

EL CAPITAL HUMANO Y LA FORMACION COMO FACTORES DE COMPETITIVIDAD

Jordi Balcells Gené ha estructurado el presente trabajo en tres partes: en la primera, hace una reflexión sobre las características de las organizaciones modernas analizadas desde distintos referentes conceptuales, destacando la necesidad de competencia profesional que deben acreditar, necesariamente, los empleados; en la segunda, analiza los componentes diferenciales del capital humano dentro de las entidades financieras, considerándolo como un factor dinamizador de la competitividad; y en la tercera, define la formación como un recurso de desarrollo institucional, previene sobre los aspectos que pueden mermar su eficacia y da pautas prácticas de cómo estructurarla e implementarla para que cubra su objetivo.

I. CONCEPCION ORGANIZACIONAL DESDE DIVERSAS TEORIAS

S I concebimos la empresa como una realidad dinámica, lo primero que se nos ocurre es una mala aplicación del concepto de *organización*. Como dice Rogowsky, no existe la organización desde una percepción interactiva. Existe «*organizarse*», y esto es una conducta, y las conductas son *personas en acción*. Las organizaciones son una sucesión de secuencias de orden y desorden en alternancia. El orden permanente sería la muerte. Para el proceso de constante reorganización se requiere de una energía que fluye permanentemente de dentro y de fuera. El orden es algo a lo que se llega. Por ello, desde una óptica de intervención para el desarrollo de la eficacia profesional, hay que estudiar el desorden, no el orden. Pero es que

además es necesario propiciar una renovación permanente actuando con mentalidad anticipada a la evolución socioeconómica del mercado y a los movimientos estratégicos de la competencia. De hecho, reorganizarse comporta el reconocimiento previo de algunas carencias. Desde una perspectiva psicosocial, diríamos que a los seres humanos nos angustian las carencias. Para cubrir esta angustia, nos organizamos.

Estudiar las organizaciones es estudiar lo que es posible. Hay que estar atento a una constatación realista del potencial de cambio de una organización en cada coyuntura. De lo contrario, se provoca un impacto demasiado fuerte que puede llevar a una reacción defensiva o regresiva o, cuando menos, en malas condiciones para conseguir una dinamización sinérgica de las estructuras, y efectuada a un coste razonable.

También la teoría de la excelencia postulada por Tom Peters y Bob Waterman abría, hace diez años, un nuevo paradigma en la concepción de la gestión y del *management*. El modelo que ellos presentaron, basado en el análisis riguroso del éxito de una muestra significativa de empresas, enfatizaba la calidad, el servicio y la acción, prescindiendo de esquemas burocráticos. Los factores que definían esta orientación eran:

- Proximidad al cliente.
- Valoración del empleo.
- Trabajo de alta calidad.
- Fomento de la iniciativa y la innovación.
- Sencillez organizativa.
- Concentración en los puntos fuertes de la empresa y en lo que *mejor se sabe hacer*.
- *Management* itinerante con implicación en la acción directa.

Parece que estos valores siguen siendo válidos en la configuración industrial actual, pero, teniendo en cuenta que el futuro se está remodelando constantemente, se hace necesario redefinir el alcance y orientación de algunos de ellos y añadirles nuevas perspectivas.

Observando todos estos aspectos, podemos afirmar, con mayor rotundidad que años atrás, que los empleados son un recurso estratégico decisivo. Desarrollar, pues, sus capacidades e impulsar actitudes de compromiso y hábitos de trabajo efectivo ha de ser un objetivo básico del *management* de personas para que pueda convertirse en un factor de competitividad y de diferenciación.

Esta importancia y esta orientación directiva nos obliga a constatar que el ser humano tiene una serie de connotaciones estructurales que hay que tener en cuenta para diseñar una estrategia de desarrollo:

- Evoluciona, y no siempre en la dirección deseable.
- Se deprecia si no se actualiza.
- Tiene connotaciones racionales y emocionales que siguen leyes de regulación distintas.
- Está sometido a tensión, y ésta le desgasta.
- Se enfrenta a entornos turbulentos y cambiantes que le exigen procesos mentales de readaptación constantes, que no pueden improvisarse. No surgen si no hay un estímulo continuado y, en cierto modo, provocativo.
- Precisa mantener su valor y su autoestima para no perder su identidad.

Seguramente que, por todo esto, las personas tenemos una *motivación intrínseca hacia el aprendizaje*. Es casi un mecanismo de subsistencia. En consecuencia, una buena orientación de la oferta formativa ha de encontrar una respuesta favorable. El rechazo se da si el individuo tiene la sensación de ser utilizado a cambio de nada, o contra sus principios básicos o si el esfuerzo que se le pide le somete a una tensión continuada que no pueda mantener.

Otra manera de abordar un proceso de intervención para el desarrollo es considerar la empresa como un sistema social abierto (1), un microsistema económico para dinamizar al cual hay que atender las siguientes leyes de regulación propias de los sistemas sociales:

- 1.º) Necesidad de pautas de preservación de la estabilidad.
- 2.º) Interdependencia e interinfluencia de los subsistemas.
- 3.º) Homeostasis, o equilibrio dinámico.
- 4.º) Asimilación de energía del exterior.
- 5.º) Heterogeneidad de opciones para alcanzar los objetivos.
- 6.º) Propiedad morfogenética.

Aplicando esta estructura sistémica al desarrollo de los procesos productivos gestionados por el hombre, podemos deducir que:

- 1.º Una empresa exige *coherencia* en su estrategia, en su estructura organizativa y en la asignación de los recursos.
- 2.º Un buen o mal resultado en un subsistema compromete la eficacia total de la organización. Esto tiene que ser asumido por todos los efectivos humanos, especialmente por los directivos, dada su función coordinadora de personas y de recursos.

3.º Añadir valor a los recursos humanos (formación), por ser el hombre el conductor de todo el proceso productivo y por la interinfluencia de todos los componentes del sistema, equivale a elevar la capacidad competitiva de toda la organización.

4.º Por ello, un buen equipo directivo, por su papel influyente en todos los procesos, tiene un papel clave en el afianzamiento y competitividad de cualquier empresa, y más esencialmente en las del sector servicios. Su formación debe ocupar un papel estelar en el plan de desarrollo que propicie un estilo de dirección humanizador de las relaciones de

trabajo, y al propio tiempo impulsor de conductas de compromiso y de eficacia en el trabajo. Estas conductas se estimulan desde el ejemplo personal.

5.º Es necesario establecer redes y fuentes diversas de información del exterior y hacer que circulen dentro de la organización, que estimulen el análisis constante de la realidad y propicien actitudes emprendedoras y, en consecuencia, abiertas a la innovación.

6.º La intervención formativa, además de ser un factor al servicio de la conservación y potenciación de la energía de este sistema, *favorece el mantenimiento de una homeostasis dinámica del sistema*; es decir, ayuda al equilibrio de su evolución, de su transformación y a que ésta tenga en cada momento los *inputs* culturales necesarios para acertar en la dirección adecuada y al ritmo conveniente.

II. HORIZONTES DEL FUTURO EMPRESARIAL

Para diseñar una estrategia de interacción formativa, debemos prever, hasta donde sea posible, cuál es el horizonte del futuro próximo. Ello nos permitirá establecer algunos condicionantes de éxito para el equipo humano, sobre todo el más calificado, y para el *management* podrá constituir un punto de referencia a la hora de diseñar acciones formativas generales y planes de carrera específicos. Del análisis de autores de reconocido prestigio —como Naisbitt, Drucker, T. Peters, Toffler y otros—, hemos seleccionado los siguientes puntos de reflexión:

Factor esencial: El motor impulsor de las fuerzas que sacu-

dirán y desestabilizarán la actual estructura organizativa y productiva de las empresas será la *tecnología aplicada a la comunicación y a la información*. Esta tecnología está proporcionando una fuerte velocidad al cambio.

Peter Drucker resalta, en una de sus últimas conferencias en Barcelona (2), que «lo que está pasando ahora es realmente el final del ayer, la liquidación de la era industrial. El gran movimiento informativo que se está produciendo es una de las claves del futuro, un futuro en el que los conocimientos adquirirán un extraordinario protagonismo».

El saber se convierte, cada vez más, en una fuerza productiva, y su incorporación a las organizaciones adquiere un valor estratégico.

John Naisbitt es aún más categórico que Drucker, y denomina a esta nueva realidad *la era de la información* (3).

Ciertamente, la sociedad de la información no es ya una entequeia, es una realidad económica que va a transformar profundamente la vida de las personas: sus hábitos, sus costumbres, ciertos contenidos culturales, la manera misma de percibir y evaluar los hechos. Se trata de un cambio sin precedentes por la sucesión rápida y constante de mutaciones, que provocará efectos discontinuos en la organización productiva imposibles de encarar con los procedimientos actuales.

Hace unos años, Laurence Fabius, en su época de Primer Ministro de Francia, decía: «En el año 2000, el 20 por 100 de la población activa se ocupará en trabajos que ahora *aún no existen*». Pienso que esta afirmación es hoy aún más cierta.

La potente fuerza reestructuradora de este cambio supondrá nuevos retos, nuevos recursos y nuevas oportunidades, que exigirán también respuestas diferentes. Es quizá por ello por lo que Peter Drucker decía también, en la conferencia citada, que una de las tecnologías más importantes en el futuro será el propio *management*.

Más recientemente, en *Managing for the future*, afirma que la prioridad económica de los países desarrollados debe ser elevar la productividad de las actividades profesionales y de servicios dentro de las empresas.

Intentando hacer una derivación de este macrocambio a las nuevas exigencias que tendrá para la gestión de las empresas y para la función directiva, voy a sintetizar algunas de las repercusiones que debemos, a mi juicio, atender, y que orientan el enfoque que debe darse a cualquier plan estratégico de formación:

1.º) Mundialización de la economía, con efectos importantes sobre el valor del dinero y las transacciones económicas.

2.º) Progresiva globalización de los mercados, estimulada por los acuerdos del GATT, y, a escala europea, por el plan de convergencia de la UE y la ampliación de socios, con repercusiones sobre las políticas comerciales, los precios, la calidad y la competitividad en los mercados.

3.º) El crecimiento económico y productivo de los países del Sudeste asiático, de Latinoamérica y de Oriente Medio, que supondrá un reto importante para la permanencia de nuestras pequeñas y medianas empresas, y para la defensa de sus productos en los mercados tanto nacionales como internacionales.

4.º) Diversificación de los contextos culturales, lo que impondrá la necesidad de planificar globalmente, y decidir y actuar localmente.

5.º) Como consecuencia, se impone la creación de estructuras menos burocratizadas, más flexibles, más descentralizadas, y abiertas, por tanto, a una mayor participación.

6.º) Acceso de los consumidores a más fuentes de información, una mayor culturización y criterios más exigentes a la hora de optar por un producto.

7.º) La nueva barrera de entrada a los mercados va siendo menos el volumen o el precio y más la habilidad para encontrar la exacta correspondencia entre tecnologías especializadas y mercados específicos.

8.º) Para mantener una orientación coherente del negocio, vamos hacia modelos integrados de *management* sustentados con base informática y con manejo de flujos de información más amplios y cambiantes.

9.º) La innovación constante de tecnologías impone la discontinuidad de procesos y sistemas productivos, y cambios rápidos y sucesivos en la orientación de la empresa.

10.º) Atención a los factores ecológicos y medioambientales, dada la creciente sensibilidad social sobre estos aspectos.

11.º) Incremento del poder de los conocimientos con una vida útil cada vez más corta y, por tanto, con la exigencia de sustituciones sucesivas, lo que impone la necesidad de una actualización permanente.

Estas nuevas condiciones comportan una mayor cualificación

de los puestos de trabajo, un *management* abierto e innovador y un tipo de profesionales con una mentalidad flexible y adaptativa, un reciclaje de la experiencia y la reactualización del valor profesional individual, a veces incluso acelerada.

A todo ello hay que añadir la necesidad de flexibilizar el mercado de trabajo y buscar soluciones al alarmante índice de paro que acusa toda la Europa comunitaria.

III. SE PERFLA, COMO CONSECUENCIA, UN NUEVO TIPO DE EMPLEADO

Esta evolución socioeconómica, tecnológica y, en definitiva, industrial, que también se constata en nuestro país, comporta un nuevo clima dentro de las organizaciones y en el propio mercado de trabajo, generando un determinado perfil de empleado que convive, y convivirá aún durante varios años, con otras maneras de ser y de actuar más tradicionales y de mentalidad más burocrática. Es importante conocer sus características para establecer los criterios de actuación formativa más convenientes de cara a un objetivo de integración y de aprovechamiento de las potencialidades de unos y otros.

El nuevo empleado viene definido por características como las siguientes:

- Más formado.
- Más amplitud de intereses que antes.
- Menor permanencia en la empresa.
- El trabajo es más un medio que un fin.

— Sigue siendo dependiente de la presión de sus compañeros, ahora añadiendo aspectos como la calidad de vida profesional.

— Más consciente del poder de los conocimientos y, por tanto, de su actualización.

— Mayor exigencia en la manera de ser dirigido.

— Es menos sensible a represalias negativas si su edad le hace aún cotizabile en el mercado de trabajo.

— Busca más el equilibrio de dar y recibir.

— Necesitado de identidad profesional y de éxito social.

Parece obvio que la formación puede ser, para este tipo de empleado, un importante motivador, pero hay que subrayar que muchos de ellos adoptarán una actitud crítica y exigente, y valorarán la formación en relación, esencialmente, con el beneficio que les aporte.

Estos rasgos no tienen valores homogéneos ni están presentes en todos los jóvenes empleados, sino que se refieren esencialmente a aquellos que poseen un nivel cultural y profesional de cierta cualificación. La simplificación y generalización que nos vemos obligados a hacer responde a un análisis genérico y amplio de la realidad. En la praxis concreta de una empresa o una entidad determinada, deberemos verificar cuáles de éstos rasgos configuran el verdadero perfil de la plantilla. Sin duda, encontraremos subgrupos con posicionamientos matizadamente diferentes, que deberán ser objeto de un adecuado análisis y contraste. Por tanto, la información que aquí proporciono obedece intencionadamente a una cierta sistematización generalizable del per-

sonal, sobre todo joven, que ha entrado en las empresas, principalmente del sector servicios, en los últimos años.

IV. SITUACIONES QUE AFECTAN AL FACTOR HUMANO EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS

En una empresa que vende servicio, el comportamiento de sus empleados forma parte del producto. En este sentido, la preparación de los empleados y el espíritu de pertenencia que seamos capaces de impulsar son factores dinamizadores de sus capacidades profesionales que, por lo que hemos indicado, se convierten en una indiscutible ventaja competitiva para la entidad. Ganar en este aspecto a la competencia puede tener, si se aprovecha bien, una buena incidencia en la cuenta de resultados. Por ello, es importante conocer con mucha concreción cuál es el entorno interno en el que se mueven y cuáles son los problemas. El perfil que hemos expuesto, con todas las matizaciones comentadas, debería complementarse con las peculiaridades siguientes:

1. *Nos movemos en mercados cada vez más dinámicos y agresivos, en los que el acierto en la toma de decisiones es un factor clave de competitividad. La fuerte competencia interinstitucional y la saturación de productos financieros en el mercado hace que las entidades desarrollen estrategias de oferta a veces muy agresivas, ampliando el paquete de productos y servicios a campos de actividad fuera del tradicional marco financiero. Esta situación, por lo que se refiere a la plantilla, obliga a ampliar considerablemente la información que los empleados deben manejar,*

llegando, a veces, a agobiarles. Por ello, si no se prevén sistemas informatizados de soporte, pueden producirse estados de *stress* intelectual e inducir a reacciones defensivas, consistentes en compensar la amplitud de conocimientos con la poca profundidad cualitativa de éstos, lo que se traducirá en un asesoramiento mediocre y poco riguroso al cliente.

Pero donde es mayor la presión de eficacia es en la toma de decisiones y en la inducción de conductas profesionales eficaces en los colaboradores.

2. *Aumento de la cualificación de los puestos de trabajo.* Lo que acabamos de exponer, unido a la eliminación de operaciones rutinarias, sustituidas por recursos informáticos, ha elevado la cualificación de los puestos de trabajo. A ello hay que unir la ya también comentada exigencia del cliente, que quiere gestores que le inspiren credibilidad por el dominio de los temas sobre los que reclama información.

Las entidades financieras son conscientes del valor de diferenciación y de competitividad del personal preparado, por lo que tenderán, cada vez más, a dejar de lado a aquellos empleados que no den la talla profesional necesaria. A la calidad de la dirección hay que asociar personas capaces y preparadas para responder.

3. *Convivencia de dos mentalidades institucionales distintas.* Partimos de la enfatización, años atrás, de los valores de la fidelidad, sumisión y dedicación como referentes esenciales, y evolucionamos, como acabamos de señalar, hacia la revalorización de los conocimientos, la calidad del trabajo y las capacidades como recursos que aportan mayor valor añadido a la actividad profesio-

nal. Por ello, la versatilidad ante los procesos de rediseño organizativo y la permeabilidad a estilos de trabajo diferentes es mayor en los segundos que en los primeros, a no ser que un buen plan de actualización y ampliación de la cultura general de la empresa acorte las distancias. Este debería ser uno de los objetivos del plan de formación.

4. *Como consecuencia, se produce una especie de choque de experiencia como principal valor versus formación y titulaciones, a veces excesivas.* Este choque se salda, cada vez más, a favor de la segunda opción, aunque la realidad actual está comportando una moderación sobre cierta sobrevaloración de titulaciones a la que habían llegado algunas entidades. No obstante, por lo que hemos comentado ya, ocurre lo que afirma Lluís Barallat (4): *que las entidades financieras han pasado de ser entidades intensivas en mano de obra a ser intensivas en conocimientos.* Esta evolución y cambio de escala de valores provoca a veces inquietud en directivos de cierta edad que ocupan puestos relevantes, y que deben supervisar a empleados técnicamente más formados que ellos. En este punto, la formación interna tiene un gran protagonismo para evitar tensiones y ansiedades que limitan el rendimiento de unos y otros; pero, sobre todo, para retrasar el nivel de incompetencia de los primeros, con todos los trastornos laborales y de clima interno que ello puede comportar.

5. *Toma de conciencia de la caducidad de los conocimientos.* La sociedad de la información, que es en la que nos encontramos ubicados de manera irreversible, otorga un gran valor a los conocimientos como recurso de posicionamiento profesional ante

situaciones que hay que manejar. Son también esenciales para aprovechar las oportunidades y reaccionar con la agilidad y adecuación necesarias, como hemos indicado en el punto anterior.

En nuestras instituciones, esto es especialmente relevante. Por otra parte, la tecnología y los acontecimientos socioeconómicos y culturales aceleran los cambios, como ya hemos indicado, y éstos comportan nuevos retos, nuevas alternativas y nuevas exigencias que requieren nuevos modelos organizativos. Todo ello, tal como también hemos apuntado, acorta el valor útil de los conocimientos adquiridos y exige la incorporación de datos y conceptos nuevos. Los empleados jóvenes con un nivel de cultura profesional destacado son conscientes de la depreciación de su saber, y se sienten motivados si la institución cuida del mantenimiento de su capital profesional, y más aún si lo dimensiona. La formación se configura así como un instrumento de integración y compromiso, un valor añadido muy motivador, especialmente para los empleados más valiosos.

6. *Vamos deslizándonos hacia un cambio en las relaciones de poder: se sustituye la concepción anacrónica de subordinado por la de colaborador, que sustenta un tipo de relación menos jerarquizado y más de «equipo de trabajo».* El rol del directivo va evolucionando de ser *el que más sabe* a ser *el que coordina mejor a los que saben*. La dirección de hombres es una de sus tareas clave. Es obvio que hay que saber y que hay que dominar amplia información, pero, sobre todo, es obligado saber dirigir. En las entidades que tienen ya arraigada una cultura de servicio, va entrando, también, la mentalidad de ver al empleado como un

«cliente interno» al que hay que ganar como aliado, casi como socio, para el desarrollo del proyecto institucional.

7. *Aumenta el valor del estilo de dirección y la comunicación interna.* Es una derivación del punto anterior. La implicación de los empleados en la gestión del negocio, el acceso a la información y el clima de las relaciones internas son puntos motivacionales muy valorados por el personal, sobre todo por aquellos que tienen inquietudes profesionales y por los que aspiran a situarse dentro de la organización.

8. *La preocupación de los directivos ha pasado de centrarse casi exclusivamente en su éxito a corto plazo a una previsión para la supervivencia a largo plazo.* Antes, con entorno y mercados más estables, ocupándose de mantener un buen nivel de calidad de trabajo en el presente, se conseguía una buena experiencia, que era aliada del éxito futuro.

Ahora, la gran inestabilidad de los contextos económicos, políticos y sociológicos, unida a la discontinuidad de los cambios tecnológicos y a la saturación de la oferta financiera, exige fórmulas creativas nuevas, diseños estratégicos y organizativos de corta duración para los que hay que prepararse constantemente, entrenando la versatilidad intelectual, ampliando constantemente conocimientos y manteniendo viva la capacidad de reacción y de adaptación a nuevos modelos y a una nueva mentalidad directiva. Este dinamismo intelectual es angustiante para las personas con estructuras mentales rígidas. Estas personas tienen poco porvenir como directivos. Se requiere, de cara al futuro, una actitud de cuestionamiento constante de los hábitos

y de las rutinas de trabajo adquiridos, para hacerse permeable a nuevos *inputs* que permitan reorientar la gestión en un momento dado. Si un empleado incompetente no tiene ya cabida en el horizonte del próximo futuro, un directivo que no tenga, como dice Andrés Fernández Romero, «una mentalidad contingente», y que no sea capaz de administrar la ruptura de procedimientos y de estrategias, se verá también fuera de juego.

Hay ya una cierta toma de conciencia de que para mantener la competencia profesional en el futuro hay que cuidar, ya desde el presente, una constante actualización y una capacidad de saber sustituir conocimientos y procedimiento de trabajo.

9. *Cambio del valor de influencia entre los departamentos centrales y las oficinas.* Tradicionalmente, los departamentos centrales han tenido, y aún tienen, un poder de decisión superior al de las oficinas. En los departamentos centrales es donde se genera la normativa, donde están los responsables de la auditoría y el control, y donde suele estar también el personal mejor formado.

Esta situación ha generado frecuentemente, en muchas entidades, actitudes prepotentes por parte de empleados de los departamentos centrales respecto de las oficinas. El personal de estos centros, de carácter más comercial y, quizá por su manera de ser, menos riguroso en la elaboración y análisis de la información, se convierten con frecuencia en el sufridor de los órganos centralizados, en detrimento, muchas veces, de la relación con el cliente y de la calidad de servicio a éste, que aquéllos protagonizan.

Sigo refiriéndome a Peter Drucker, porque sus afirmaciones son de una gran lucidez y realismo. El argumenta que *dentro de la empresa lo que hay es gasto*, los centros de beneficio están fuera. Por ello, cada vez se hace más evidente la necesidad de potenciar la calidad del personal de las oficinas y de convertir a los órganos centrales en prestadores de servicio y de apoyo.

Obviamente, hay que reestructurar los programas tradicionales de formación para este personal. Con frecuencia, se han basado *exclusivamente* en el conocimiento de productos, en técnicas de venta y análisis de operaciones financieras. Los temas de gestión, dirección por objetivos, informática para usuarios, redacción, dominio de la cultura-ambiente, análisis y evaluación de información económica, evaluación de rentabilidad de productos, análisis de demanda, etc., deben ser temas a considerar. Conviene que estos temas vayan acompañados de una «educación de hábitos» que propicie un mayor rigor analítico, una argumentación de sus propuestas bien documentadas y una buena administración de sus recursos.

También hay que ampliar la formación de los técnicos de los departamentos centrales hacia materias de tipo comercial y de prestación de servicios. Conocer mejor los problemas del mercado y del cliente es, actualmente, *esencial* para en estos empleados, excesivamente inmersos en la normativa y en el control, y menos en la «seducción» del cliente y, por tanto, en el respaldo y el asesoramiento amable a sus compañeros que «luchan en el frente».

10. *Riesgo de interpretaciones sesgadas de la cultura cor-*

porativa. La dispersión geográfica de los centros de trabajo de las entidades financieras, sobre todo de las de ámbito nacional, comporta el riesgo de interpretaciones parciales y sesgadas de la filosofía corporativa, e incluso de sus políticas. Y esto no sólo a escala de comportamiento de los empleados de base, sino incluso de los responsables de cada centro. Esta realidad exige un gran esfuerzo informativo, de definición clara de valores institucionales en el ámbito de toda la estructura directiva, que ponga énfasis en los rituales normativos y de conducta que deben caracterizar la identidad diferencial del banco o de la caja.

11. *Dificultad en asumir el rol de directivo y la exigencia sobre sus compañeros por parte de los directores de oficinas con plantillas pequeñas.* Esto ocurre particularmente en las cajas de ahorros; tenemos menos conocimiento de si esto ocurre igual en los bancos. La convivencia diaria de equipos de tres, cuatro o cinco personas hace que la relación informal sea más fuerte que la jerárquica. Esto, a veces, crea conflictos a la hora de establecer una exigencia de eficacia, de calidad y de rigor. Es difícil combinar amistad y camaradería con autoridad. Se precisa de una ascendencia personal bien ganada y un comportamiento ejemplar por parte del responsable de la unidad de trabajo. Una manera de propiciarlo es también proveer a los directores de oficina y jefes de un buen dominio de los componentes de su trabajo, tanto técnico como directivo, y de una mentalización de que una claudicación en la exigencia comporta pérdida de prestigio que no se compensa con la amistad.

Conclusiones. Todo lo que hemos indicado nos lleva a las con-

clusiones siguientes en relación con la competitividad profesional de los empleados en el sector financiero.

1.º) Los empleados quieren, en general, mantener su cotización en el mercado de trabajo.

2.º) Los equipos directivos deben estar muy profesionalizados y en reciclaje constante. Una correcta administración de recursos, su capacidad innovadora, junto a la calidad y oportunidad de sus decisiones, son vitales para encarar los retos que imponen los nuevos tiempos. El *management* moderno debe ser capaz de desarrollar una gestión contingente para reaccionar a tiempo a los retos de los cambios.

Otra gran exigencia directiva es la administración eficaz de la energía humana de la empresa.

3.º) La formación en las entidades financieras es el recurso imprescindible para que los directivos mantengan actualizada la competencia en su trabajo.

4.º) Es también el recurso necesario para elevar el bajo nivel de cultura profesional del personal «antiguo».

5.º) En la actual sucesión de cambios acelerados, la formación permite mantener vivo el potencial de aprendizaje de la plantilla en general, y retrasa su obsolescencia profesional.

6.º) La calidad de la formación y su pragmatismo son condiciones necesarias para que sea aceptada y asumida por los empleados.

7.º) Es preciso cuidar su «venta interna» para que los potenciales usuarios la acepten y tomen conciencia del valor de oportunidad que supone para ellos. Cuanto mejor se sitúa

un recurso en la mente de una persona, mejor se utiliza y mejores resultados se obtienen.

Este posicionamiento pasa por la calidad y el acierto tanto en el análisis de necesidades como en el diseño del plan de formación, su aplicación y su rentabilidad para la entidad y para los empleados.

V. EL PLAN DE FORMACION DENTRO DE LA EMPRESA

Podríamos definir la formación dentro de la empresa como *el desarrollo de la competencia profesional vinculada a las responsabilidades de trabajo*. No hay que confundirla con la adquisición de cultura profesional desvinculada del trabajo. Tampoco se trata de la acumulación del saber dentro de un sistema burocratizado de oferta de cursos y seminarios. Hay que verla como un recurso facilitador de la eficacia en el trabajo y como un factor que mantiene activado el capital profesional, proporcionando la necesaria permeabilidad a nuevos conocimientos y nuevos sistemas organizativos. Sería ayudar a entender las carencias, los desórdenes que comentábamos al principio, para reestructurarlos utilizando todo el potencial de cambio.

Una buena estrategia de formación debe dar respuestas a tres áreas de desarrollo profesional:

- El saber pensar.
- El saber hacer.
- El saber ser.

Desarrollar la capacidad de *saber pensar* supone entrenar la capacidad analítica, la iniciativa, la reflexión ante situaciones pro-

blemáticas: quejas de clientes, creación y posicionamiento de nuevos productos financieros, acciones para incrementar la vinculación y la fidelidad de clientes.

Ayudará a impulsar una mentalidad innovadora en el diseño de nuevos sistemas de trabajo y, esencialmente, facilitará el autoaprendizaje. Se trata de promover situaciones que obliguen a sistematizar el análisis de causas, definir objetivos y establecer planes de acción. Aprender a manejar técnicas y metodologías racionalizadoras para optimizar el tiempo y la utilización de otros recursos, la ordenación y el procesamiento de información, y la mejora del sistema y de los procedimientos de gestión establecidos.

Aunque esta función es esencialmente útil para el trabajo directivo, también resulta interesante para cualquier nivel de la estructura. Se estimula la capacidad de pensar utilizando métodos no directivos, provocando la participación y actuando como equipos de trabajo para la solución de problemas, más que como la clásica relación de profesor-alumno.

El *saber hacer* contempla tres bloques de contenidos:

- Los datos y los elementos culturales del entorno, necesarios para un buen desempeño de las responsabilidades del *puesto*.
- Los conocimientos organizativos y técnicos inherentes a la tarea asignada, también propia del *puesto* de trabajo.
- Los adiestramientos necesarios para superar *deficiencias* en el desarrollo de la actividad profesional.
- Los *proyectos, los objetivos* estratégicos y el plan de acción del ejercicio.

El *saber ser* se refiere a las *actitudes profesionales* necesarias para una integración plena en la manera de ser de la organización y en su funcionamiento organizativo.

El logro de este objetivo se sustenta en:

- Las políticas institucionales, sobre todo las que se refieren al personal.
- El sistema de comunicaciones, el *management* y la dirección de equipos humanos.

La dirección de equipos humanos adquiere una especial incidencia en el rendimiento de las personas, y los planes de formación deben contemplar el diseño de programas de este tipo con una especial atención. Las metodologías más recomendables serían aquellas que utilizan supuestos prácticos, casos, extrapolaciones de la realidad y sistemas experimentales como recursos inductores del debate y de la asunción de compromisos para actuar.

A partir de las tres grandes áreas de desarrollo indicadas, hay unas cuantas cuestiones básicas que deben orientar la estructuración del plan concreto de desarrollo profesional de los empleados de las entidades financieras. Por ejemplo:

- 1.º) Cuáles son los objetivos clave de la entidad.
- 2.º) Qué aspectos hay que potenciar en cada una de las áreas de gestión.
- 3.º) Qué conocimientos y habilidades son necesarios para que el personal pueda cumplir los objetivos y las exigencias del trabajo.
- 4.º) Qué tipo de actitud y mentalidad de servicio exigen los clientes bancarios.

5.º) Cuál es el estilo de liderazgo, entendido como *management* de hombres, que mejor puede propiciar la integración y la eficacia de los equipos humanos.

6.º) Cuál es el nivel de formación de los empleados en relación con los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarios. Cuál es el *gap* a cubrir.

7.º) Cuáles son los recursos necesarios: humanos, organizativos, pedagógicos y económicos.

8.º) Cómo debe contribuir cada parte de la estructura para rentabilizar la inversión de los recursos aplicables y hacer competitivos los equipos humanos.

9.º) Cuál es el poder de influencia del Departamento de Formación para poder actuar como agente del cambio.

10.º) Qué mecanismos de verificación de resultados hay que establecer.

VI. LA FORMACION COMO INVERSION

La formación sólo tiene sentido si se define como una partida de inversión. Lamentablemente, con frecuencia se ha orientado mal y se ha convertido en un gasto. Esta concepción se sustenta en ciertos supuestos equívocos apoyados en la formación tradicional, que tenía como ejes básicos la acción del docente y los contenidos a transmitir, situando en una posición poco menos que marginal una buena identificación de necesidades, su justificación ante el empleado beneficiario de la formación y la implicación activa de éste en el proceso. El objetivo final se daba por hecho con la sola interven-

ción formal de los órganos responsables de «dirigirlo», que actuaban muchas veces en solitario. El logro de los objetivos se preveía casi como consecuencia directa de su impartición.

La frustración ante la deficiencia de resultados ha provocado con frecuencia su cuestionamiento. La prueba de ello es que cuando hay ajustes presupuestarios la formación es una de las primeras partidas a recortar. Por ello, es esencial diferenciar las características de una estrategia de formación-coste de las que debe tener la formación-inversión, que es la que tiene futuro.

1. Formación-coste

Los principales elementos que generan unos resultados mediocres en la acción formativa tienen que ver con los factores siguientes:

1.º) Pedir al departamento responsable de coordinarla unos resultados determinados y negarle los recursos necesarios para conseguirlos. Por ejemplo:

- presupuesto insuficiente;
- falta de un respaldo explícito del más alto nivel de poder;
- deficiente equipamiento pedagógico;
- horarios poco atractivos y mal «vendidos» a los empleados implicados.

2.º) Considerar que la formación va a resolver por sí sola los problemas de deficiente desempeño profesional.

3.º) Convertir la formación en actuaciones de emergencia, centrándola casi exclusivamente en la solución de problemas o deficiencias de trabajo.

4.º) Actuar desde el departamento o servicio de formación de manera aislada; es decir, al servicio de las distintas unidades de trabajo pero al margen de sus directivos, actuando éstos sólo como informadores.

5.º) Tratar la formación de manera demagógica: cantando sus alabanzas, pero situándola en una posición mediocre dentro de la estructura, considerándola poco menos que la pariente pobre del área de personal.

6.º) Efectuar un análisis de necesidades poco contrastado, asumiendo unilateralmente la solución de problemas que exigen además otro tipo de intervenciones.

7.º) Seleccionar mal a los participantes en las acciones formativas: grupos excesivamente heterogéneos, empleados sin capacidad de compromiso, obligación de asistir a las acciones formativas en horarios no laborales, etcétera.

8.º) Acortar el proceso de formación, limitándola esencialmente a la impartición de los contenidos de los programas, desvinculándola, en la práctica, de la mejora de la actividad profesional para la que está prevista.

9.º) Pedirle soluciones que no puede dar.

10.º) No subordinar suficientemente los objetivos de formación a los de negocio y a los planes estratégicos institucionales.

11.º) Desvincular la formación de los procesos promocionales o convertirlos en una rutina puramente formal para el ascenso, sin rentabilizar esta vinculación.

2. Formación-inversión

Una estrategia de formación-inversión tiene otros presupuestos conceptuales y otro encuadramiento metodológico. Por su importancia, voy a detallar los aspectos más significativos:

1.º) No dejarse condicionar por la idea de que la actividad del Departamento de Formación consiste en la programación e impartición de cursos y seminarios, y asumir que el objetivo es optimizar el rendimiento de la plantilla en función de las exigencias del plan de negocio de la entidad. Se trata de mejorar habilidades y procedimientos de trabajo más que de llenar horas de actividades. Los programas que no conducen a mejoras reales son, como hemos indicado, una acumulación de costes.

2.º) Partir de la constatación de Thorndike, derivada de la Ley del Efecto, de que el aprendizaje se da cuando una idea se ha convertido en acto o, si queremos, de la constatación del aprendizaje de funciones mentales de Piaget, basado en la asimilación y adaptación. Desde estas premisas, hay que asociar la transmisión de conocimiento a la acción sobre la realidad para mejorarla. Es lo que Guy Le Botert denomina: *formación-acción* (5). Esta orientación exige que todo programa esté inspirado en la actividad profesional sobre la que se pretende actuar, dándole carácter de objetivo de aprendizaje y, por tanto, verificando sobre ella los resultados de la acción formativa que hayamos desarrollado.

3.º) Los departamentos de formación deben estar dirigidos por profesionales especializados y competentes, y no solamente por buenas personas. El titular, además de ser experto en el de-

sarrollo de proyectos pedagógicos, debe tener un buen conocimiento de la cultura institucional, de los productos de la entidad y del sistema organizativo, al objeto de saber movilizar productivamente todos los recursos, tanto los más evidentes como aquellos que sólo se activarán si se actúa con habilidad. Un servicio que tiene una credibilidad aún no consolidada, necesita ser dirigido con acierto, y por personas que saben ganarse el respeto profesional a través de sus actuaciones.

4.º) El Departamento de Formación ha de estar bien situado dentro de la estructura, dependiendo de un nivel jerárquico con amplio poder de decisión. Un departamento impulsor de cambio ha de quedar poco mediatizado en su funcionamiento.

5.º) Evaluar los prejuicios que sobre la formación y su valor puedan tener los distintos estamentos de la estructura. Utilizar estas prevenciones para diseñar un plan de *marketing* interno que propicie una mejor evaluación del recurso formativo.

Por la importancia de este enfoque en los resultados, incluimos un apartado específico sobre la manera de desarrollarlo en la práctica.

6.º) No concluir un programa hasta que los resultados previstos hayan sido alcanzado por lo menos en el 80 por 100 de los casos.

Además de estos criterios estructurales básicos, es preciso también intentar atender otros aspectos orientadores de los procedimientos y metodologías a seguir. Por ejemplo:

a) Que los programas se ajusten a objetivos y necesidades concretas vinculadas al plan de ne-

gocio de la entidad y a su cultura institucional.

b) Considerar al empleado como un «cliente interno». Hacer un esfuerzo de argumentación de la formación como valor de oportunidad desde un enfoque de *marketing*, entendiendo éste no como recurso manipulador, sino como metodología de comunicación.

c) Que la estructura directiva se implique y que los supervisores de los empleados en formación intervengan como asesores de prácticas en la fase final del programa.

d) Que los conocimientos, más que un fin en sí mismos, sean un recurso para estimular la capacidad de pensar al servicio de una acción más eficaz.

e) Que haya proximidad entre el desarrollo de un programa y su aplicación a la actividad profesional.

f) Que los contenidos se flexibilicen en función de los niveles de conocimientos de los destinatarios y de su ritmo de aprendizaje.

g) Que la organización y las condiciones ambientales favorezcan el rendimiento intelectual.

h) Que comporte compromisos personales de acción que hagan realidad las ideas, acciones orientadas a conseguir resultados.

i) En los programas a corto plazo:

- Promover metas claras e, inicialmente, de limitada amplitud.
- Propiciar la experimentación razonablemente planteada.
- Impulsar su consecución a través de acciones: concretas, posibles, de logros perceptibles y de aplicación inmediata.

- Asignarles una persona responsable de su ejecución, y con autoridad y capacidad para ello.

- Fijar una fecha límite.

- Incorporar a expertos de la entidad al equipo de profesores, cuidando de entrenarles adecuadamente para optimizar sus aportaciones.

j) Que desde los órganos de poder pertinentes se impulse la aplicación al trabajo de la información y de los conocimientos adquiridos.

k) Que se incentive a quienes convierten lo aprendido en una mejora de su calidad de trabajo.

VII. FASES DEL DISEÑO Y DESARROLLO DEL PLAN

El proceso de un plan de formación-inversión consiste en armonizar una buena recogida de información, un análisis preciso de los datos, la creación de un clima de credibilidad y de colaboración, la aplicación de las metodologías pertinentes y el seguimiento tanto del proceso como de los resultados.

A continuación, sintetizamos los puntos clave a tener en cuenta para que el plan de formación alcance los objetivos que han de darle la calidad, la rentabilidad y el prestigio adecuados.

1. Identificar necesidades

— Análisis de conocimientos derivados del puesto de trabajo.

— Análisis de problemas solucionables a través de la formación.

— Definición de proyectos. Objetivos.

— Valores corporativos.

2. Definición de objetivos

Objetivos subsidiarios de formación:

- Plan estratégico.
- Plan de acción anual.

3. Análisis de limitaciones del entorno interno

— Prejuicios contra la eficacia de la formación.

— Nivel de acogida de la intervención formativa por parte del equipo directivo.

— Expectativas y nivel de disponibilidad de los empleados afectados.

— Disponibilidad presupuestaria.

— Instalaciones.

— Limitación de fechas y horarios.

4. Marketing de la formación

— Dirigido al máximo responsable de la aprobación del presupuesto.

— Dirigido a los directivos.

— Dirigido a los empleados en general.

— Dirigido a los empleados participantes en el plan.

— Dirigido al Comité de Empresa.

5. Diseño de la estrategia del plan

— Priorizaciones.

— Selección de participantes.

— Equipo de apoyo.

— Cuándo iniciar los distintos programas.

— Asignación de presupuestos/recursos.

— Qué mejoras de trabajo pretendemos alcanzar (objetivos de cada acción).

— Qué deben saber y entrenar para conseguirlos.

— Quién va a impartir y coordinar cada acción.

— Cómo comprobaremos la eficacia del proceso de ejecución y los resultados.

— Qué hacer si no obtenemos la eficacia prevista.

6. Programación de las acciones

— Evaluación de conocimientos y experiencia de los participantes.

— Elaboración del contenido teórico.

— Concreción de los entrenamientos prácticos necesarios (*role-plays, in-basket, casos, business games, etcétera*).

— Periodificación de sesiones.

— Metodología a seguir.

— Sistema de información a los jefes que deben dar soporte a la acción.

7. Implicaciones de los directivos

— Quiénes deben implicarse.

— Cuál debe ser su cometido.

— Cuándo deben actuar.

8. Ejecución

— Respetar el *planning* previsto, salvo que los resultados o la reacción de los participantes no se ajuste a lo previsto.

9. Control del proceso y de los resultados

— Evaluación de conocimientos y habilidades alcanzados.

— Consulta con los directivos sobre mejoras del trabajo.

— Valoración de resultados por parte de los propios participantes.

— Reciclajes cuando los objetivos previstos no se hayan conseguido.

— Recomendaciones para acciones futuras.

— Constatación de nuevas necesidades de formación.

Al margen de esta estructuración, debemos dar cabida también a aquella formación ocasional, asociada a un error concreto o a una reflexión sobre la experiencia profesional, o a aquellas acciones de autoaprendizaje que deben propiciarse.

VIII. METODOLOGIAS

Son diversas las maneras de propiciar el aprendizaje:

1.º) A través de un sistema *positivo*.

En esta opción, el principal peso de la actividad formativa recae en el experto o profesor. Lo esencial, aquí es *transmitir información*.

Los resultados suelen ser pobres cuando se trata de introducir procedimientos nuevos o mejorar conductas.

2.º) A través de *procesos interactivos*.

En este caso, el *grupo* es el protagonista. El experto proporciona datos y el grupo los confronta y los discute, haciendo

aportaciones complementarias desde su experiencia y creando sinergias impulsoras de compromisos de mejora.

El metaplan; el análisis y discusión de casos y las técnicas de creatividad tendrán aquí una aplicación idónea.

Este enfoque permite obtener mejores rendimientos que el anterior.

3.º) *Action learning*, o aprender mediante la acción.

Aquí el poder de aprendizaje reside en el entrenamiento de conductas a través de la actividad que sirve de base para el análisis de capacidades, y se entrenan cambios tácticos. Desde el «hacer» uno percibe sus ritmos de trabajo, analiza sus fugas de rendimiento, entrena la competitividad en un entorno menos tenso que el trabajo real, puede incluso tener componentes lúdicos, planifica, entrena procedimientos nuevos, se comunica, recibe *feed-back* tanto de los demás como de sus propios resultados. Es una alternativa muy interesante para el desarrollo de capacidades directivas.

4.º) *Formación en alternativa*.

Asocia la teoría con la práctica real de trabajo. En esta opción, el objetivo es una mejora o un cambio en la actividad profesional. Esta sirve como referencia para la acción formativa.

Dicha acción se secuencializa en fracciones temáticas o unidades didácticas. Se desarrolla la primera unidad y, antes de proceder a las siguientes, se constata si lo analizado en el aula es aplicable al trabajo y qué dificultades hay en su incorporación. Estas constataciones son estudiadas y reorientadas en la segunda unidad didáctica. La experiencia va

ajustando los contenidos sucesivos, consiguiéndose una gran proximidad entre teoría y práctica real.

5.º) Mediante la *enseñanza programada*.

Esta es la alternativa más tradicional del autoaprendizaje. Suele basarse en secuencias cortas de aprendizaje muy tutorializadas por el propio sistema, que permiten un avance lento, pero cómodo y planificable según conveniencia.

Actualmente, hay sistemas muy bien diseñados y suelen tener el ordenador como instrumento (EAO).

Con las modernas tecnologías y con la introducción del vídeo interactivo, esta alternativa ganará importancia en los próximos años, ya que resuelve importantes problemas de tiempo y desplazamientos, y es la que mejor se adapta a los niveles y ritmos de aprendizaje del sujeto.

Es muy válida para personas motivadas por aprendizajes concretos. Pero resulta aún poco operativa para personas con voluntad débil o poco interesadas en el tema que deben aprender a través de este método.

6.º) También hay que incluir la *formación ocasional*.

Esta se da básicamente en el puesto de trabajo. Son ocasiones propicias: la queja de un cliente, un error localizado, una circular que introduce normativa nueva o una reunión departamental para diseñar acciones a emprender para el desarrollo de un proyecto.

También hay que incluir sugerencias de actuación derivadas de las reuniones de área o de cualquier departamento técnico

que transmita criterios de actuación (campañas comerciales, promociones, lanzamientos de productos recomendados, etcétera).

Es, a veces, poco considerada formalmente, pero es muy válida porque es la que mejor asocia el problema con la solución, y además proviene directamente de personas investidas de poder ejecutivo. Es una opción que debería estimularse.

7.º) Finalmente, podemos considerar la *autoformación*.

Es aquella que uno mismo se programa, apoyada en libros, revistas, apuntes, asistencia a conferencias, reuniones esporádicas con colegas para discutir temas de trabajo, debates en TV, etcétera. Podríamos también incluir la EAO y la programada cuando es libremente seleccionada por el sujeto.

Esta alternativa suele ser de libre elección. Por ello, es la que cuenta con más motivación autoimpulsada y, por tanto, muy consistente.

Todas estas variantes metodológicas deben ser utilizadas y complementadas en función de contenidos y de programas.

El responsable de formación debe incluirlas como alternativas, ya que le brindan la posibilidad de encontrar soluciones para la diversidad de dificultades con las que se puede encontrar a la hora de convocar a plantillas tan heterogéneas y geográficamente tan dispersas.

Esto obliga, cada vez más, a prever la formación a distancia, y esta exigencia requiere la combinación de varias de las opciones expuestas asociadas a un sistema tutorializado que permite mantener la efectividad de los aprendizajes.

IX. MARKETING DE LA FORMACION

Trabajar bien debe ser una exigencia, formarse es un recurso facilitador, y su máxima rentabilidad se conseguirá cuando sea fruto no de un deber, sino de un convencimiento. Los psicólogos constatan que toda acción dirigida a conseguir una determinada respuesta *voluntaria* por parte de una persona requiere de un umbral de impacto de suficiente fuerza que consiga una movilización del *deseo* de actuar en la dirección prevista.

Por ello recordamos lo que ya apuntábamos al enfocar la formación desde una óptica de *inversión*: hay que «vender» bien el valor de la formación. Los recursos de comunicación del *marketing* pueden ser una buena alternativa si consideramos a toda la estructura humana de la empresa como «cliente», y si nos mentalizamos de que debemos conseguir su interés destacando no su *deber* sino los *beneficios* que la formación puede aportarles. Definir, por tanto, un buen conjunto de argumentos y un buen sistema de difusión ha de consistir en una tarea habilidosa del Departamento de Formación. Por ejemplo:

- Identificar prejuicios en relación al valor de la formación por parte de:
 - La alta dirección.
 - Los jefes departamentales y los directores de oficina.
 - Los técnicos.
 - Los empleados de base antiguos.
 - Los empleados de base ingresados en los últimos ocho años.
 - El Comité de Empresa.

- Definir una argumentación de posicionamiento a partir de los *beneficios* que aporta la formación para cada colectivo.

- Iniciar el plan de formación con acciones cuyos resultados sean claros y evidentes.

- Seguir rigurosamente las indicaciones previstas en la *formación-inversión*.

- Procurar una atención esmerada y personalizada a los empleados participantes en los programas que se desarrollen.

- Seleccionar a expertos que puedan ser reconocidos como competentes y buenos comunicadores por parte de los «alumnos».

- Mantener en todo momento informados a los jefes de los empleados que participan en los cursos.

- Asegurarse y perseguir el logro de los objetivos establecidos para cada acción formativa.

X. PERSONALIZACION DE LA FORMACION

Uno de los retos de la formación tradicional era conseguir optimizar el rendimiento de los participantes en las sesiones de trabajo. Dado que la disponibilidad de tiempo siempre es escasa, era preciso diseñar con mucha precisión los temarios y seleccionar con extremado rigor a los empleados participantes.

Un importante problema era la heterogeneidad de formación y experiencia de los empleados que ejercen el mismo tipo de función profesional, ya que éste era uno de los criterios que daba pie al diseño de programas y, por lo tanto, era también una referencia

para la selección de los empleados. La realidad era que una parte de los contenidos estaba ya superada por algunos, y para otros se partía de conceptos supuestamente asimilados, lo que, en su caso, no era así. En ambas situaciones, había la sensación de seguir un programa no ajustado a las necesidades y, por tanto, poco motivador. Para los primeros, podía incluso ser visto como una pérdida de tiempo.

Una de las reacciones era el absentismo o la crítica negativa sobre la operatividad de la acción formativa.

Mantener por disciplina la participación en todas las sesiones del programa tampoco era una buena manera de prestigiar la formación. Actualmente, hay técnicas y metodologías que permiten, en gran medida, evitar estos problemas personalizando la oferta formativa.

Una cuidada seriación de casos, *in baskets*, supuestos extraídos de la realidad, los programas de EAO, los vídeos, el *action learning*, la enseñanza programada, los juegos de simulación, la posibilidad de digitalizar las sesiones y distribuir su contenido en *disquettes* y, en definitiva, las tecnologías interactivas, que pronto tendrán precios asequibles, proporcionan los recursos necesarios para instalar «laboratorios» de formación que permiten una dirección personalizada del aprendizaje, respetando los ritmos de asimilación personal y asociando unidades didácticas y actividades grupales con experimentaciones y recuperaciones individuales con la orientación de expertos. Esta es una práctica aún poco frecuente, pero que irá imponiéndose en el próximo futuro, ya que es un imperativo obligado por la escasez de tiempo

y la necesidad de rentabilizarlo todo lo posible.

Es importante efectuar una buena identificación de las necesidades y subagrupar a los empleados de acuerdo con los aprendizajes que deban asimilar. Con base en estas exigencias, se agrupan también contenidos temáticos a modo de unidades didácticas de poca amplitud para una máxima flexibilidad.

Un equipo entrenado de monitores especializados en la corrección del material, dirigidos por un experto cualificado para cada programa, y que asuma la responsabilidad de dirigir las sesiones teóricas y organizar y asesorar en las actividades prácticas, hace posible un ambiente formativo riguroso y eficaz.

Un problema es la motivación para las sesiones de autoaprendizaje. En estos casos, una seriación adecuada de objetivos de formación, una buena animación, un adecuado sistema de refuerzos motivadores y una exigencia concreta de resultados facilita el éxito del plan. Y, por supuesto, la opción de formación en presencia siempre debe estar abierta para quienes prefieren optar por este sistema.

Obviamente, este tipo de organización de la formación resuelve, también, la formación a distancia.

Es preciso señalar que estos sistemas mixtos o, en algunos casos, totalmente individualizados, precisan de un entorno profesional favorable. Algunas condiciones son:

- Exigencia de calidad y eficacia en el trabajo.
- Reconocimiento de los éxitos y del buen hacer.

— Vinculación de la formación a las promociones.

— Una oferta de programas vinculados a resolver problemas, capacitar para nuevas tareas o procedimientos, o proporcionar ideas para mejorar la calidad del trabajo.

— Un buen *marketing* asociado a dicha oferta.

— La implicación estimuladora de los directivos y jefes directos.

— La creación de un clima de respaldo y de valoración de la formación desde el más alto nivel de poder.

Si no hay las condiciones adecuadas, pese a los problemas expuestos, es mejor seguir con la práctica de formación en presencia, menos flexible.

NOTAS

(1) *Psicología social de las organizaciones*, Editorial Trillas, 2.ª edición, 1984.

(2) Conferencia organizada por ODE, 1991.

(3) NAISBITT, John, *Macrotendencias*, Ed. Mitre, 1983.

(4) BARALLAT, Lluís, *La banca española en el año 2000*, Ed. CS, Madrid, 1992.

(5) BOTERT, Guy Le, Seminario programado por la ESCA.