



Por [Iñigo Babot](http://babot.info) - <http://babot.info> Profesor, investigador y consultor español

Como profesor, soy un fanático del Método del Caso. Redacto constantemente casos de estudio sobre situaciones reales, que luego empleo en mis ponencias, talleres para administraciones públicas, seminarios para empresas, o bien en mis clases. Algunos lectores de **LEARNING REVIEW** me han pedido, dirigiéndose a mi blog, que publique alguno de esos casos reales. Pues aquí tenéis uno de ellos como ejemplo, muy cortito, con las preguntas que formularía en una sesión presencial, para iniciar el debate. Si queréis saber el desenlace, leed el próximo número de **LEARNING REVIEW...**

El despido de Jorge

- Van a despedirme, lo sé - dijo Jorge, muy apesadumbrado.

- ¡No seas así, hombre! ¡Ya encontrarás alguna solución para interesar a la gente de tu empresa y que quieran participar! - repuso su amigo Íñigo, intentando animarle.

- No, no te engañes Íñigo. A mis queridísimos compañeros no hay quién los mueva: nunca se han interesado por la formación en el puesto de trabajo y nunca lo harán. Creo que no tienen ninguna gana de aprender nada. Llevan demasiados años así y se limitan a ir tirando, vegetando y viviendo de inercias. Esta compañía es un mastodonte y nada la afecta demasiado: es una rueda enorme que parece moverse sola. Cada empleado es como una hormiguita que intenta empujar al mastodonte, o no, pero éste avanza a su propio ritmo. La gente sabe eso. Y mis estadísticas, como Director de Formación, no pueden ser más catastróficas: ¡nadie hace un curso! ¡Nadie acepta reciclarse ni quiere aprender nuevas habilidades! ¡Mira que lo he intentado de mil formas! Entre todos, van a conseguir que desaparezca mi departamento o se fusione con el de Selección. Resultado: yo a la calle. Ya me han reducido dos veces el presupuesto de capacitación en 18 meses: es el preludio. ¡Y con esta crisis, con la que está cayendo fuera y, dentro de nada, con cambio de Presidente! - aseguró Jorge, con enorme amargura.

Entorno de Jorge

La conversación es real y se produjo durante el verano de 2008, en la ciudad de Detroit.

Jorge tenía entonces 37 años y era Director de Formación en la filial mexicana de una de las mayores corporaciones mundiales del sector automovilístico, con sede central en los Estados Unidos.

Dicha filial mexicana contaba con 13.000 empleados directos de todos los niveles, desde operarios en línea de producción hasta muy altos ejecutivos, que actuaban en funciones corporativas muy variadas: ensamblaje, producción, logística/distribución, marketing, ventas, administración, finanzas, etc. Además, la gran compañía generaba otros 90.000 empleos indirectos en las 4 enormes plantas de producción repartidas por la república de México.

Jorge era un profesional altamente cualificado, muy trabajador y muy responsable, que había fichado por esta corporación automovilística tras una exitosa carrera de más de 10 años en la filial mexicana de otra gran multinacional norteamericana, sector consumo, donde también había ostentado el cargo de director de formación.

Más explicaciones y más angustia

- ¡Pero si ahora tienes un montón de herramientas diferentes para dar buena formación! ¡Muchas más que cuando estabas en Consumo! Todos los temas de Web 2.0, los juegos educativos, simulaciones mucho más avanzadas, la población mucho más abierta a las TIC...- espetó Íñigo - En Consumo te fue muy bien, con muchas menos armas. ¿Por qué te desanimas así?

- Mira, amigo mío, no me vengas con discursos de motivación y análisis de necesidades. Ya sé que a ti te apasiona la formación corporativa pero yo estoy empezando a dejar de creer en ella, profundamente. ¡Lo malo es que aún intento vivir de ella! Tenía que haberme quedado donde estaba, calentito y dominando aquellas acciones educativas, muy puntuales y muy controladas.

- Pero, ¿dónde está la diferencia ahora?

- Ya te lo he dicho: esto es como un ministerio soviético. ¡Aquí nadie se interesa por nada! La gente sólo atiende a su trabajo diario y cualquier otra cosa les molesta. He probado ya todo eso

que dices: presenciales con profesores verdaderamente buenos, formación en habilidades directivas, blended learning muy interactivo, redes sociales, juegos serios, comunidades de prácticas, mundos virtuales, incluso blogs de algún pobre empleado, al que pude convencer de que aumentaría su visibilidad si ponía algo suyo en la red. Además, he ofertado todo eso a diferentes niveles jerárquicos. Todas estas acciones han estado siempre muy controladas, de modo estándar, han sido de duración corta, con principio y fin muy definidos, para que la gente se animase a participar. ¡Pero no hay manera de moverles! A una acción se apuntaban 7 personas, a otra 11, a otra 3, a otra ninguna... ¡Un desastre!

- ¿Tenéis claros los objetivos de aprendizaje y por qué se hace todo eso que dices? ¿Habéis definido un marco estratégico, establecido un escenario de éxito y tenéis un plan director de la formación?

- ¡Que sí, que sí! ¡Lo tenemos todo, ya te lo enseñaré! Incluso tenemos asumida la apuesta táctica de probar muy diferentes metodologías y soluciones, a ver cuál funciona mejor, para basarnos en el ensayo-error. ¿Qué más quieres? Pero mis compañeros pueden con todo eso: sólo se moverán a hacer algo si les incentivan económicamente o si les suspenden de empleo y sueldo. Si no, si no les obligan, no lo ven como un tema de su trabajo diario (que también hacen a duras penas) y saben que el mastodonte seguirá caminando sin que se formen... ¡les da igual todo! Me van a despedir, lo sé.

El despido de Jorge. Hoja de preparación

Como sabéis, los casos prácticos son explicaciones de situaciones reales que permiten su discusión y posibilitan aprender activamente de otras experiencias.

Este case study concreto es deliberadamente breve y muy abierto, para que podáis aportar todas aquellas consideraciones o plantear aquellas cuestiones que os resulten interesantes. La conversación se desarrolló tal como se explica.

Tras la lectura de este caso, os ruego pensar sobre las preguntas de esta hoja de preparación, que ilustran los puntos concretos sobre los que intentamos reflexionar:

1- Por lo poco que se ha contado de esta empresa y atendiendo sólo a lo que has leído, ¿te

parece favorable el entorno de trabajo de Jorge? ¿Crees que se queja por su propia incapacidad o que tiene razones fundamentadas para hacerlo? ¿Es normal decir que los empleados de esta empresa 'sólo se mueven por dinero'? ¿Es posible encontrar un escenario así, en la realidad?

2- ¿Opinas que dos reducciones en el presupuesto de capacitación, en 18 meses, pueden ser el anticipo del cese de Jorge como Director de Formación?

3- ¿Qué te sugiere la frase de Jorge: 'la gente sólo atiende a su trabajo diario y cualquier otra cosa les molesta'?

4- ¿Crees que, para un profesional experto, los resultados obtenidos en una empresa de Consumo o en una empresa de Automoción pueden ser tan dispares? ¿Puede esto ser debido al diferente entorno o es que él perdió competitividad?

5- ¿Te parece acertada la estrategia que siguió Jorge en la filial mexicana, hasta entonces (acciones formativas siempre muy controladas, de modo estándar, duración corta, con principio y fin muy definidos, y probando muy diferentes metodologías y soluciones, a ver cuál funciona mejor, para basarse en el ensayo-error)?

¿QUIERES OPINAR SOBRE ESTE TEMA? ¿CONOCES ALGÚN EJEMPLO CONCRETO QUE QUIERAS EXPONER? ¿QUIERES SUGERIR TEMAS PARA NUEVOS ARTÍCULOS?

Hazlo a: ibabot@ibbmconsultores.com