

## LAS MODAS FUNCIONALES EN LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

El inicio de la formación empresarial tuvo su explosión tras la segunda guerra mundial y en los EEUU. Hasta entonces, casi sólo existían carreras técnicas en el área de Ingeniería (con sus especialidades) y carreras de gestión en las áreas de Derecho y Comercio, tanto en Universidades Públicas como algunas Privadas (por ejemplo, el M.I.T. –*Massachusetts Institute of Technology*- fundado en Boston en 1.861 o *Harvard University* creada en 1.636).

Numerosos cuadros de oficiales y técnicos militares pasaron a la vida civil con un importante bagaje de conocimientos, las innovaciones tecnológicas desarrolladas durante cinco años de contienda se aplicaron al mundo empresarial, las comunicaciones (en sentido amplio) se extendieron por todo el país y fruto de todo ello, la demanda de productos de consumo se multiplicó. El efecto en el mercado laboral fue una creciente necesidad de formación en diversos campos empresariales y por consiguiente una oferta paralela.

Dicha oferta ha seguido más o menos por décadas una moda de especialidades, fruto de la demanda empresarial y laboral de cada momento. Estas modas, han estado orientadas por grandes corporaciones sectoriales, ya sean en el campo de la Producción, Banca, Informática, Servicios, etc.), según sus propias intuiciones sobre necesidades futuras.

Así en la **década de los 50**, la formación se centró fundamentalmente en el área de la **Producción** (lo importante y fácil era fabricar, ya que la demanda lo fagotizaba todo), y la moda en formación fueron las Ingenierías (con especial atención a los métodos de Planificación, fundamentalmente el famoso PERT, Técnicas de Colas, *Lay Out*, Control de Procesos, Control Estadístico, etc...). En aquella época quién no desease ser ingeniero era un elemento un tanto esotérico.

Pero tanta producción supuso en la **década de los 60** una mayor competitividad con respecto a la competencia. Entonces se fueron afianzando las necesidades de vender más y al precio más bajo posible. Nacieron con ímpetu las Escuelas **Comerciales y de Marketing** y las carreras en **Finanzas** (con especial atención a los Sistemas de Costes, Contabilidad Analítica y *General Ledger*). Numerosos jóvenes se embarcaron en estos estudios sin preguntarse si tenían dotes comerciales o les gustaba la administración. Los

cursos sin los que parecía que no se podía vivir eran fundamentalmente Cuentas Reflejas, Costes Standard, Productos Bancarios, Gestión de Inventarios, Marketing y Publicidad o Técnica de ventas, etc...). En España esta moda llegó más tarde, hacia los 70.

La aparición del *Personal Computer* **en la década de los 70** y su incorporación al puesto de trabajo en las empresas, significó la invasión de cursos en **Informática**, tanto para el dominio de software básico (Sistemas Operativos, Bases de datos –las que se estudiaban en los 70 no sirvieron de mucho ya que en los 80 aparecieron las Relacionales-Lenguajes -COBOL, etc.), como de aplicativos funcionales y Ofimática. Todo el mundo quería ser informático.

La **década de los 80** transcurrió influenciada por los temas de Personal, materia esta que ya había sido planteada desde Taylor en 1.880 y Henry Ford en 1.910. El encarecimiento de los salarios así como la creciente oferta de trabajo en el mercado laboral, determinaron que la formación “estrella” debían ser los **Recursos Humanos**: “El mayor capital de la empresa son sus hombres”. Nacieron todo tipo de proyectos, filosofías, técnicas, productos y servicios tendentes al cuidado y la gestión de las personas (KAIZEN, Gestión por Competencias, Feed Back 360º, Gestión del Conocimiento, Psicogramas, Evaluación del Desempeño, Descripción de Puestos, Políticas Retributivas, Beneficios Variables, *Mentoring*, *Coaching*, etc...), algunos con cierto éxito y otros con escasa productividad. Los Masters en RRHH hicieron su agosto. Ser psicólogo industrial era sinónimo de éxito profesional.

En España la crisis económica de principios de los 90 elevó la tasa de desempleo hasta un 22% de la población activa y entonces la moda no era como mejor ocuparse del personal, si no como quitárselo de encima, incluyendo a muchos psicólogos. Predominó el *Outplacement*.

Dicha crisis produjo la necesidad, no ya de incrementar las ventas con la búsqueda de nuevos clientes, si no de mantener los existentes a toda costa. Entonces en la **década de los 90** se puso de moda la **Calidad**, tanto para el control de las cadenas de valor (costes de la no calidad), producción y atención al cliente como a través de certificaciones sobre normas ISO. Es la época dorada de la EFQM o AENOR (en España). Quién no tenía su correspondiente certificado de calidad, parecía huérfano ante los demás. Tenerlo, era síntoma de distinción. Las Escuelas de Negocios se pusieron a impartir casi al unísono

técnicas sobre *Customer Satisfaction*, *Benchmarking*, *Total Quality Management* y otras materias de porte similar.

En los comienzos de la primera **década** de este nuevo siglo, la formación más en boga parece ser todo lo que se refiere a la **Logística**, claro que en su sentido amplio ya que lo abarca casi todo (Aprovisionamiento –compras y proveedores- Producción, Gestión de Stocks, Distribución –expediciones, transporte, comercio interior y exterior- Sistemas de Información, etc...) También parece que tendrán mucho éxito las enseñanzas que se refieran a la gestión de la **Productividad**, entendida también en su sentido más amplio, o sea, destinadas a la productividad en las cadenas de producción y de la mano de obra, pero también a otras áreas, tales como Recursos Humanos (en su conjunto), Finanzas (rentabilidad de capitales), Ventas (estudios de costes marginales y personalización), Distribución (modelización de canales y rutas), productividad de los datos (*Executive Information Systems*) y todo lo que sea transformar costes de estructura en directos y fijos en variables, con lo cual de alguna forma volvemos al principio del último medio siglo, claro que con grandes diferencias semánticas. La formación seguirá buscando el beneficio y continuidad de las empresas pero con medios y conocimientos más sofisticados.

A finales del último lustro del siglo XX y en la actualidad con bastante fuerza también corre la moda de estudiar cursos cuya acreditación esté homologada por alguna entidad oficial o pseudo oficial, sobre todo si su obligatoriedad fluye desde la Unión Europea. Nos referimos por ejemplo, a las Titulaciones en Prevención de Riesgos Laborales, temas de Transportes (de viajeros, bienestar animal, mercancías peligrosas, temas de Seguridad (manipulación de mercancías radioactivas, operación de instalaciones radiológicas), etc.

Sobre las modas en cuanto a los medios, con la llegada de Internet a las empresas y a los particulares, estamos viviendo una apasionante controversia entre la formación presencial, la formación mixta y a distancia (y esta en sus modalidades *on-line*, multimedia o clásica). La batalla está servida pero no se vislumbra un claro vencedor. Todos los métodos tienen sus ventajas e inconvenientes. Y tuviésemos que inclinarnos por algún medio que se ponga más de moda, nos inclinaríamos por la que parece que será más asequible en precio y posibilidades de distribución o sea, por la formación a distancia (probablemente en su modalidad *on-line*), aunque todavía falla en esta modalidad el *e-fulfillment* necesario en todo B2C).

En el caso de las Universidades y Escuelas Técnicas para formación reglada, nos encontramos con el eterno dilema (otra moda) de si es mejor la formación pública o privada. Depende de cada entidad, pero en términos generales nos inclinamos por la pública, ya que es más impersonal, suele contar con mejor profesorado (o al menos con menor rotación) y muchas veces con más medios. Además son las que permanecen a largo plazo y la raigambre es un valor cualitativo no despreciable en formación.

En definitiva, las modas en formación han existido y probablemente seguirán existiendo, incluso para estudios con un fuerte contenido vocacional (seminarios, escuelas militares, sanidad, etc...). Por eso es tan importante no dejarse llevar por ellas y meditar muy, muy despacio lo que queremos estudiar y para qué. También esto es válido para la formación complementaria que sin duda necesitaremos a lo largo de la vida profesional. Cuantos cursos después de una gran dedicación, esfuerzos económicos y expectativas no han servido casi para nada, salvo para aumentar la cultura general y a veces el mal humor del alumno. Con todo, la mejor moda y más segura a veces es estudiarse a uno mismo de vez en cuando.

Fernando Tejero Zumeta

Consultor