

De frente o al frente – usted decide

Capacitación y consultoría vs. Crisis financiera

Octavio RUELAS



Capacitación y consultoría son, en especial para las pymes, una inversión por aprovechar; y como afirma Octavio Ruelas, en tiempos de crisis se impone pensarlas estratégicamente.

En la actualidad es imposible evitar el tema de la capacitación como negocio, como palanca productiva organizacional, desarrollo de talentos, o más aún, considerarlo como proceso estratégico. Esto es así desde tiempos inmemoriales, para el desarrollo y mejora continua del hombre, las empresas, las sociedades y las naciones. Resulta inevitable exponer una tesis de los escenarios actuales de dos actividades fundamentales para el desarrollo personal, organizacional y nacional: la capacitación y la consultoría empresarial.

Todo profesional de la capacitación o la consultoría tiene como una de sus misiones principales transmitir conocimientos y habilidades a las personas, y por ende a las empresas para que desarrollen o aumenten su competitividad y sobre todo su rentabilidad. La necesidad de ser competitivo en diversas especialidades para toda empresa es cada vez más demandante para su sobrevivencia. La subcontratación de personal especializado y recurrir a firmas consultoras especializadas son prácticas que resultan cada vez más necesarias.

Sin embargo, es muy conocido el hecho de que la mayoría de las empresas mexicanas consideran a la capacitación como una actividad que no aporta valor directo a sus utilidades. Esto se debe a que le dan prioridad a otros procesos enfocados en la realización de los productos y la venta de los mismos. La capacitación se encuentra lejos de ser considerada una estrategia organizacional, principalmente en las pequeñas y medianas empresas (pymes) debido a que para la mayoría de éstas representa un gasto y no una inversión.

La situación se complica en tiempos de recesión, como los que se viven actualmente en México: el impacto de la crisis financiera mundial se visualiza

rápidamente en la baja sustancial de la demanda de productos y servicios, sea en un sector o en varios. Por lo tanto, la falta de inversión en proyectos de desarrollo y competitividad son aplazados e incluso descartados de las listas directivas, dando prioridad a pagos gubernamentales, proveedores clave, nómina, gastos fijos y compromisos adquiridos que no se logran renegociar.

UNA GRAN DIFERENCIA

En este ambiente, la capacitación y la consultoría para mantener o aumentar la competitividad, es frenada drásticamente, factor contrario a lo conveniente. Es en estos momentos cuando se requiere de la mayor creatividad en todos los niveles de la organización para lograr métodos robustos y flexibles, esquemas de negociación con los clientes y proveedores para un ganar-ganar verdadero, compromiso de todo el personal y, sobre todo, el rediseño de las estrategias para obtener de nuestros clientes lealtad, reconocimiento y recomendación como pilar del sostenimiento de las ventas, suministrando a nuestros clientes la calidad explícita convenida, la implícita de nuestros productos o servicios y la calidad sorprendente que

marque la diferencia con respecto a nuestros competidores.

En los países denominados desarrollados, la capacitación y la consultoría son considerados actividades estratégicas; la aplicación y la confiabilidad de la consultoría operacional o reingenierías son claves para aumentar drásticamente la competitividad de las empresas y las normas ISO como palanca productiva a corto, mediano o largo plazos, según las condiciones operativas, administrativas y financieras de cada organización. La capacitación como tal es empleada con enfoque rentable, es decir buscando que la formación adquirida sea aplicada y medida en términos de productividad, lo cual exige firmas de capacitación que vayan más allá del nivel 1 (ver cuadro).

La consultoría es una distinción clave en momentos que se requieren cambios, es la misión de aportar soluciones sustentables y diferenciables con respecto a la actividad cotidiana de la empresa, por lo que su evaluación debe estar en función de resultados concretos, precisos y concisos, en los aspectos de efectividad y eficiencia. Recurrir a estos servicios en tiempos de crisis puede resultar de gran ayuda buscando acordar un buen esquema de beneficios mutuos, entre la empresa y la firma consultora.

En México, las pymes representan alrededor del 95% de las unidades económicas formales, de las cuales en manufactura rondan el 10%, en comercio el 52% y en servicio el 33%; el resto son empresas consideradas grandes, las cuales no dudan en la adquisición continua de servicios de capacitación y consultoría como parte de sus actividades con enfoque rentable, es decir dirigidas a su negocio o a obtener resultados financieros.

Es una decisión directiva el dirigir a su empresa “de frente” a un rezago competitivo e incluso enfrentando su desaparición, o ponerla “al frente” y en el liderazgo dentro de su especialidad, al incluir rubros de capacitación y consultoría en la estrategia de su organización, como palanca de

mantenimiento y aumento de su competitividad en tiempos de recesión financiera.

La necesidad de que la capacitación y la consultoría evolucionen en sus esquemas de medición del aprendizaje, dirigiéndolo al ser consciente del capacitando y no sólo al subconsciente (conocimiento temporal), es decir, dirigido a las necesidades del cliente, es ya una demanda organizacional e incluso nacional.

NIVELES DE LA CAPACITACIÓN CON ENFOQUE RENTABLE:

Nivel 1: ‘evaluar’ la formación sólo en el aula.

Nivel 2: ‘estimar’ la aplicación del conocimiento en la práctica.

Nivel 3: ‘ponderar’ el grado de mejora de los procesos que pertenece el capacitando.

Nivel 4: ‘medir’ valor agregado financieramente -algo complejo y costoso de alcanzar si se realiza lo que yo llamo “Capacitación Pulverizada”, es decir, sin un plan estratégico anual, con enfoque al negocio y dirigido al proceso y producto intencionado.

Las fronteras entre la formación teórica y práctica, representan un rezago en la formación de los empleados modernos que demanda la industria y el comercio en las empresas mexicanas. Así que contar con modelos aportados por las firmas consultoras para la mejora continua de nuestros procesos puede representar éxitos sostenibles, y entonces es cuando la capacitación y la consultoría seleccionada adecuadamente representan para las organizaciones una inversión confiable y redituable. No sólo en momentos de crisis se debe de mantener esta estrategia, sino hasta en momentos de estabilidad y progreso organizacional. ▲

