Este modo de funcionamiento generó comportamientos desmotivados, sin una comprometida participación.

En cuanto a la estrategia, se mantuvo por inercia en forma implícita, rígidamente sostenida en forma independiente de los cambios del contexto y en algunos casos, basada en éxitos del pasado.

A pesar de que la historia Argentina está plagada de incertidumbre y reiteradas crisis, no parecen haberse planteado escenarios de riesgo potenciales, que permitieran anticipar rápidas respuestas, frente a los cambios. La actitud y la capacidad estratégica, estaban apoyadas más en hechos y protagonistas virtuales, que reales.

Los líderes de opinión, le adjudican a tres causas primordiales el hecho de no poder llevar a la práctica la filosofía de las organizaciones aprendientes en las empresas de Argentina, respecto a los Recursos Humanos y la Capacitación:

- Falta compromiso en toda la organización, con un proyecto a largo plazo. (visión, misión)
- Los directivos que asumen el liderazgo, están poco sensibilizados con los valores propuestos para la organización, motivo por el cual existe una brecha entre lo que se expresa y lo que se actúa.
- Gran parte del management, carece de autoconocimiento personal y de su equipo, para el logro de una gestión exitosa.

Según los datos relevados, mientras que en épocas de estabilidad:

*El personal es una ventaja clave en la competitividad del negocio, y el management ejerce un liderazgo proactivo integrando visión, misión y estrategia junto con su equipo en busca de la rentabilidad; parece que en épocas de crisis: El personal se convierte en una variable de ajuste, perdiendo valor frente al capital tangible (bienes y dinero).*

Por lo que, a pesar de considerarse como paradigma, que el valor de mercado de las empresas se encuentra en sus activos intangibles, desde su prestigio de marca, hasta el capital intelectual<sup>22</sup> que otorgan la *verdadera ventaja competitiva*.

---

<sup>22</sup> Capital intelectual, reconocido como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales.

En épocas de crisis, -tal como veíamos-, este valor se diluye, en aras de lo económico.

De este modo, la falta de atención en el “socio estratégico” y su “comportamiento actitudinal”, constituye un impedimento, para crear una organización de alto desempeño, capaz de crear ventajas frente a sus competidores, en forma sostenible en un contexto de cambio permanente.

Integrando los conceptos desde el **cumplimiento de los objetivos** tanto generales como específicos, establecidos para el presente trabajo, sintetizamos los siguientes resultados:

Verificada la coherencia entre la filosofía, planteada desde la perspectiva de una organización aprendiente y el paradigma del conocimiento -que otorga el valor de mercado, al capital intelectual representado en los Recursos Humanos- al cotejarla con la práctica, se valida la brecha que surge en épocas de crisis, convirtiendo la “teoría en uso”, como diferencial de la “teoría expuesta”<sup>23</sup>.

El valor del aporte de los Recursos Humanos para la estrategia eficiente del negocio, en las empresas argentinas, se convierte en una falacia, dado que es el principal objeto de recorte presupuestario, tanto en los despidos masivos, como en la descalificación por su contribución, para la búsqueda de soluciones o el encuentro de nuevas oportunidades.

No obstante visualizar claramente las diferencias en épocas de crisis y de estabilidad, la opinión de los expertos señala que, algo del orden de la repetición en los comportamientos de las empresas argentinas, se da nuevamente en esta crisis, a pesar de ser tan profunda.

Parece re-editarse el modelo de gestión utilizado en el pasado, las teorías de moda, se esgrimen como una máscara perfeccionada por los recursos comunicacionales, sin el compromiso adecuado de la dirección.

De modo tal, que el valor de los Recursos Humanos como ventaja competitiva clave, en la operatoria del negocio, podría ponerse en duda, hasta en períodos de estabilidad.

## ***El Management***

Al descomponer la afirmación en la segunda parte, correspondiente al eje temático del management, se muestra a continuación el recordatorio del planteo:

---

23 Concepto acuñado por Argyris y Schön, .citado por Kofman Fredy; Metamanagement; Pag. 337)

**El management frente al contexto de crisis, quedó atrapado en la toma de decisiones a corto plazo, sin poder evaluar el impacto de las actitudes personales, para desarrollar una gestión eficiente.**

Esta parte de la proposición nos remite por un lado al concepto descrito en el Capítulo 2 sobre la gestión eficiente y por otro a las respuestas del management en las empresas argentinas, intentando afrontar la crisis.

El management -según hemos visto desde la teoría- no es simplemente gestión de negocios, es el órgano específico y distintivo de todas y cada una de las organizaciones; por lo que es vital, el grado de conciencia que posea, ésta incluye y trasciende la inteligencia, es saber, tanto de las habilidades de su equipo, como también de la incidencia de sus actitudes en la tarea.

Evitando de este modo la ceguera de las consecuencias a largo plazo por la gratificación inmediata de la ignorancia; o derivando recursos muy valiosos como la atención, el pensamiento, el esfuerzo y la energía personal en actividades de escaso valor.

Un ejecutivo con estas características, estaría preparado para responder al imprevisto, basándose en la experiencia acumulada de las respuestas propias y de su equipo en la resolución de problemas y la posibilidad de utilizar la creatividad como una de las herramientas cotidianas.

Podría de este modo, atenuar el impacto en la toma de decisiones bajo la presión del tiempo, porque cuenta con la “cabeza” (el Talento) y la fuerza de un “cuerpo” (su equipo), disminuyendo el riesgo de conflicto. Se apoya a su vez en la trama vincular, que le sirve de sostén, pudiendo utilizar sus *mejores* recursos, ante la crisis en el menor tiempo posible.

Sin embargo, el management de las empresas argentinas en respuesta a la crisis, parece no haber podido hacerse cargo de sus propios comportamientos, sino adjudicándolos al entorno. Por lo que rompió el enlace con el futuro, sólo pudiendo pensar en como apagar el incendio “económico”, y sus recursos intangibles “supuestamente claves” fueron desactivados, eliminados o trasladados como si fueran activos tangibles.

El management operó como fusible, recortando gastos, perdiendo de vista lo importante en función de lo urgente. La toma de decisiones realizada en un contexto de incertidumbre, y bajo la presión del caos, parece haber fomentado el olvido por el proyecto a largo plazo.

El conocimiento de las competencias de su equipo según los expertos, era sólo enunciativo o se vió afectado por el shock que generó la crisis.

La conciencia, parece haber estado anestesiada, tanto de habilidades y aptitudes frente a la tarea -generadoras de productividad-, como actitudes en lo relacional, -que aportan compromiso personal, aceleran la dinámica en los equipos de trabajo y disminuyen el nivel de conflicto-.

Estableciendo un paralelo con las características definidas para la empresa en el acápite precedente, podemos acordar con la observación de Argyris y Schön sobre aquello de: *Lo que los manager dicen hacer, es bastante diferente de lo que realmente hacen*. La forma práctica de actuar las verdaderas reglas que utilizan, derivan tal como ya hemos visto de lo que estos autores llaman "la teoría en uso", y no la teoría oficial o "manifiesta". Las organizaciones muestran la misma brecha entre sus declaraciones y sus acciones.

A propósito del cumplimiento de los objetivos en este apartado y según los datos obtenidos de la investigación de campo, los comportamientos en la gestión, parecen corresponder al modelo elemental, citado en el Capítulo 2 - *Una tipología*-; en donde el management se presentaba más orientado a las transacciones, con un marcado enfoque a las finanzas, los planes presupuestarios, el manejo de costos y ratios de ingreso y egreso.

También se encuentran marcadas similitudes, -en las opiniones, respecto de los ejecutivos-, con el modelo de control unilateral citado en el Capítulo 3, en el apartado correspondiente al "Aprendizaje y Conocimiento". En cuanto a la creencia de que al personal sólo hay que darle instrucciones, no dialogar ni operar desde lo emocional, ya que sólo se obtendrá conflicto y pérdidas de tiempo.

Es decir, la inercia conlleva a un permanente funcionamiento de "urgencias"; y la sensación de estar en *continua* crisis, a pesar del reconocimiento de la profundidad de ésta última en el período 2000/2003. El registro emocional de la desvalorización por las personas como ventaja competitiva del negocio, si bien se agudiza en la crisis, parece estar formando parte de la cultura de las organizaciones, aún en épocas de estabilidad.

Sintetizando la visión de los líderes de opinión respecto al comportamiento del management en épocas de crisis, podríamos decir que: la elevada tensión emocional, los dejó paralizados, "congelados".

Demostrando actitudes desconfiadas y temerosas, donde la culpa y la frustración se sucedían, producto de toma de decisiones condicionadas estrictamente a lo financiero. Las dificultades en el manejo de las emociones, los colocó en un lugar de arbitrariedad con el equipo de trabajo, donde la impulsividad obstaculizó la dinámica vincular, generando la pérdida de foco en lo importante y la correspondiente desalineación de la estrategia elaborada para el largo plazo.

Este "manejo" del conflicto, muestra a las claras, la necesidad de la toma de conciencia, sobre el impacto de las actitudes en los resultados del negocio.

Desde los resultados esperables para este acápite, el aporte conceptual que permitirá nuevos abordajes respecto de los Recursos Humanos y el Management, será en primera instancia, el enfoque planteado como modelo de aprendizaje mutuo y en segunda instancia el paradigma del conocimiento. (ambos descritos en el Capítulo 3).

En cuanto al primero: La necesidad de generar un clima distendido, donde las personas no necesiten comportarse en forma defensiva o manipuladora. Con vínculos interpersonales y grupales más facilitadores y libertad para buscar más información y explorar nuevas alternativas de resolución de problemas.

En cuanto al paradigma del conocimiento, fomentar que los activos intangibles como el capital intelectual desarrollen vínculos que mejoren la creatividad, la alta calidad y la mejora continua generando la lealtad del cliente interno y externo, como “socio estratégico” del negocio, aportando rentabilidad a la empresa.

Recordamos en esta instancia, algunas de las causas específicas mencionadas por los expertos, respecto de la responsabilidad del management, en cuanto al porqué las organizaciones no aprenden:

Cuando poseen “**visión de túnel**”, que es aquella que impide que cada área o sector, esté alineada con los objetivos y estrategias de la organización en su conjunto, al tener en foco sólo sus intereses particulares.

Si existen “**puntos ciegos**”, cada ejecutivo creerá que sabe todo y existen más áreas de desconocimiento que de dominio.

Si poseen “**anteojos color de rosa**”, no podrán abandonar estrategias que otrora fueran exitosas, negándose a cuestionar nuevas formas de operar.

También la “**miopía organizacional**”, en donde se piensa en lo urgente, olvidándose de lo importante. Por lo que, la organización pierde su orientación hacia el futuro y se vuelve, casi exclusivamente operativa del día a día.

Estos síntomas reclaman una nueva actitud por parte de los directivos a propósito de romper paradigmas, tal como hemos visto a lo largo de los Capítulos, ejerciendo un nuevo liderazgo.

## ***La Capacitación***

Desde el pilar básico de la presente investigación, se presenta a continuación el tercer eje temático, *la Capacitación en las empresas argentinas y su vinculación con la Crisis*:

**La capacitación se torna en una variable de ajuste en épocas de crisis, por ser considerada un "costo", sin retorno inmediato de la inversión.**

La premisa a desarrollar presenta dos aspectos clave, por un lado la capacitación -en épocas de crisis y de estabilidad- y por otro lado la medición de la misma y su incidencia en la rentabilidad.

Tomando a la capacitación como una "variable de ajuste" en un entorno de crisis se detectan en el estudio, algunas causas probables que se sintetizan a continuación:

- ✚ Frente a la necesidad de hacer caja rápidamente, se quitan actividades de entrenamiento consideradas prescindibles, logrando de este modo disminuir costos.
- ✚ Al cambiar las prioridades -objetivos dirigidos exclusivamente a lo financiero- sólo se invierte teniendo en foco el corto plazo, considerando que la capacitación aporta valor sólo en resultados a largo plazo.
- ✚ Dado que los Recursos Humanos no son considerados, la clave competitiva del negocio, no se justifica una inversión sin retorno inmediato.

Dando cumplimiento a los objetivos, del presente apartado, se sintetizan a continuación los resultados obtenidos desde la perspectiva de los líderes de opinión:

En cuanto a las contrataciones de actividades de capacitación: mientras que en épocas de estabilidad se les asigna presupuesto y se cumplen los contratos; en épocas de crisis, los contratos fueron interrumpidos y se paralizaron todo tipo de actividades que no respondieran a una necesidad específica o imprescindible.

Las temáticas en épocas de estabilidad eran a demanda y según necesidades detectadas y vinculadas a un proceso de desarrollo a largo plazo, dirigidas a todo el personal sin distinción de rango jerárquico; en cambio las escasas actividades llevadas a cabo en crisis, estaban dirigidas a la resolución de problemas (capacitación para la acción) o de contención (manejo del estrés). Y limitadas a los niveles ejecutivos superiores en el rango jerárquico de la organización.

Mientras que en épocas de estabilidad, el valor asignado al entrenamiento es un requisito imprescindible para competir dentro de las reglas de juego del mercado global; en épocas de crisis, se convierte en algo superfluo, un lujo, algo sin valor para el negocio y de lo que se puede prescindir.

Los resultados a obtener con el entrenamiento en épocas de estabilidad, están dirigidos al desarrollo del personal, tanto en actitudes como en aptitudes, en un plan de mejora continua, con incidencia en el largo plazo.

En cambio, en épocas de crisis en el mejor de los casos, se brinda preparación para la búsqueda de un nuevo empleo (en función de las masivas desvinculaciones) o destinada al corto plazo y con carácter técnico específico para cubrir algún déficit para continuar operando, por ejemplo: gestión de exportaciones.

En épocas de estabilidad, existe una aparente conciencia sobre el impacto de las actitudes en el resultado de la gestión, incluso se llega a buscar actividades de entrenamiento dirigidas al desarrollo de la comunicación y a una mayor integración vincular, pero quedan desencadenadas de la cultura organizacional, del alineamiento estratégico con la dirección de la empresa, por lo que fracasa en el largo plazo.

Esta situación se ve reflejada en épocas de crisis en los resultados, donde el management toma conciencia del impacto de las actitudes sólo después de atravesar altos niveles de conflicto y estrés y habitualmente puede reconocerlo a posteriori de la crisis.

Como alternativa diferencial, cabe destacar el esfuerzo de muchos gerentes en épocas de crisis, intentando desarrollar planes internos de capacitación provistos por los miembros de la organización.

Como un modo de paliar las carencias presupuestarias, estas actividades permiten el encuentro con pares y aumentan la red de contención emocional.

Aunque sea muy difícil cumplir otros objetivos, por las dificultades de concentración y el cúmulo de temores que también acompañan a los formadores que -inmersos en la misma problemática- se sienten faltos de recursos para cubrir las expectativas.

Retornar en este punto, sobre la importancia de la capacitación para una gestión eficiente, según veíamos en el Capítulo 3, sería tener en cuenta los beneficios generados a consecuencia del entrenamiento: Cambios del comportamiento (aumento de la productividad y reducción de tiempos y costos; mejora en el servicio al cliente (manejo de quejas, elevado índice de fidelidad del cliente); mejora continua en la calidad (reducción de reclamos; evita derroches, disminuye gastos); y mejora del clima laboral (disminución de riesgos de conflicto; aumento del compromiso y la motivación) entre otros.

Todos estos indicadores de resultado apuntan a un concepto fundamental para el negocio, la rentabilidad; vinculado en forma directamente proporcional al valor asignado a las personas.

Ahora bien, no parece pertinente, plantearse la dicotomía de capacitación en épocas de estabilidad o de crisis. *La capacitación parece ser imprescindible siempre.*

Tal como venimos desarrollando el concepto, acorde a las necesidades de la organización y dentro de la filosofía del conocimiento, alineada a la estrategia del proyecto a largo plazo de la empresa, su visión y misión.

No obstante, observando los resultados de la investigación y teniendo como conclusión que el paradigma de la organización aprendiente no se implementa en la mayoría de las empresas de Argentina, podríamos asignar las causas de las dificultades planteadas en épocas de crisis a: la imposibilidad de tener coherencia entre teoría y práctica y a la falta de conciencia en el impacto de las emociones en la rentabilidad del negocio.

Por lo que, apuntar a la superación de esta brecha parece ser la primera alternativa de solución. Comprendiendo que cada organización debe encontrar su propio modelo de funcionamiento individual, acorde a su principal socio estratégico, los Recursos Humanos. La iniciativa debe partir necesariamente, de la toma de conciencia sobre la incidencia de las emociones en la gestión, y la responsabilidad del líder como efecto modélico.

Cabe mencionar que las empresas que tuvieron en cuenta estas premisas - capacitación, el valor depositado en el capital intelectual, un modelo de liderazgo confiable y el impacto de las emociones en la gestión- lograron mantener y acrecentar el prestigio de marca, la rentabilidad y el aprovechamiento de las nuevas oportunidades generadas por la crisis.

## ***El Tablero De Comando***

Por último, teniendo en cuenta el paradigma de la organización aprendiente y el desafío del nuevo rol de Recursos Humanos, convirtiendo a las personas en el activo más importante de la organización y por lo tanto al entrenamiento continuo, en la herramienta más poderosa para generar valor, retomamos la premisa inicial vinculada a la medición de la capacitación y el Tablero de Comando.

**La elaboración de un Tablero de comando para el área de capacitación, permitiría medir los resultados de las actividades consideradas "intangibles", favoreciendo el reconocimiento del aporte a la competitividad del negocio de los Recursos Humanos, a través del aprendizaje.**

Hemos visto a lo largo de la investigación, como las acciones de capacitación son consideradas dentro de la contabilidad como gastos, y en épocas de crisis, frente a la exigencia de optimizar costos, se convierten en el principal protagonista para el recorte presupuestario.

La necesidad de medir resultados en toda la organización, a modo de obtener tendencias o pronósticos, alcanzó a Recursos Humanos y presionó con herramientas que no le eran propias -según la opinión de los expertos-, por lo que, los indicadores parecen carecer de la representatividad necesaria, dada la complejidad del ser humano y la dificultad de estandarizar procesos individuales desde las actitudes, que sólo se pueden evaluar, a veces en el largo plazo y / o en otras áreas que no son las específicas del entrenamiento.

Las empresas argentinas según diferentes estudios, en su mayoría, no efectúan mediciones respecto del retorno de la inversión en capacitación, por los argumentos precedentes o por la descalificación del aporte del talento al negocio, según veíamos en el apartado anterior.

Vale la pena considerar nuevamente la medición, como relevante para el cumplimiento de la filosofía aprendiente y reflexionar sobre la pertinencia de una herramienta como el tablero de comando integral para el área de capacitación.

La medición deviene en recurso, que permite evidenciar el aporte del talento a la rentabilidad, y también la evaluación de la inversión en actividades de capacitación permitirá visualizar su impacto significativo en el negocio.

La implementación de una herramienta como el BSC en una organización, dentro del marco del desarrollo de habilidades para comprender: el “cómo” alinearse en conjunto con el resto de la organización sensibilizando a los directivos y al personal en su conjunto, para un cambio más rápido y eficiente y el mejoramiento de la comunicación a través del entrenamiento en actitudes y aptitudes personales; se enriquecería con la evaluación del recupero de la inversión.

Con la medición de los indicadores no financieros, se convertiría en tangible el aporte a la rentabilidad del negocio, así como también la colaboración a un plan equitativo de incentivos y remuneraciones que aumentaría el compromiso y la motivación de los Recursos Humanos, en un proyecto a largo plazo.

Permitiría superar la brecha entre la performance deseada y la lograda, que veíamos, planteaba la teoría expuesta y la teoría en uso.

No obstante, la implementación de un tablero independiente para el área de capacitación, *sólo se justifica*, si las dimensiones de la empresa y el volumen de personal fuesen lo suficientemente elevados. Además, cabe consignar si existe verdadero compromiso con la continuidad de un proyecto a largo plazo, más allá de las características de la empresa (internacional, nacional, grande o PyMe).

Las desventajas comienzan, en este punto a hacerse visibles, si no existe conciencia sobre el valor del capital intelectual y si no se logra la integración con el resto de las diferentes áreas o sectores de la organización.

Podemos concluir entonces, tal como veíamos en el Capítulo 4, que un Tablero de Comando para el sector de Capacitación, ampliaría las ventajas de un BSC organizacional, dado que:

Por un lado, estaríamos evaluando el valor competitivo de la organización, antes que genere situaciones problemáticas; apuntaríamos a cubrir los obstáculos actuales de la implementación, acelerando los tiempos.

Y por otro lado, acelerando los cambios en el *motor del avance* -los Recursos Humanos-, fomentando la sensibilización y el alineamiento *desde la resistencia misma*, es decir, pudiendo anticiparnos y resolver, la comunicación ineficaz, la carencia de habilidades o la falta de motivación.

Lograríamos convertir en tangibles los aportes del considerado “socio estratégico”, a través de la medición sistemática y con los resultados en tiempo real, corregir desvíos evitando pérdidas de tiempo y dinero.

Sería como el aprovechamiento de los recursos (hasta de la fuerza contraria) a favor del negocio. Partir del problema y encontrar la solución antes de generar riesgos y pérdidas, utilizar el talento para anticipar el futuro desde las resistencias (comprensión de las influencias, pensamiento divergente, convergente, proyección, imaginación<sup>24</sup>).

La ventaja diferencial, entonces, es el punto de partida: *el valor asignado al Capital Intelectual*.

## **Reflexiones**

Entonces, volviendo a las preguntas planteadas en la introducción:

¿Qué es lo que salió mal en el período 2000/2003 en las empresas argentinas a propósito de los Recursos Humanos y la Capacitación?

Parece que tanto en épocas de crisis como en estabilidad, hay modelos que a pesar de reconocerse como exitosos, tal como el paradigma del conocimiento en las organizaciones aprendientes, no existe un verdadero compromiso desde la conducción de las organizaciones por este proyecto a largo plazo, dentro del cual el “socio estratégico” aportaría su talento a la rentabilidad. Dentro de este esquema, la capacitación fue recortada considerándola prescindente.

---

<sup>24</sup> Barrer Joel A.; 1999

*¿Cómo se podría solucionar?*

Considerar que es necesario reflexionar sobre el paradigma sería un inicio.

Que quiere decir esto,

¿Que el modelo planteado no es eficiente?

¿Qué quienes lo implementan no lo son?

¿Que es necesario entrenamiento en el modelo para adecuarse a su cumplimiento?

Tal vez estas alternativas serían válidas en forma individual y según el momento que atraviesa cada empresa. Sin embargo, parece necesario repensar:

La pertenencia del paradigma a la sociedad Argentina; qué tan identificado se encuentra cada miembro de la organización para con el modelo y qué tan dispuesto se encuentra cada individuo a brindar soluciones en vez de problemas.

Por eso, al pensar en el aporte de la Capacitación, surge el mejoramiento en la comunicación para acordar en la comprensión de cada proceso. Generando nuevos modelos, valores, y compromisos; interpretando el sentido de cada palabra con un código en común. Es decir, superar el sobreentendido y el malentendido, que ataca la eficiencia del entendimiento habitual.

*Cuál fue el aprendizaje para que no vuelva a ocurrir lo mismo.*

Los aprendizajes fueron muchos, desde la gestión, hasta las personas, pero parece que aun no hay acuerdos en la escala de importancia asignada a cada factor y como convertirlo en un patrón estándar para todos.

Nuevamente se hace necesario acordar, superar la individualidad para encontrar la identidad grupal.

En el desarrollo de estos acuerdos existe una variable imprescindible para el proceso del aprendizaje, que es el tiempo, cuya relevancia se hace notoria en los proyectos a largo plazo, necesarios para la consolidación de toda organización exitosa.



## Anexo Metodológico

### *Investigación de campo*

La investigación se implementó tomando técnicamente, como unidad de observación los líderes de opinión, y se tomó en consideración su visión con respecto al análisis de la operatoria de los Recursos Humanos y la capacitación en época de crisis, en las empresas argentinas.

Teniendo en cuenta el período 2000-2003 como crítico, se seleccionan para el estudio como **variables** los siguientes ítems:

- La visión de los líderes en relación al comportamiento de la empresa en épocas de crisis/estabilidad, vinculado a los Recursos Humanos y la Capacitación.
- La visión de los líderes en relación al valor de los Recursos Humanos como “socio estratégico” del negocio: coherencia entre teoría y práctica
- La visión de los líderes en relación al management en épocas de crisis y el impacto de las actitudes en una gestión eficiente.
- El paradigma del conocimiento y la Capacitación en época de crisis – estabilidad
- La visión de los líderes en relación a la implementación del tablero de comando como herramienta de medición para el sector de capacitación.

### *Características de la muestra*

La muestra original, de carácter intencional, se conformó a partir de entidades especializadas, Consultoras y Profesionales independientes, reconocidos expertos en Recursos Humanos y Management, con una trayectoria de más de diez años en el mercado.

La consideración del liderazgo en la opinión se basó en una preselección, en la que se tuvo en cuenta: el aval que le confieren la experiencia obtenida (en la mayoría de los casos más de veinte años en el área);

asesorando y entrenando en empresas de primera línea; con textos publicados de su autoría y destacadas referencias mediáticas; todo esto unido al reconocimiento de los pares, como autoridades en la materia.

La muestra original reunió 30 casos, la convocatoria fue llevada a cabo durante los meses de julio y agosto del 2003, y en septiembre se establece contacto en entrevistas personales a los que estaban en Buenos Aires y por encuestas vía mail a quienes estaban en el interior o fuera del país.

De la nómina inicial, se consigue entrevistar 18 líderes de opinión. Cabe mencionar a propósito del resto de la muestra que las principales dificultades para acceder al contacto fueron:

Negación a ser entrevistados por desconfianza respecto al entrevistador. (Desconocimiento del aval de quien entrevista, y/o temor a la existencia de propósitos ocultos en la indagación).

Desinterés en este tipo de investigaciones de carácter científico exclusivamente (argumentando falta de tiempo o actividades de mayor trascendencia).

Falta de motivación para entregar información, sin obtener a cambio los resultados correspondientes, basado en frustradas experiencias anteriores.

Preocupación por el tratamiento de los datos obtenidos (probable distorsión en la interpretación o utilización para otros fines).

## ***Relevamiento***

Se busca obtener la visión de los consultores, que asesoran o brindan entrenamiento al Management, en diferentes empresas del país.

Se incluyeron en la muestra consultores con experiencia en: entidades del sector financiero, del sector industrial, del sector de servicios, bancos de capital nacional y bancos de capital internacional.

Al rescatar la opinión sobre lo acontecido, si bien la problemática afectó a todos los sectores de conducción de las empresas argentinas, el presente trabajo se enfocó específicamente en aquellas en donde se sostenía el paradigma de la productividad y el conocimiento como un valor que genera ventaja competitiva.

En donde la misión y la visión están alineadas y orientadas al cliente, el management opera desde el liderazgo situacional, desarrollando las potencialidades de los Recursos Humanos a través de la capacitación. Motivo por el cual, los parámetros para la selección de las empresas sobre las que se opina, no estuvieron específicamente vinculados al volumen de facturación o a la cantidad de personal, o si la empresa era nacional, global o internacional, sino a la filosofía esgrimida.

La temática seleccionada para la indagación, está de acuerdo con la hipótesis del trabajo, desde la perspectiva diferencial entre la crisis y las épocas de estabilidad. Con el enfoque primordial en las grandes empresas argentinas. Sólo como información adicional, se indagaron las diferencias con la operatoria en las PyMes.

Sobre la base de las mencionadas unidades de observación, se elabora una guía, que funcionó como herramienta de recolección de datos para las entrevistas, y se convirtió en encuesta, para los casos indagados utilizando la vía informática. La planilla se adjunta al final del presente Anexo.

El trabajo de campo (aún con ésta muestra en pequeña escala), habilita para comprender las relaciones entre los factores que intervienen en el fenómeno y dejar planteadas ideas, hipótesis o preguntas, que otras personas pueden tomar en cuenta para trabajarlas posteriormente mediante pruebas estadísticamente controladas.

El alcance de los datos, entonces, no tiene la intención de efectuar generalizaciones. Los porcentajes que se presentan como corolario de cada ítem -en el Capítulo 4-, son una *cuantificación relativa* destinada a graficar los datos para una mejor visualización, y permitir junto con otros estudios, inferencias para reflexionar cotejándolos con la teoría.

Las opiniones recabadas tienden a:

- *Verificar la coherencia entre la filosofía planteada y su implementación fáctica con respecto a los Recursos Humanos y la capacitación.*
- *Definir el valor del aporte de los Recursos Humanos para la estrategia eficiente del negocio, en las empresas argentinas.*  
Poder identificar las diferencias en la gestión. La filosofía que sustentan dentro y fuera de la crisis, con respecto a los Recursos Humanos. La asignación como “valor clave” dentro de la estrategia del negocio y desde esa perspectiva como se planifica la Capacitación.
- *Formular una tipología del management, con relación a la gestión de Recursos Humanos.*

Corroborando si los sectores de conducción están preparados para enfrentar una crisis, conscientes de sus habilidades competencias y actitudes propias y de las de su equipo de trabajo. Definiendo la importancia atribuida a las actitudes y las relaciones interpersonales su incidencia en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos. Y que lugar ocupa la capacitación para desarrollar una operatoria eficiente.

- *Establecer las diferencias en capacitación dentro del período 2000 – 2003*  
A través de un análisis comparativo de las actividades de entrenamiento pre y pos crisis. Modificación de las condiciones de contratación, presupuestarias, en el aspecto temático y metodológico.
  
- *Dar cuenta sobre la factibilidad de la utilización del Tablero de comando para el área de capacitación.*  
Elaborando una tabla comparativa con ventajas y desventajas sobre la implementación del Tablero de Comando para el área de capacitación.

### ***Instrumento de recolección de datos***

El formulario que figura a continuación contiene los interrogantes tal cual fueron suministrados a los entrevistados, en forma personal o vía correo electrónico.

<p><b>La visión de los Consultores</b></p> <p><i>Encuesta destinada a obtener la opinión, en cuanto a la operatoria de los Recursos Humanos y las actividades de Capacitación en el período 2000-2003</i></p>
<p><b><i>Desde la perspectiva de La Empresa</i></b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El personal constituye una ventaja clave para las empresas argentinas? ¿De ser así se mantiene en épocas de crisis esta filosofía? Plantear si existen diferencias entre grandes y pequeñas empresas, acorde a la experiencia de los entrevistados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Es una ventaja competitiva estratégica la capacitación para las grandes empresas argentinas?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las empresas, toman a la capacitación en épocas de crisis, como variable de ajuste?</li> </ul>

***Desde la perspectiva del Management***

- El management que lidera una empresa en tiempos de crisis, ¿queda atrapado en un conflicto externo e interno, que repercute en los resultados de su gestión, no permitiéndole pensar la organización más allá de los indicadores financieros?
- ¿Se evalúan las actitudes del personal como un obstáculo para la gestión, en épocas de crisis?
- ¿Cómo impacta en el management la crisis? ¿Piensa en la capacitación como una herramienta que le provee resultados?
- ¿Que importancia se le asigna a las actitudes en la toma de decisiones, en épocas de crisis?

***Desde la perspectiva de la Capacitación***

- ¿Cuales son las principales diferencias de la capacitación en períodos de estabilidad y en épocas de crisis, según su criterio?  
Diferencias entre los años: 2000/2001/2002/2003
- ¿Se tiene conciencia del valor de la capacitación, en épocas de crisis?
- ¿Existen diferencias en la contratación de capacitación para las grandes y pequeñas empresas, en épocas de crisis?
- ¿Existe alguna modalidad de capacitación específica que se lleve a cabo en épocas de crisis, a diferencia de los períodos de estabilidad?
- Varían las demandas de las empresas para las consultoras en Recursos Humanos en épocas de crisis?
- En qué áreas se modifican las condiciones:
  - ¿Disminuyen las contrataciones?
  - ¿Recortan los presupuestos?
  - ¿Existe restricción de contenidos?
  - ¿Cambian las técnicas a implementar?
  - ¿Se valoran algunos contenidos en desmedro de otros? ¿Cuales?

***A propósito del Tablero de Comando***

- ¿Actualmente, se utiliza alguna herramienta específica para medir el retorno de la inversión en Capacitación? ¿Cual?
- ¿Tienen las empresas un Tablero de Comando, para el área de Capacitación?
- ¿Cree Usted que el tablero de Comando, podría ser una herramienta eficaz para medir el retorno de la inversión? ¿Por qué?



## BIBLIOGRAFÍA

1. Altschul, Carlos; Carbonell R.; *Transformando. Prácticas de cambio en empresas argentinas*. Buenos Aires: Eudeba, 2003. 340 p.
2. Barrer, Joel Arthur; *Paradigmas. El Negocio de descubrir el futuro*. Colombia: Mc Graw Hill, 1999. 258 p.
3. Covey, Stephen R.; *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Covey Leadership Center. Buenos Aires: Paidós, 1997. 379 p.
4. Craig, R.; Bittel L.; *Manual de entrenamiento y desarrollo de personal (ASTD)*. México: Diana, 1991. 678 p.
5. Craig, R.; Hickman M. *El directivo excelente. Estilo de Trabajo, Estrategia y creatividad para una nueva era*. Barcelona: Grijalbo, 1986
6. Chiavenato, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill, 1992. 578 p.
7. Drucker, Peter F.; *La Administración en una época de grandes cambios*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1996. 251 p.
8. Drucker, Peter F.; *La gerencia Tareas Responsabilidades y Práctica*. 6ª ed. Buenos Aires: El ateneo, 1995. 549 p.
9. Echeverría, Rafael; *Ontología del lenguaje*. 6ª Ed. Buenos Aires: Editorial Granica, 2001. 433 p.
10. Edwinston, L.; Malone M.; *El capital intelectual*. Colombia: Editorial Norma, 1999.
11. Figuini, Alejandra L.; *La inteligencia emocional aplicada a los Recursos Humanos*. Buenos Aires: Macchi, 2002. 144 p.
12. Goleman, Daniel; *La inteligencia emocional*. Buenos Aires: Vergara J., 1996. 396 p.
13. Grimberg, Leon; Grinberg Rebeca. *Identidad y Cambio*. Barcelona: Ed Paidós. 1980. 200 p.
14. Hill, Charles W.; Gareth R. Jones; *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. 3ª ed. Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana, 1997. 540 p.
15. Kaplan, Robert S.; Norton, David P.; *Cuadro de Mando Integral. (The Balanced Scorecard)*. España: Gestión 2000, 1997. 321p.
16. Kofman, Fredy; *Metamangement La nueva conciencia de los negocios Tomo 2. Aplicaciones*. Buenos Aires: Granica, 2001. 387 p.
17. Kofman, Fredy; *Metamangement La nueva conciencia de los negocios Tomo 3. Filosofía*. Buenos Aires: Granica, 2001. 392 p.
18. Kofman, Fredy; *Metamangement La nueva conciencia de los negocios Tomo 1. Principios*. Buenos Aires: Granica, 2001. 356p.
19. Krause, Donald G.; *El arte de la guerra para ejecutivos*. Madrid: EDAF, 1997. 142 p.
20. Laplanche J.; Pontalis J.B.; *Diccionario de Psicoanálisis*. España: Labor, 1981. 535 p.
21. Levy-Levoyer, Claude; *Gestión por competencias*. Barcelona: Gestión 2000, 1997.

22. Perez Serrano, Gloria. *Investigación Cualitativa. Métodos y Técnicas*. Fundación Universidad a distancia Hernandarias Buenos Aires: Docencia, 1994. 382 p.
23. Peters, T.; *Del caos a la excelencia*. 4ª ed. Barcelona: Folio, 1993. 687 p.
24. Piaget, Jean; *Seis estudios de Psicología*. Barcelona: Barral Editores; 1974, 199 p.
25. Pope, Jeffrey; *Investigación de mercados*. Guía maestra para el profesional. Bogotá: Norma, 1995. 348 p.
26. Portelli, Huges; *Gramsci y el bloque histórico*. 2ª ed. Buenos Aires: Siglo XXI, 1974. 162 p.
27. Rico, R.; Doria E.; *Gerentes ansiosos Empresas distraídas*. Buenos Aires: Macchi, 1999. 211 p.
28. Senge, Peter M.; *La Quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. España: Granica, 1999. 490 p.
29. Sun Tzũ.; *El ejercito y la guerra (siglo v a.c.)*. En: El ejército y la guerra. Dos documentos imprescindibles. Buenos Aires: Emecé Editores, 1982. 154 p.
30. Thurrow, Lester; *Construir riqueza*. Buenos Aires: Vergara, 2000. 363 p.
31. Vattimo, G. y otros.; *En torno a la posmodernidad*. España: Anthropos, 1994. 169 p.
32. Weisinger, Hendrie; *La inteligencia emocional en el trabajo*. Buenos Aires: Vergara J., 1998. 221 p.

### **Artículos, Ensayos y Presentaciones**

- Aldao-Zapiola, Carlos M.; *Argentina, la Crisis y sus Recursos Humanos* [en línea]. Buenos Aires. (ADRHA). <http://www.adrha.org.ar/ver-articulo.php?artID=1>. [consulta 2002].
- Altuve Godoy, José Germán; *Capital intelectual y generación de valor*. [en línea]. <http://www.monografias.com/trabajos11/capint/capint.shtml>. [consulta 2003].
- Alvarez, Judith; *Los Juegos en la Capacitación Empresarial*. [en línea]. (ADRHA) Buenos Aires. <http://www.adrha.org.ar/ver-articulo.php?artID=35> [consulta 2003].
- Andrieu, Pedro; *Argentina: devaluaciones, compensaciones y problemas estructurales*. [en línea]. *Cambio cultural. Investigación*. <http://www.cambiocultural.com.ar/investigacion/andrieu1.htm> [consulta 2002].
- Ayuso, Alberto; *Valor de los intangibles: medición, registración y control del capital intelectual*. [en línea]. <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/intangibles.htm>. [consulta 2003].
- Behrensen, Celina; *Crisis y cambio: abordaje desde el Análisis Organizacional*. [en línea].

<http://www.mujeresdeempresa.com/management/management030102.htm>

- Behrensen, Celina; *Una organización en crisis*. [en línea]. <http://www.tablero-decomando.com/11articulos/index.html> [consulta 2003].
- Bermúdez, Ismael; *Una pesada herencia económica y social para el próximo presidente*. [en línea]. Buenos Aires: Diario Clarín. <http://old.clarin.com/diario/2003/04/27/p-00815.htm> [consulta 2003].
- Bianco, Gloria; *La Capacitación No Convencional: Una Perspectiva de la Mediación*. Buenos Aires: Asociación de Desarrollo y Capacitación de Argentina. [en línea]. [http://www.adca.org.ar/articulos/11\\_la\\_capacitacion\\_no\\_convencional.htm](http://www.adca.org.ar/articulos/11_la_capacitacion_no_convencional.htm). [consulta 2003].
- Blake, Oscar; *La Técnica del Insomnio Gerencial*; Buenos Aires: Asociación de Desarrollo y Capacitación de Argentina. [en línea]. <http://www.adca.org.ar>; [http://www.adca.org.ar/articulos/09\\_la\\_tecnica\\_del\\_insomnio\\_gerencial\\_print.htm](http://www.adca.org.ar/articulos/09_la_tecnica_del_insomnio_gerencial_print.htm). [consulta 2002].
- Castañeda Zapata, Delio I.; *¿Capacitación o Aprendizaje Organizacional?*, Colombia. [en línea]. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/69/aprenorg.htm>. [consulta 2003].
- Cevallos, Virginia Cruz; *Guía para elaborar una Tesis*. Biblioteca Rafael Montejano y Aguiñaga . Parque de Macul #155 Fracc. Colinas del Parque, San Luis Potosí, S.L.P. Bolivia. [soporte papel]. [consulta 2001].
- Cohen, Laura; *Anticiparse al futuro. La medición en Recursos Humanos*. [en línea]. Conocimiento & Dirección (C&D). <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/medicion.htm>. [consulta 2003].
- Comisión de Cambio Organizacional (ADRHA); *Estudio: Cómo las empresas enfrentaron la crisis de 2002*. [en línea]. Congreso Nacional de Recursos Humanos (2º: 2003). Buenos Aires. <http://www.adrha.org.ar/cyj-2docongreso-nacpriv.php>. [consulta 2003].
- Comisión de Capacitación (ADRHA); *Cambios organizacionales y Capacitación en la Argentina y en América*. [en línea]. Congreso Nacional de Recursos Humanos (2º: 2003). Buenos Aires. <http://www.adrha.org.ar/cyj-2docongreso-nacpriv.php>. [consulta 2003].
- Comisión De Comunicación Organizacional, ADRHA; *El Impacto de las Acciones de Comunicación Interna y su importancia para el Logro de los Objetivos Organizacionales*. [en línea]. Buenos Aires. <http://www.adrha.org.ar/archivos/docs/adrha-comunicacion-organizacional.ppt>. [consulta 2002].
- Consultora, Towers Perrins; *El Rol de las Competencias en las Organizaciones de Hoy* [en línea]. Buenos Aires: ADRHA. <http://www.adrha.org.ar/ver-articulo.php?artID=6>. [consulta 2002].
- Cortese Horacio; *Ensayo sobre el Estado del Arte de la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones Visionarias. Su Implicancia En La Gestión Cultural*. Asociación de Dirigentes de Personal de la Argentina. Buenos Aires. [en papel]. [Junio 1998]

- Cravino Luis Maria; *Competencias profesionales para el nuevo escenario laboral*. AO Consulting. Basado en el libro, *Un Trabajo feliz*. [en línea]. (ADRHA) Congreso Nacional de Recursos Humanos (2°. :2003). Buenos Aires. <http://www.adrha.org.ar/ver-artículo.php?artID=54> [consulta 2003].
- Dama, Héctor F.; *Motivando desde la visión para conseguir resultados*. [en línea]. [http://www.redteletwork.com/Actualidad.asp?Id\\_Nota=8140](http://www.redteletwork.com/Actualidad.asp?Id_Nota=8140). [consulta 3/3/2004].
- Escardó, Virginia; *¿Sólo existe lo que puede medirse?* [en línea].[http://www.adca.org.ar/articulos/04 sólo existe.htm](http://www.adca.org.ar/articulos/04_sólo_existe.htm). [consulta 2003].
- Garcia Vidal, Gelmar; *Modelos de Administración; una galaxia sin sol*. [en línea]. Artículo de Ser humano y trabajo. Holguín, Cuba. <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/modelos.htm#Volver> [consulta 2001].
- Gastaldi, A.; *Empresas en tiempos de crisis*. Consejo profesional de Ciencias Económicas de Córdoba. [en línea]. Argentina. <http://www.adrha.org.ar/ver-artículo.php?artID=53> . [consulta 2002].
- Giordano, Gustavo; *Estudio antropológico del consumidor argentino en crisis*. [en línea]. Director Editorial de [www.xipmedia.com](http://www.xipmedia.com) y [www.grupoallpa.com.ar](http://www.grupoallpa.com.ar). <http://www.refillkit.com.ar/imagenes/Articulo06.doc> . [consulta 2002]
- Gorbarán, Azucena; *Complejidad y Cambio en un proceso de Transformación*. [en línea]. Congreso Nacional de Recursos Humanos (2°. :2003). AMG Consulting / Wilson Learning Cono Sur Buenos Aires: (ADRHA) <http://www.adrha.org.ar/ver-artículo.php?artID=59> . [consulta 2003].
- Gore, Ernesto; *Capacitación y Aprendizaje Organizacional*. Buenos Aires: Asociación de Desarrollo y Capacitación de Argentina. [en línea]. [http://www.adca.org.ar/articulos/06 cap y aprend organizacional.htm](http://www.adca.org.ar/articulos/06_cap_y_aprend_organizacional.htm). [consulta 2002].
- Gore, Ernesto; Vázquez Manzini, Marisa; *Desarrollo de competencias y aprendizaje organizacional*. [en línea]. [http://www.google.com.ar/search?q=cache:pPRFdy0a1YMJ:www.udesa.edu.ar/departamentos/administracion/publicaciones/workp/archivos/dtn03.pdf+capacitacion+y+aprendizaje+organizacional&hl=es&lr=lang\\_es&ie=UTF-8](http://www.google.com.ar/search?q=cache:pPRFdy0a1YMJ:www.udesa.edu.ar/departamentos/administracion/publicaciones/workp/archivos/dtn03.pdf+capacitacion+y+aprendizaje+organizacional&hl=es&lr=lang_es&ie=UTF-8). [consulta 2002].
- Ibáñez-Frocham, Martin; *El retorno de la inversión en capital humano*. [en línea]. <http://www.mercerhr.com/knowledgecenter/reportssummary.jhtml/dynamic/idContent/1129135;jsessionid=EYLJVQVP2E0PQAAJAADQOCAKMZSI4I2C?requestURL=/knowledgecenter/reportssummary.jhtml/dynamic/id-Content/1129135>. [23 Feb. 2004 ].
- Kaplan Robert; *Cómo Alinear la Estrategia con el Presupuesto*; Balanced Scorecard Collaborative Inc.; Sección: Gestión Estratégica; [05/06/2003].
- Kaplan Robert; *Introducción a los Conceptos y Procesos del BSC*; Symnetics y Peoplesoft [en línea]. [www.symnetics.com.ar](http://www.symnetics.com.ar) [2003].
- Leoni, N. Mendez, C.; *Detección de necesidades de Capacitación*. Material de lectura 3. Asignatura: Capacitación y desarrollo. Licenciatura en Recursos Humanos. UCES [ciclo lectivo 2003]

- Leoni, N. Mendez, C.; *Material de lectura 1*. Asignatura: Capacitación y desarrollo. Licenciatura en Recursos Humanos. UCES [ciclo lectivo 2003].
- López Nuñez, Arnaldo; *Capital Intelectual*. [en línea]. Facultad de Gestión de la ciencia, la Tecnología y el medio ambiente, ISCTN. La Habana Cuba. <http://www.tablero-decomando.com/articulos/>. [2002].
- Martínez Nogueira, Roberto; *Nuevas tendencias en la gestión del Capital Humano*. [en línea]. (ADRHA) Congreso Nacional de Recursos Humanos (2º: 2003). Buenos Aires. <http://www.adrha.org.ar/ver-articulo.php?artID=51>. [consulta 2003].
- Martínez, Carlos J.; *Recomendaciones para manejar una Crisis*. [en línea]. Universidad Surcolombiana. <http://www.monografias.com> <http://www.monografias.com/trabajos11/recomcris/recomcris.shtml>. [consulta 2002].
- Mischia, Bibiana Sandra; *Cambio y Capacitación Laboral*. [en línea]. [www.sht.com.ar/archivos/temas](http://www.sht.com.ar/archivos/temas) [consulta 2002].
- Navarra, Gabriela; *Vivimos rodeados de riesgos cada vez más amenazantes*. [en línea]. Entrevista a Patrick Lagadec. Buenos Aires: Diario La Nación. | 23.04.2003 | Página 14 | Ciencia/Salud. [http://buscador.lanacion.com.ar/show.asp?nota\\_id=490901](http://buscador.lanacion.com.ar/show.asp?nota_id=490901) [http://www.lanacion.com.ar/Archivo/Nota.asp?nota\\_id=490901&aplicacion\\_id=4](http://www.lanacion.com.ar/Archivo/Nota.asp?nota_id=490901&aplicacion_id=4). [consulta 2003].
- Öfele, María Regina; *Argentina 2002: ¿jugar... en tiempos de crisis?*. [en línea]. Revista Digital - Buenos Aires - Año 8 - N° 45 - <http://www.efdeportes.com/> [Febrero 2002].
- Osz, Eduardo; *Capacitación Comercial - Un Nuevo Paradigma En Capacitación*, [en línea]. Buenos Aires: ADRHA. <http://www.adrha.org.ar/ver-articulo.php?artID=20>. [consulta 2002].
- Paradiso, G., Bercovich D.; *Cambios Organizacionales y Capacitación en la Argentina y en América*. [en línea]. Buenos Aires: (ADRHA). <http://www.adrha.org.ar/ver-articulo.php?artID=53Capacitacion> [consulta 2003].
- Peters, Tom; *El seminario: Los tiempos de locura requieren de empresas locas* [en línea]. <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=010> [consulta 2002].
- Redacción RedTelework.com; *Encuesta: ¿Es posible medir el retorno de la inversión en capacitación?*. [en línea]. <http://www.redtelework.com/actualidad.asp?cod=1200&capa=|0>. [consulta 2002].
- Ronda Pupo y Marcané Lasserra; *De la estrategia a la Dirección Estratégica, Un acercamiento a la integración de niveles estratégico, táctico y operativo*. [en línea]. Cuba. <http://www.tablero-decomando.com/articulos/>. [consulta 2001].
- Senge, P.; *Conferencia: Aprendizaje organizacional en el siglo XXI*. [en línea]. [http://www.managementynegocios.com/art\\_aprendizaje-organizacional\\_senge2.htm](http://www.managementynegocios.com/art_aprendizaje-organizacional_senge2.htm). [soporte PDF]. [http://www.managementynegocios.com/pildoras/peter\\_senge.pdf](http://www.managementynegocios.com/pildoras/peter_senge.pdf) ; [consulta 2001]

- Sivak, Roberto; *Vulnerabilidad al estrés. Indicadores clínicos y modos de evaluación*. [en línea]. Buenos Aires: (SAMES). Newsletter "Estrés y Salud" - Año II Volumen VI. <http://www.sames.org.ar/Art%C3%ADculos%20del%20mes%20N%C2%BA%2031-VOL-6.htm> [consulta Oct-Nov 2001].
- Stauffer, David; *El arte de predecir*. [en línea]. Circuito de Estrategia: El poder del cambio Harvard Management, Update 2002, [www.intermanager.com.ar](http://www.intermanager.com.ar) [consulta 2002].
- Symnetics Argentina y Peoplesoft; Investigación: Herramientas de management estratégico en Argentina Foco en el Balanced Scorecard. [en línea]. [www.symnetics.com.ar](http://www.symnetics.com.ar) [2001].
- Torres, S.; Gonzalez Bonorino, A.; *Manual de Citas Bibliográficas*. 2ª ed. [en línea]. Buenos Aires: UCES. [http://www.uces.edu.ar/bedelia/manual\\_biblio.php](http://www.uces.edu.ar/bedelia/manual_biblio.php) [consulta 2004].
- Ulrich, David; *El Impacto Estratégico de Recursos Humanos en la Organización*; Balanced Scorecard Collaborative Inc.; Gestión Estratégica (05/06/2003) [en Disk].
- Uñantes, G.; Reynoso, E; Brescia M.; *Cambiando Paradigmas en Capacitación: E-Learning* [en línea]. Buenos Aires: ADRHA. <http://www.adrha.org.ar/ver-articulo.php?artID=2> . [consulta 2002].
- Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. *Reglamento de Tesis*. Buenos Aires, Maestría en Administración y Marketing Estratégico: 2001 [en papel].
- Vicens, Mario; *Crisis, esa oportunidad*. [en línea]. Buenos Aires: Diario Clarín. Suplemento económico. [www.clarin.com.ar](http://www.clarin.com.ar) [consulta 2003].
- Wynczyk, Hilario; *Un trabajo de tesis exitoso*. [en línea]. Cátedra: Metodología de investigación. Buenos Aires: Biblioteca UCES, <http://www.uces.edu.ar/bedelia/biblioteca.php> [consulta 2002].
- Zarazúa Vilchis, José Luis; *Aprendizaje integral y capacitación en el cambio organizacional*. Departamento de Administración UAM. [en línea]. Revista gestión <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/Gye16/02.htm> [consulta 2002].

