

Resumen ejecutivo

Este estudio señala la importancia del perfil de competencias que refleja a un directivo -identificado como el "directivo integral" - y su vínculo con el proceso formativo del recurso humano. La concatenación entre este directivo integral y el proceso de formación -con un carácter netamente estratégico- es el resultado natural de esta investigación, que refuerza la responsabilidad que le cabe a esta persona en el arte de gestionar y desarrollar a los "humanos con recursos" al interior de su organización.

El objetivo de este artículo* es destacar la relevancia del papel que juega en una compañía inserta en los mercados de la economía global, a quien puede denominarse el "directivo integral", así como el grado de influencia que éste puede llegar a ejercer en el proceso estratégico de la formación del personal de una empresa, pertenezca ésta al área productiva o al área de servicios, sea pública o privada. Todas estas empresas, indistintamente de su ámbito de acción, tienen objetivos comunes, y todas ellas apuntan a satisfacer un sinnúmero de metas, requerimientos, necesidades y demandas. Entre ellas, las de ser rentables y exitosas.

Analizando la información que diversos investigadores del área de recursos humanos y de gestión directiva aportan cada día al acervo del conocimiento en este ámbito de estudio, se constata, que hoy en día, algunos hablan del "nuevo líder", del "directivo global", del "directivo transnacional" o del "gerente global", haciendo alusión al hecho, que las empresas trascienden las fronteras nacionales y las culturas de origen, y entran a competir en los mercados internacionales como empresas globales.

Para efectos de esta investigación, se ha optado por denominar a esta persona el "directivo integral", como una manera de aludir y destacar los conceptos que contiene la voz latina integer, que viene a significar completo, recto, honrado. Por lo tanto, este directivo - sin importar cuál es su ubicación clave dentro del esquema organizacional -, a través de su multifuncionalidad, representa a un gestor y actor principal, que traspasa, incluso, las fronteras nacionales. Se agrega a lo anterior, el sentido de entereza y autodisciplina que se busca en aquellas personas, que, hoy en día, deben dirigir a las empresas globales.

(* Este artículo es parte de la Tesis de Magíster en Administración de Empresas (MBA), presentado por Francisco Lotito Catino, psicólogo (Pontificia Universidad Católica de Chile), Profesor de Alemán (Pontificia Universidad Católica de Chile) y Magíster en Administración de Empresas (Universidad Austral de Chile), cuyo trabajo fue patrocinado por el Profesor Horacio Sanhueza Burgos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Austral de Chile. (2003-2004)

“El Directivo como

En aquellas empresas donde la capacitación cumple un rol aceptado y valorado internamente, después de un tiempo, ésta lleva a producir dos efectos simultáneos, a saber, un aumento de los niveles de productividad y un mejoramiento de la percepción del clima organizacional de la empresa por parte de los trabajadores.

Autores:

Francisco Lotito Catino, Profesor Adjunto, Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile.

Horacio Sanhueza Burgos, Profesor Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Austral de Chile.

Integral y la formación Factor Estratégico”

La meta primordial de todo directivo responsable y capaz, es alcanzar un equilibrio dinámico entre las necesidades y las aspiraciones de los distintos estamentos que dan cuerpo a una compañía, los que inciden en forma determinante en toda actividad empresarial, a saber: dueños, accionistas, managers, clientes, proveedores, gobierno de turno, y, por supuesto, los trabajadores y empleados que mueven a la organización, y quienes, naturalmente, quieren crecer con ella, crear valor para la compañía y ser parte de una empresa exitosa y rentable.

Sin embargo, la problemática que se repite una y otra vez, se revela en el hecho que estas necesidades y aspiraciones de unos y otros no siempre coinciden en sus fines y objetivos, y la labor de equilibrar y armonizar los distintos deseos y expectativas no resulta precisamente fácil para aquel directivo con funciones y atribuciones de mando al interior de una empresa (Bartlett & Ghoshal, 1992).¹

El panorama se complica aún más, cuando este directivo se ve enfrentado a la globalización de los mercados, y las empresas se hacen internacionales: el manejo y administración de las diferencias y

sensibilidades culturales propias de cada nación se tornan parte de los diarios quehaceres y deben ser cuidadosamente considerados a la hora de buscar el éxito.

Es en este punto, donde el “directivo integral” debe hacer acto de presencia, lo que permite plantear la pregunta, acerca de cuáles son las cualidades, conocimientos, habilidades, así como la misión que este directivo debe tener - o, en su defecto, desarrollar - para que se produzca la sinergia necesaria entre sus propios talentos y la visión estratégica que él, particularmente, como persona al mando, debe darle (entre otros aspectos de su gestión) al proceso de formación de todos aquellos trabajadores y colaboradores - muchos de ellos talentosos - que están bajo su cargo.

Bartlett & Ghoshal (1992) visualizaron ya en la década de los noventa un horizonte más comprometedor aún, al plantear que las nuevas organizaciones globales deberían comenzar a preocuparse de desarrollar y adquirir un carácter transnacional, más que multinacional o internacional, por cuanto, en su opinión, las transnacionales estarían en grado de “integrar activos, recursos y diversas personas en la

La educación en general, y la formación y capacitación del personal en particular, son procesos relevantes que afectarán fuertemente el nivel de competitividad del país y de las empresas en el mediano y largo plazo.



operación de las unidades alrededor del mundo”, lo que les permitiría, a través de un proceso de administración flexible “construir tres capacidades estratégicas: eficiencia y competitividad a escala global; capacidad de respuesta y flexibilidad a nivel nacional, y capacidad para apalancar el aprendizaje obtenido de mercados cruzados sobre una base mundial”.²

Castanyer (1999), un experto español en capacitación laboral, expresa que “es un hecho reconocido universalmente en el mundo de los negocios que el éxito permanente de una empresa es, en gran parte, función de la eficacia de la actuación de sus directivos, encaminada a la utilización óptima de los recursos humanos y de todo orden, puestos a su disposición para la consecución de los objetivos propuestos a la empresa”.³

Esta capacidad competitiva debe ser previamente definida por la empresa, y, posteriormente, desarrollada tenazmente a través de programas específicos diseñados en función de los objetivos estratégicos que se quieran alcanzar.

A su vez, para el trabajador, el proceso de formación se transforma en un momento privilegiado de su vida activa, que le permite, entre otras ventajas, reflexionar sobre el contenido de su actividad y poder tomar conciencia de sus carencias y fortalezas, obteniendo de esta manera nuevas pistas de superación para volver a retomar el hilo conductor de su actividad laboral en mejores condiciones y con mayor grado de satisfacción personal, por cuanto, en su interior se habrá producido - entre otros efectos - una positiva valoración del trabajo cooperativo y de integración con los demás, más que el competitivo, o en “contra” de los demás.

1. La Importancia y las Proyecciones de la Formación en la Empresa.

La capacitación laboral, enfocada como un factor estratégico, dirigida y orquestada por este directivo integral, se transforma en la mejor inversión en materia gris que una empresa pueda proyectar en el largo plazo: comunicaciones más eficientes, aumento de la productividad, mejoramiento de las competencias individuales, aumento de la satisfacción a través del trabajo en equipo, un liderazgo efectivo, una mejorada administración y resolución de los conflictos, formación cruzada con buenos resultados, etc., son algunos de sus principales efectos.

La importancia estratégica de este factor debe ser aceptada y asimilada rápidamente por el directivo atento a las continuas innovaciones que se

producen en los mercados globales, por cuanto, la educación en general, y la formación del personal en particular, son procesos relevantes que afectarán fuertemente el nivel de competitividad de las empresas en el mediano y largo plazo.

Lo anterior, se convierte en un aspecto altamente significativo cuando llega el momento de abordar el tema de los resultados de una empresa, es decir, todas aquellas cifras e índices (ROA, ROE, valor de las acciones, etc.), que por muy frías que puedan parecer en un determinado momento, deben complementarse necesariamente con las estrategias diseñadas para llegar a ellas, convirtiéndose finalmente en los “datos duros”, que refrendarán, que las decisiones tomadas y las inversiones hechas en favor de las acciones de formación demostraron ser correctas, exitosas y, además, rentables.

Por lo tanto, el poder definir el perfil del directivo integral y alinear este perfil con el proceso estratégico que involucra la acción de capacitación ad hoc a los tiempos que viven las empresas, puede constituirse en un buen antecedente y plataforma de trabajo para todos aquellas personas que cumplen con roles de dirección al interior de una empresa, o bien, que tienen el firme propósito de llegar a hacerlo. Incluso más: el directivo integral no necesariamente necesita ocupar posiciones de dirección o de decisión en la empresa, por cuanto, en la medida que cumpla con algunos de los requisitos del perfil en cuestión, perfectamente puede transformarse en alguien que, a lo menos, sea capaz de expresar su opinión y ejercer influencia sobre el rumbo que debe enfilarse su organización en la búsqueda de la excelencia (Peters y Waterman, 1984).⁴

Ahora bien, el alcanzar un aumento en la productividad, el experimentar un buen clima organizacional, lograr una reducción de costos, el mejoramiento de la tecnología y la búsqueda de la diferenciación - entre otros aspectos -, son factores que sólo se logran a través de las personas, y para ello, hay que invertir permanentemente en los trabajadores de una empresa, que incluye, necesariamente, al directivo mismo.

En este sentido, hay veces en que se hace necesario dar “vuelta” los términos lingüísticos para destacar algunos aspectos conceptuales importantes: hoy en día es bueno - y recomendable - hablar de los “humanos con recursos”, más que de Recursos Humanos (como un mero componente más de las empresas), por cuanto, estos “humanos con recursos”, lo que

traen consigo cuando ingresan a una empresa, son una serie de talentos, que en ocasiones deben ser puestos al descubierto, deben ser desarrollados y ojalá multiplicados.

2. El Efecto Económico sobre las Personas, las Empresas y las Naciones: la Búsqueda de la Ventaja Competitiva.

El economista Gary Becker (1993)⁵, laureado con el premio Nobel de Economía en 1992, demuestra la tesis que la mejor inversión es la que se hace en capacitación, educación y salud de las personas, por cuanto, todas ellas llevan a un incremento de un capital muy especial: el capital humano. Uno de los componentes de este capital humano, es quien se ha denominado el “directivo integral”, concepto, que naturalmente, no alude de ninguna manera a una versión empresarial de un robocop moderno, ni de un ser superior o con “poderes especiales”, más allá, de lo que cabe esperarse de un sujeto bien preparado, dueño de un alto sentido de responsabilidad, dispuesto a escuchar, y con deseos de aprender y de hacer mejor las cosas. Al respecto, también es bueno dejar consignado, que si bien se habla en singular, esto no significa en absoluto, que es solamente un único y exclusivo directivo, quien va a ser el causante solitario del cambio y transformación de la visión, misión, estrategia, políticas y estructura de una determinada empresa.

Éste es un trabajo que se realiza en conjunto con otros muchos directivos y colaboradores, quienes, necesariamente, deben compartir los objetivos y metas que se han propuesto alcanzar.

Bill Hewlett y Dave Packard pueden ser un buen ejemplo de lo que significa rodearse de buenos colaboradores y efectivos equipos de trabajo. Si bien ellos, en su calidad de creadores de Hewlett & Packard, sentaron tempranamente las bases de cómo visualizaban a su organización, sin la colaboración de buenos directivos que compartían la visión y sembraban en sus respectivas áreas los principios delineados por los gestores del gran proyecto común, poco se habría logrado. De ahí entonces, la relevancia de tener personas preparadas, de tener este capital humano que termine transformándose en la ventaja competitiva de su propia empresa.

3. El Desarrollo de Habilidades en el Directivo Integral.

Al contrastar la información acumulada que se relaciona con el tema que ocupa a este estudio, se constata como hecho recurrente, que, diversos autores enfatizan algunos atributos por sobre otros, poniendo en evidencia, que el éxito que la persona obtenga - sea un empleado, un supervisor o un directivo - dependerá, por sobre todo, de sus propias capacidades y méritos, valorando, entre otras cosas, el hecho que esta persona, primero que todo, sea capaz de “hacerse cargo” de su propia vida; de demostrar valor agregado; de si está en grado de promover, aceptar e iniciar el cambio (proactividad); de trabajar más duro, tenazmente y de un modo más inteligente (inteligencia emocional); de comprometerse con el mejoramiento y el aprendizaje continuo; de comunicarse en forma efectiva, abierta y directamente.

Crainer y Dearlove (1999)⁶ destacan que hay un vacío al respecto de este tema, e incluso, van más allá en sus proyecciones, y plantean abiertamente, que se producirá una gran “escasez de talento ejecutivo”. No obstante lo anterior, pareciera que no hay muchos “iluminados” que se preocupen seriamente de torcer la mano a dicha situación.

Entre algunos factores aducidos por estos investigadores como causantes de esta escalada en la escasez de talento directivo, mencionan el hecho, que hoy en día, a los ejecutivos se les exige “habilidades de management más complejas. Por ejemplo: percepción internacional, fluidez cultural, conocimientos tecnológicos, impulso emprendedor y, fundamentalmente, liderazgo”.⁷

Por lo tanto, y en vista de lo anterior, la función del directivo integral, hoy por hoy, debe materializarse con un enfoque distinto. En primera instancia, su gestión debe orientarse hacia la búsqueda de mayor coherencia entre

el discurso y la acción, donde todos los responsables deben estar, no sólo comprometidos, sino que profundamente involucrados y alineados con el tema en cuestión y la estrategia delineada por la empresa. Esta coherencia se manifiesta y se advierte claramente, cuando el top management de una compañía transforma a la selección, formación y desarrollo de ejecutivos y empleados promisorios y con talento, en una de sus principales prioridades. Esto significa, simplemente, alcanzar una continuidad tanto en relación con la estrategia corporativa de una organización, como así también en su gestión administrativa.

Para efectos de reforzar aún más estas opiniones, hay diversos autores que plantean, que, entre las razones internas que impulsan a las empresas hacia la búsqueda de su internacionalización se encuentra la posibilidad de aprovechar y explotar ciertas habilidades, conocimientos y capacidades propias de la empresa - y que la distinguen claramente de otras -, lo que se convierte en una muy buena razón para salir al exterior; por cuanto, el hecho de poseer un determinado know how, capacidades de dirección y de gestión empresarial, se puede convertir en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y difícil de imitar, constituyéndose en un “activo intangible” de alta valoración económica. Esto está directamente relacionado con lo que se ha denominado la insiderización o habilidad para poder apalancar aquellas destrezas que han sido desarrolladas en la organización, y de explotar - con grandes ventajas - estas sinergias (Omahe, 1989).⁸ Esto se logra, principalmente, a través de las personas.

El tema de interés aquí, se enfoca en la formación de directivos y empleados, dando un fuerte énfasis al desarrollo de sus capacidades motivacionales, comunicacionales y de liderazgo. Lo anterior, se hace inseparable de otro aspecto del directivo integral - que no puede ser “desarrollado” de la noche a la mañana -, cual es, su grado de credibilidad frente al resto de las personas. Este aspecto debe ser trabajado - y ganado - por el interesado día a día, siendo un tema de su exclusiva responsabilidad.

Abocados entonces, a esta búsqueda de las competencias, conocimientos, cualidades y atributos que debe tener el directivo integral como parte de su repertorio interno, se tiende a encontrar algunas categorías que entregan una buena orientación con relación al tema en cuestión. Es así, que en principio se puede hablar, de acuerdo con Katz⁹ y García¹⁰ de tres grandes categorías:

- a) **Las competencias conceptuales**, que están relacionadas con las ideas y el pensamiento abstracto.
- b) **Las competencias técnicas**, que se ligan directamente con el conocimiento relativo a la realización de tareas técnicas especializadas y con cierto grado de dificultad, y que implican determinados procesos y procedimientos con algún grado de complicación.
- c) **Las competencias interpersonales**, que se relacionan directamente con los conocimientos necesarios para entender y responder adecuadamente al comportamiento de las personas, con quienes el sujeto debe interactuar e interrelacionarse.

No obstante lo anterior, hay que consignar que hace un tiempo atrás un investigador y estudioso del comportamiento humano logró posicionarse en la mente de las personas, trabajadores, educadores y empresarios - y con gran éxito además-, un concepto estrechamente ligado al tema de las competencias interpersonales: el de la inteligencia emocional. Es así, que Daniel Goleman a través de sus libros *La inteligencia emocional*¹¹ y *La inteligencia emocional en la empresa*¹² logró poner en un primer plano la importancia -tanto para las empresas como para las personas- de entender los procesos que subyacen bajo el concepto de inteligencia emocional, agregándole al vocabulario cotidiano una nueva expresión, la que está cambiando paulatinamente el modo y la forma en que se percibe y se enfoca a la excelencia personal.

El hecho de poseer un determinado know how, capacidades de dirección y de gestión empresarial, se puede convertir en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y difícil de imitar, constituyéndose en un “activo intangible” de alta valoración económica.



En este sentido, nuestra cultura, de corte occidental, nos ha llevado a dar una mayor atención a nuestra inteligencia racional, olvidando o reduciendo la importancia de nuestra inteligencia emocional. Por lo tanto, para intentar armonizar los dos tipos de inteligencia hace falta llevar a cabo un cambio radical y profundo al interior de nosotros mismos, en orden de equilibrar nuestras competencias y tender el puente necesario hacia la búsqueda del desarrollo y formación de quienes sirven junto a nosotros y que también nos brindan sus propios talentos. Desde un punto de vista estratégico, esta alianza entre el directivo integral y la acción de formación del capital humano, es la que termina brindando los mejores frutos y, lo que es mejor aún, los más rentables.

4. La Búsqueda de las Competencias Complementarias.

El directivo integral, como primer elemento de su plataforma de acción, debe ser una persona íntegra, creíble, consistente y consecuente entre lo que dice y lo que hace. La credibilidad es su carta de presentación. Por otra parte, la capacidad de planificación y creación de una visión para todos sus “humanos con recursos” es un elemento de gran ayuda para un directivo embebido de su función, por cuanto, la visión periférica que él tiene, le permite visualizar diferentes escenarios, en función de los cuales, elabora y diseña planes y objetivos, posibles de ser, no solamente alcanzados, sino que también medidos.

A su vez, el desarrollo y posesión de un buen grado de automotivación debe transformarse en parte de su ser interno y reflejarse en las tendencias motivacionales que guían o facilitan la obtención de las metas propuestas. Lo que aquí se considera, es tanto la motivación propia, como también la capacidad o “arte” para motivar a las demás personas por la vía del ejemplo, de mostrar la dirección, facilitar el camino y buscar la maximización de los beneficios en forma conjunta.

El tener una mente abierta, bien dispuesta a aprender y a enseñar, permite dar el salto cualitativo hacia el desarrollo permanente (de una persona, de una empresa o de un país). En este escenario, la capacidad de tomar decisiones se revela como un requisito sine qua non para cualquier directivo en una posición de mando. En un mundo complejo, lleno de incertidumbre, donde, en oportunidades, escasea la información precisa y sobra la ambigüedad, el directivo integral debe ser capaz de tomar la

mejor decisión con base en los conocimientos y datos disponibles en el momento. En muchos casos, la intuición y el sexto sentido, resultan ser el complemento adecuado. Tanto es así, que hay empresarios y directivos, que cuando las cosas están muy confusas, dan preferencia al uso de su “nariz”, su instinto o intuición para decidir. Incluso, lo hacen en detrimento de una buena planificación estratégica, la que llegan a sentir como una “camisa de fuerza” cuando las cosas están muy revueltas o se necesita rapidez en la acción. El justo equilibrio entre lo uno y lo otro es siempre bienvenido. Por otra parte, no atreverse a tomar decisiones puede ser el peor de los síntomas de que algo no anda bien.

De gran ayuda, para el directivo integral preocupado de su capital humano, resulta ser la capacidad de recopilar información relevante, retransmitirla y asignarle el valor adecuado. La celeridad y precisión con la cual se comparte la información recopilada constituye un plus para cualquier organización y un aspecto determinante en el éxito de una empresa. Completando la tríada que conforma este tema, se agrega el rasgo del buen comunicador, el cual, hoy en día, con un mundo en línea y con un incesante bombardeo de información, debe funcionar en dos direcciones: tanto hacia el interior de la empresa, como también hacia el mundo externo.

Por otra parte, aquel directivo con rasgos creativos e innovadores puede imprimirle a su organización la velocidad de la luz, por cuanto los avances y saltos que se logran con estas cualidades se constituyen habitualmente en las ventajas competitivas de las empresas, que además son sostenibles en el tiempo. Por lo menos durante un buen tiempo.

El conocimiento profundo de su propia especialidad, y la adecuada utilización de técnicas de diagnóstico son atributos que fortalecen y ayudan una enormidad al directivo integral a determinar el estado de situación en el cual se encuentra él, su área de trabajo y su grupo humano. Un diagnóstico a tiempo, con aplicación de sus conocimientos y hecho a conciencia, permite la indagación, determinación y comprobación del estado de salud (o de enfermedad) de su organización, entregándole información valiosa al momento de tomar decisiones. Debe ser un diagnóstico pluridimensional y honesto, es decir, efectuado desde diversos puntos de vista, con métodos y medios de varias clases, con el objetivo de cubrir todos los aspectos cruciales que puedan afectar a su unidad en particular, y a

la empresa en general. Un buen diagnóstico proactivo, vale decir, antes de que se produzca un descalabro organizacional, ayuda, justamente, a prevenir la aparición de problemas, de dificultades y descoordinaciones al interior de la empresa.

La capacidad para liderar y conducir equipos de trabajo, sean multidisciplinarios o no, es otro aspecto relevante del know how requerido por parte de un buen directivo integral. En este sentido, el líder debe saber inspirar a su gente, debe despertar la pasión y el compromiso por un trabajo bien hecho, y quien además, en aquellas situaciones donde pudiese producirse algún tipo de emergencia o caos, sea capaz de movilizar las fuerzas emocionales de sus trabajadores y darles la tranquilidad necesaria para enfrentar la incertidumbre propia de nuestros tiempos. Este es un factor que se pide - y se repite - en muchas de las empresas que son exitosas, y que desean mantener el buen sendero que han emprendido. Habitualmente, este rasgo se enfoca como aquella capacidad que tienen algunas personas para influir al interior de un grupo humano, con el fin de lograr alcanzar una meta. En este contexto, al líder se lo visualiza como aquel que realiza funciones vitales que contribuyen para que el grupo pueda imponerse y/o sobreponerse ante las condiciones adversas del medio ambiente que lo rodea, a través de distintos medios y estímulos. El líder entonces, aparece como aquel que da el punto de partida para la acción; como el facilitador del consenso o acuerdo grupal; como un elemento de cohesión o integración; como el nexo o vía de enlace entre los miembros del grupo, y entre ellos y el mundo externo, sean éstos otros grupos, otros directivos, otras empresas.

Finalmente, por el mismo hecho de estar inserto en un mercado global que traspasa las fronteras nacionales, el directivo integral está obligado a desarrollar en él mismo y su gente una "sensibilidad intercultural", que le ayude a insertarse, sin muchos trastornos, en los ambientes culturales y de negocios de otros países. Cada nación soberana tiene sus normas, hábitos, usos y costumbres que les son propios, y que en ocasiones, deben ser "adoptados" por quienes buscan conquistar estos nuevos mercados. Ahora bien, lo menos que se le pide al directivo es realizar un honesto esfuerzo por entenderlos, aceptarlos y respetarlos. Si además logra formar y capacitar gente que desarrolle esta cualidad, entonces el resultado final no puede ser otro que el éxito.

Algunas Conclusiones.

Todas aquellas personas interesadas en los temas económicos y educativos -conceptos que están estrechamente ligados entre sí-, tenderán a coincidir, que el saber cómo aprender es la habilidad clave que le puede ayudar a una empresa cualquiera a apalancar sus capacidades y destrezas, permitiéndole moverse en la dirección correcta de la curva de valor, es decir, hacia arriba, desarrollando know how, expertez y capacidad de gestión, que luego serán posibles de transferir o extrapolar a otras secciones de la compañía, e incluso, a otros países donde la empresa mantenga una presencia. Al mismo tiempo, la compañía no debe olvidar, que junto a ella habrán otras organizaciones explorando oportunidades y compitiendo por obtener su recurso más esencial, a saber, gente calificada, talentosa, capaz de absorber, manejar y aplicar conocimientos.

Este conjunto de destrezas, competencias, talentos y conocimientos no son quimeras inalcanzables, o patrimonio de unos pocos seres privilegiados, a quienes, el destino les puso en su regazo - por azar - un generoso y diversificado perfil de habilidades. La mayoría de las veces, estas destrezas deberán ser desarrolladas a través de un largo proceso, que incluye voluntad, mucho esfuerzo, dedicación y preparación personal, buscando superar etapa tras etapa la adquisición de cada una de ellas.

No es ningún misterio, que en aquellas compañías donde la

capacitación -vista ahora como una instancia que busca generar ventajas estratégicas- tiene un rol aceptado y establecido, después de un tiempo, se tiende a producir dos efectos simultáneos, a saber, un aumento de los niveles de productividad y un mejoramiento de la percepción del clima organizacional de la empresa por parte de los trabajadores.

Porter (1991),¹³ por ejemplo, cuando se refiere a las ventajas competitivas, plantea que para que éstas se mantengan deben basarse "en la mejora y el perfeccionamiento constantes", por cuanto, "tarde o temprano cualquier ventaja puede verse rápidamente replicada si un líder se duerme en sus laureles", o... cuando no se actúa acorde con las circunstancias.

Visto bajo esta óptica, la importancia del proceso de formación y capacitación se revela por sí sola, ya que:

- Permite medir y evaluar la situación inicial de la empresa, la que posteriormente se podrá contrastar con los resultados finales que se obtengan.
- Permite la planificación y ejecución de una serie de actividades y acciones de capacitación coherentes con los objetivos y las necesidades reales de la compañía, así como con el nivel de prioridad que ellas tengan.
- Permite asegurar una relación de continuidad, enfocada hacia el futuro, entre las metas organizacionales y los intereses individuales, constituyéndose en un importante mecanismo para consolidar un vínculo de confianza entre la empresa y sus colaboradores.
- Permite establecer un círculo virtuoso que se perfecciona a sí mismo en la medida que se avanza en el proceso.

Teniendo todo esto presente, necesariamente se concluye, que cualquier proceso de formación que esté estratégicamente vinculado a las necesidades de la compañía, debe ser llevado a cabo en una relación directa con los escenarios futuros proyectados.

El hecho de preocuparse en forma seria y comprometida por tener a la mejor gente y a la más capacitada en los puestos claves, es un elemento de vital importancia, y puede constituir la diferencia entre el éxito y el fracaso. Cuando este factor formativo - que refuerza la continuidad y el éxito de la organización -, es parte integral de toda su estructura, entonces, se podría aseverar que se está en presencia de una compañía que también tiene y demuestra "inteligencia emocional" en relación con su gente.

Finalmente, se puede terminar haciendo la afirmación, que este celebrado humano con recursos sigue siendo el sujeto clave y esencial que ayuda a resolver el acertijo económico. No es, en definitiva, el recurso financiero, tampoco lo es el recurso tecnológico, ni siquiera son los recursos naturales los que hacen la diferencia, sino que las personas y sus talentos. Preocupémonos, entonces, de desarrollarlos. ●

Notas

- 1 Bartlett, w.C.A. & S. Ghoshal. 1992. What is Global Manager? Harvard Business Review. March-April, 132-142.
- 2 Op. Cit.
- 3 Castanyer, F.F. 1999. La capacitación permanente en la empresa. México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- 4 Peters, T., y R.H. Waterman.1984. En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- 5 Becker, G.S., 1993. El capital humano. Un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación. Madrid: Alianza Editorial, S.A.
- 6 Crainer, S., y D. Dearlove. 1999. La guerra por el talento. Trend Management. Volumen 2, Nº1, Nov-Dic., 51-55.
- 7 Op. Cit.
- 8 Omaha, K. 1989. Managing in a borderless world. Harvard Business Review. May/June, 152-161.
- 9 Katz, R. 1975. El arte de un administrador efectivo. Biblioteca Harvard de Admin. de Empresas. Sep.-Oct. Nº 61: 3-14.
- 10 García, S.M. 1995. Liderazgo en las organizaciones: desarrollo de habilidades. Rev.Dirección y Progreso. Nº140: 24-29.
- 11 Goleman, D. 1996. La inteligencia emocional. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- 12 Goleman, D. 1999. La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- 13 Porter, E. M. 1991. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Javier Vergara Editor S.A.