

**IDE** Instituto de dirección  
y organización de empresa.

**Cátedra de Política  
Económica de la Empresa**

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

LA FORMACION - UN RETO EMPRESARIAL

DR. HANS HORST SEMMEL

Doc 1-A-147

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5900906393

0

1

2

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION DEL  
INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 147  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

## LA FORMACION - UN RETO EMPRESARIAL

DR. HANS HORST SEMMEL

PRESIDENTE DE AEG IBERICA DE ELECTRICIDAD

Alcalá de Henares, Diciembre 1988



## INDICE

	<u>Pág.</u>
INTRODUCCION .....	4
I. ¿QUE ES FORMACION? .....	6
II. SISTEMA DE FORMACION PROFESIONAL DUAL .....	9
III. POST-FORMACION O PERFECCIONAMIENTO .....	11
1. Postformación Interna .....	14
a) - Específica .....	14
b) - General .....	14
2. Postformación externa .....	16
IV. CONCLUSIONES .....	17

## LA FORMACION - UN RETO EMPRESARIAL <sup>(1)</sup>

*Dr. Hans Horst Semmel*

*Presidente de AEG Ibérica de Electricidad, S.A.*

### INTRODUCCION

El Profesor García Echevarría me ha pedido que pronun-  
ciase unas palabras con ocasión de la entrega de sus diplo-  
mas y, así, el final de sus estudios, y ha sugerido el tema  
de la formación como un reto al Management. Esto es segura-  
mente, un tema fascinante, pero .....

¿Qué les puedo decir yo a Vds. ahora que finalmente  
han terminado la pesadilla de las aulas y están impacientes  
por empezar la vida real, la práctica y el uso de lo apren-  
dido para progresar y empezar a dar y no recibir?

La juventud tiene el privilegio de la energía inagota-  
da, las ganas de luchar, incluso contra lo imposible, y, a  
veces, impulsado por un idealismo todavía no gastado.

La edad debería tener la experiencia y una mayor am-  
plitud de la visión y, tal vez, un idealismo más realista. Y  
justamente este realismo y la experiencia enseñan que el  
hombre es esa rara especie que solamente quiere aprender de

<sup>1</sup>. Conferencia pronunciada con motivo de la entrega de Diplomas del Instituto de Dirección y Organiza-  
ción de Empresa, de la Universidad de Alcalá de Henares, el 29 de octubre de 1986.

sus propios errores. Por eso, la humanidad tropieza constantemente con las mismas piedras, porque es muy difícil transmitir la experiencia a la próxima generación o a otros pueblos. Digo ésto, porque soy consciente de la posibilidad limitada que pueden tener mis palabras, pero a pesar de ello tengo la ilusión de que algunas ideas y experiencias mías les hagan pensar y, tal vez, recordarlas antes de cometer los errores, de igual forma en que yo recuerdo siempre una conversacion que tuve con mi tío hace más de 40 años. Cuando volví de la Segunda Guerra Mundial, no pude regresar a mi casa paterna, porque los checos habían confiscado todas nuestras propiedades y expulsado a mis padres con una sola maleta de viaje. Entonces, encontré albergue en la casa de mi tío, cerca de Frankfurt. El era propietario de una fábrica de fundición de hierro -una de las pocas en esa zona que no había sido destruída-. Allí trabajé como aprendiz de tornero, no sólo para justificar la comida que me daban, sino para puentear el tiempo de junio de 1945 a mayo de 1946, cuando las universidades en Alemania paulatinamente empezaron a abrir sus muy dañadas aulas. En un paseo de los que a menudo podía realizar con mi tío, a quien yo tenía un gran aprecio y casi admiración, él me preguntó "qué objetivos me había fijado para mi futuro". Mi contestación pueril fue : "lo mismo que tú, tener y dirigir una gran fábrica, tener una casa como tú y, naturalmente, un Mercedes". La contestación de él quedó grabada hasta hoy en mi mente : "Mira, Horst, tú empiezas mal. En estas cosas no he pensado nunca. Mi objetivo fue el de llegar a ser un buen ingeniero y, tal vez, mejor que los demás, y me costó mucho trabajo lograrlo. La fábrica, mi casa, el Mercedes, vinieron después de forma casi automática". Capté en aquel entonces el mensaje, y por tal razón, espero que algunos de Vds. quizás puedan captar en mis palabras también un mensaje útil.

## I. ¿QUE ES LA FORMACION?

Independientemente de que durante toda la vida se puede y se debe aprender, en siglos pasados, cuando uno había dejado la universidad, había aprendido lo suficiente para enfrentarse al mundo con un buen bagaje de conocimientos. Durante muchos siglos, el mensajero a caballo era la manera más rápida y única de comunicación, y el fusil, la forma más avanzada de matar a distancia. La contabilidad se hacía a mano o con dos clavos en la pared, uno para facturas a pagar y otro para facturas a cobrar. Pero, desde que hemos descubierto el flujo eléctrico y las ondas electro-magnéticas, el avance tecnológico es tan progresivo que ahora se calcula que el conocimiento específico se duplica ya en ritmos de 5 años, y que por ejemplo el saber tecnológico acumulado entre 1970 y 1980 es más que todo el acumulado en toda la historia anterior.

La primera impresión personal de este rápido desarrollo la experimenté en 1937 -teniendo apenas 12 años-, cuando mi padre tuvo que recurrir a mi ayuda y conocimiento porque se fundieron unos plomos en nuestra casa y no supo cómo detectar la causa ni cómo cambiar o repararlos, a pesar de haber terminado en la universidad como ingeniero de caminos. "Menudo ingeniero" pensé en aquel entonces.

Hoy en día, las innovaciones se continúan tan rápidamente que, por ejemplo, en muchas empresas los productos en venta tienen menos de 5 años de vida. También las universidades se dan cuenta que deben modernizarse, sólo que es un proceso muy lento, porque requiere una adaptación de los medios (instalaciones y libros) y una mentalización del profesorado. Las dos cosas no son tan fáciles. Ustedes tie-

nen la suerte de tener una facultad muy moderna, y este seminario es una prueba de ello. Pero nuestra experiencia, en general, demuestra que a todos los finalistas de una carrera universitaria debemos darles por lo menos 1 a 2 años de formación en nuestras empresas, hasta que realmente pueden ser útiles y tomar decisiones válidas. Las universidades todavía siguen produciendo académicos, mientras que nosotros necesitamos "managers" o "leaders". Que se me entienda bien. No tengo nada en contra de los estudios universitarios. Los encuentro sumamente útiles en la enseñanza de conocimientos básicos, y también como una gimnasia mental muy valiosa. Sólo criticamos que la orientación de estos estudios está todavía demasiado alejada de la realidad y de la vida práctica, y de la lucha diaria de las empresas.

Y aquí empieza lo que se llama **FORMACION**.

¿Por qué IBM se ha erigido y mantenido como número uno en la informática mundial? Porque han gastado, y siguen haciéndolo, mucho dinero en la **formación de sus colaboradores**. Pero la formación no sólo juega un papel en la vida individual o de una empresa, es generalmente decisiva también en el desarrollo de un pueblo entero. Suiza era, hace 400 años, un pueblo muy pobre, hasta tal punto que muchos hombres tenían que salir del país para ganarse o perder la vida como mercenarios en ejércitos de otros Estados europeos. Hoy Suiza tiene el producto bruto por habitante más alto de Europa, y el segundo del mundo, a pesar de que no tienen petróleo ni muchas otras materias primas, no tienen acceso al mar y mucho más montañas que prados y campos. Pero una formación dirigida a desarrollar técnicas avanzadas en campos que requieren poca materia prima pero mucho know-how, dando por eso un alto valor añadido (relojes, farmacéutica, telecomunicación), les ha llevado a la posición número 2 mundial en exportación (30% del PIB, sólo superado por Alemania). Una gran parte de este desarrollo espectacular de

Suiza se debe al gran educador Pestalozzi -el fundador de las escuelas básicas de Suiza-, que fueron, en cierta manera, básicas también para muchos países europeos. Sobre estas escuelas básicas se erige ahora el edificio de la educación y la formación, pero antes de que me dedique al reto del Management, les quiero explicar un poco el sistema alemán actual de la formación dual, que no sólo ayuda a entender mejor el concepto de formación, sino que hoy en día ha demostrado su enorme valor, de tal manera que no sólo permite a Alemania mantenerse frente a la fuerte competencia mundial, sino que se ha transformado en un artículo de exportación de primer orden. China, Corea del Sur, Ecuador y otros países, han adoptado el sistema de la formación profesional alemana, comprando y traduciendo los libros e instrucciones e importando temporalmente muchos profesores y profesionales alemanes.

Sobre la escuela básica, que después del jardín de infancia constituye, en cierta manera, el primer piso de la educación general, se erigen tres columnas en Alemania :

La primera columna es el Liceo o Gimnasio que se termina con aproximadamente 19 años con el "Abitur" (no totalmente comparable con el Bachillerato", que permite el ingreso en la Universidad y la Escuela Superior Técnica.

La segunda columna forma la Escuela Media, con terminación a los 16 años. Con un título que permite seguir en la Escuela Técnica Media y después de 3 años entrar en la Escuela Superior Técnica o entrar ya en una empresa.





La tercera columna está compuesta por la Escuela general obligatoria, que se termina aproximadamente a los 14 años y sobre la cual se erige principalmente la Formación Profesional, que se llama también Dual, y que es -como ya he dicho- el artículo de exportación. ¿Por qué el sistema se llama Dual?

## II. SISTEMA DE FORMACION PROFESIONAL DUAL

Es un sistema de formación que combina durante 3 años la formación práctica en las empresas con la educación teórica en escuelas especiales. Las empresas necesitan una autorización del Estado para participar en este sistema de educación, y una vez recibida, deben costear no sólo los monitores o profesores necesarios, sino los salarios de estos aprendices y las instalaciones necesarias para la práctica de las enseñanzas. En la actualidad son ya 500.000 empresas en Alemania que ofrecen plazas para esta formación profesional y más de 150 diferentes profesiones -desde mecánico, electrónico o químico, pasando por contable, calculador de costes, hasta vendedor-. Normalmente, los aprendices trabajan tres días por semana en la empresa, y están dos días en la escuela donde reciben una formación generalizada, (por ejemplo como en Renania del Norte)

Religión, Política, Alemán, Deporte	1 hora/semana
Economía General, Matemáticas, Organización	1 hora/semana
Economía de Empresa y Contabilidad	3 horas/semana

Los Laender (=las Autonomías) pagan este estudio, y al final, los estudiantes tienen que aprobar un examen que se

realiza neutral y muy severamente por miembros de las Cámaras de Comercio e Industria. El Estado federal regula este sistema mediante leyes y fomenta el constante intercambio de opiniones y experiencias, no sólo entre los monitores de las empresas y los profesores de las escuelas sobre las calificaciones de sus estudiantes, sino también entre los Laender para perfeccionar el sistema y actualizar el contenido del programa según el progreso tecnológico. El año pasado, ha entrado en el sistema de formación profesional el 72% de todos los jóvenes de la misma edad, lo que a las empresas ha costado 20" DM, y a los Laender y al Estado Federal alrededor de 10" DM. Esto son en total 30" DM o 2 billones de pesetas, más del doble de lo que se gasta España para la totalidad de la educación, es decir Escuela Básica y las Universidades incluídas. La gran ventaja para las empresas es que después de los 3 años de aprendizaje disponer de jóvenes colaboradores que ya conocen el trabajo y la estructura de la empresa y pueden ocupar inmediatamente puestos útiles y, además, con una enseñanza adicional en cultura general. No existe obligación alguna, ni para los aprendices seguir con la misma empresa, ni de las empresas seguir con los aprendices, pero está muy generalizado que la mayor parte de los finalistas se queden por lo menos un cierto tiempo en la empresa donde han realizado su aprendizaje. Además, el sistema ofrece actualmente a los finalistas una mayor posibilidad de empleo que cualquier otro camino de estudio, así que muchos bachilleres e incluso finalistas de las universidades deciden entrar todavía en la formación profesional dual, y gastar 3 años más.

Desgraciadamente en España no existe algo similar, y allí veo el primer reto al Management, especialmente de este país. Mientras que el Estado o las Autonomías no se presten para desarrollar algo similar, las empresas mismas tienen que crear una formación profesional adecuada para los jóvenes, y si no puede ser ya "dual", por lo menos empezar como

"simple" en la empresa y mandar a los aprendices a escuelas generales para ampliarles su conocimiento general, que no puede ser enseñado en la misma empresa. Existe todavía la costumbre demasiado frecuente de utilizar al botones como simple mensajero o cocinero de café. Así no se forma al personal en día, aun cuando existe en España el ejemplo de un famoso botones : el Sr. Escamez ha llegado a formarse y convertirse en el Presidente del Banco Central. Pero ésto es casual, y lo importante es la sistemática de la formación y no la casualidad.

En AEG tenemos hoy en todo el mundo alrededor de 90.000 empleados, de los cuales 4.500 (es decir un 5%) son aprendices en la formación profesional dual, que sistemáticamente son examinados y controlados. Así se logra un mayor conocimiento de la personalidad y las cualidades del aprendiz y, por otro lado, a los aprendices se les facilita una mayor integración en la cultura empresarial y, posiblemente, una mayor motivación. En total, aparte del puro profesionalismo, se crea un ambiente de mutua comprensión y confianza.

Con ésto termino el tema de la formación profesional dual y voy a dedicar todavía unos minutos al reto de la postformación.

### III. POST-FORMACION O PERFECCIONAMIENTO

He explicado que en el sistema alemán se erigen tres columnas sobre la Escuela Básica. Los pisos altos de este edificio son siempre ocupados por las Universidades o las Escuelas Superiores Técnicas. Pero por encima -y para quedar en el símil del edificio- se monta el tejado de la post-formación, que en los últimos decenios cobra cada vez más importancia.

Como ya hemos mencionado, el desarrollo técnico y las innovaciones se suceden con tanta rapidez, que un estudio universitario queda obsoleto muy pronto si no se renueva y amplía el conocimiento constantemente. Y ésto es exclusivamente un reto al Management de una empresa, si quiere quedarse en la vanguardia y mantenerse junto a sus competidores. El viejo proverbio chino : "no les vendas peces, enséñales a pescar" se puede modernizar diciendo : "no les vendas puestos de trabajo, enséñales a trabajar". El conocimiento no debe ser un secreto que se guarda ansiosamente en la Dirección. He conocido a bastantes jefes que guardaban la información en su mesa, para que nadie de sus subordinados pudiese saber igual o más que él y quitarle tal vez el puesto. Es la tontería más grande, y si no se elimina esta mentalidad, va a ser perjudicial para el futuro de la empresa, en competencia con otras empresas que se ocupan de formar e informar constantemente a sus colaboradores.

Hace 20 años quise introducir en nuestra empresa un MIS, es decir, un Management Information System, que englobaba en "real time" toda la información de la empresa en una computadora central, desde las cifras de producción de cada máquina u obrero, hasta el balance final. He visitado algunas empresas que ya lo han logrado o estaban en el proceso de introducción, y he aprendido que la mayor problemática no se encuentra en el sistema, sino en la resistencia del personal a usarlo. Unos por miedo a perder el puesto de trabajo por la "máquina", y otros por el miedo de no poder ocultar ya los fallos y pequeños errores que de vez en cuando ocurren. Entonces, hemos iniciado primero un largo proceso de formación e información a nuestro personal aclarándoles que la transparencia (Glasnost!) de todas nuestras actividades y que el rápido acceso a toda esta información era y es imprescindible para poder dirigir una empresa y mantenerla a nivel mundial. Que no se destruyen puestos de trabajo, sino,

muy al contrario, sólo con el sistema de información actualizado podemos utilizar nuestros recursos en forma más racional, competir mejor y, al fin, aumentar la plantilla.

Pero lo que es imprescindible en este proceso de modernización y adaptación de la empresa, es la constante ampliación de las aptitudes y conocimientos del personal, para que puedan ser utilizados en varios puestos. Doy un ejemplo : desde hace 15 años estoy en contacto con la Compañía Telefónica y siempre que he tenido que ver a un Director General (ellos tenían 6 ó 7) o al Presidente mismo, tenía que entrar por la Gran Vía en la planta baja, donde había tres hombres en la mesa de recepción de visitas. Ya les conocía, porque durante casi todos los años, fueron siempre los mismos, y no tenían otra tarea que la de registrar a mano mi nombre, el número de mi tarjeta de residencia y a quién quería visitar, para después llamar a una azafata que me acompañaba al ascensor. Imagínense, 15, o tal vez muchos más años registrando a mano nombres y números en un gran libro. Cuando estos pobres colaboradores, de repente por una modernización (un interfono o un PC) o una reestructuración de la empresa, tienen que realizar otro trabajo, no están capacitados para ello. Algo de culpa también tienen los propios colaboradores, por no haberse interesado nunca en un cambio, pero todo el peso de la irresponsabilidad recae sobre la Dirección, que no se ha ocupado de dar a sus colaboradores una formación más amplia y permitir que también ellos avancen, no sólo en la edad, sino en puestos de mayor responsabilidad, y para ello hay que ocuparse sistemáticamente y formar al personal y a sí mismo. Para esta post-formación hay dos caminos : dentro de la empresa y fuera de ella. Los dos son necesarios, aun cuando yo considero la postformación dentro de la empresa más importante, porque puede estar más específicamente concentrada en las necesidades de la empresa y adaptarse mejor a la disponibilidad de los colaboradores, y así no se pierde tanto tiempo.

## 1. Post-Formación Interna

En AEG, por ejemplo, la Post-Formación está subdividida en dos áreas :

### a) - Específica

- Para vendedores y Product-Managers : Presentación de nuevos productos, profundización en el conocimiento del mercado y la competencia, etc.
- Para técnicos : introducción en nuevos sistemas y nuevos componentes y sus campos de utilización. Práctica con nuevos procesadores o nuevos paquetes de software, etc.
- Para los administrativos : introducción y práctica del Project-Management. Los secretos del Financial-Management, la aplicación de nuevos decretos estatales al cómputo de los estados financieros de la compañía, etc.

### b) - General

En AEG tenemos una amplia gama de seminarios y cursos, todos ellos dirigidos a ampliar y profundizar el conocimiento de nuestros colaboradores en temas no específicamente ligados con la división o los productos que ellos manejan.

Por ejemplo : Introducción y práctica en el PC  
Introducción en CIM (Computer Integrated Manufacturing)  
Sistema de Planificación  
Un seminario sobre la Dirección de Personal y, naturalmente, Lenguas.

Empresas más pequeñas, que no pueden mantener un sistema propio de Post-formación interna, deberían estudiar la posibilidad de contratar profesores externos o impulsar a sus directivos de "jugar un poco menos al golf" y entrenar a sus colaboradores. Sólo cuando todos los esfuerzos internos no son suficientes o las personas no están todavía lo suficientemente capacitadas para ello, se debe emprender el camino de la post-formación externa. Digo esto de la capacitación adecuada, porque una empresa no puede más fácilmente tirar el dinero por la venta que utilizando un profesor mediocre o un sistema inadecuado. Durante años se impartían en una de nuestras empresas en España cursillos semanales en lengua alemana para algunos colaboradores. Y cuando yo me encontraba con ellos a veces notaba que no hacían ningún progreso. Al profundizar he notado que

- el profesor hablaba bien las dos lenguas, pero estaba incapacitado para enseñar, y
- que una o dos horas por semana son completamente insuficientes para progresar, y permiten solamente mantener el nivel de los errores.

En suma, el profesor y el sistema eran malos. Como yo doy mucha importancia al dominio de, por lo menos, una lengua adicional, enviamos ahora a los alemanes a cursos intensivos de 3 meses en España, y a los españoles a la Goethe-Schule en Alemania. Como estamos frente al Mercado Común en 1992, y como he visto que con cada año que pasa es cada vez más difícil aprender una lengua, les aconsejo -si no lo han hecho ya- empezar a aprender un idioma adicional. En nuestras empresas en España sólo en casos excepcionales promovemos a alguien que no domine las dos lenguas (el español y el alemán) o, por lo menos, el inglés.

## 2. Post-Formación Externa

Aquí hay escuelas, seminarios e institutos para cada gusto -para mí, para demasiados gustos- y sería muy deseable unificar los sistemas y planes de enseñanza y eliminar un poco el desconcierto sobre lo que realmente es correcto y utilizable. Pero mientras ésto no exista, es un reto al Management, elegir el Instituto que más cubra sus necesidades específicas y que esté en mayor consonancia con su propia cultura o filosofía del Management.

También en este caso hay una formación específica y una formación generalizada. Para no alargar esta charla, quiero finalmente sólo mencionar algunas escuelas del alto Management, que han destacado parcialmente por su fama y parcialmente -no todas- por su eficacia. En España está el IESE (Barcelona y Madrid), al que ya hemos mandado algunos colaboradores para el Master de dos años. En Alemania tenemos el USW = Universitätsseminar für Wirtschaft, en el castillo Gracht, cerca de Bonn, o los Seminarios de Baden-Baden, y varios más. En Francia está la Escuela de Management de Fontainebleau, cerca de París, y en Estados Unidos existe el AMP = Advanced Management Program de la Universidad de Harvard, dirigido a profesionales entre los 40 y 50 años, del cual he participado ya hace 15 años. Otros programas similares existen en la Universidad de Stanford o Colombia, etc. Todos tienen en común que se dirigen a Managers que ya han logrado un puesto en la media o alta Dirección y que quieren y deben refrescar sus conocimientos universitarios, que se olvidan demasiado rápido en el quehacer diario y, por otro lado, introducirles en los nuevos sistemas y prácticas. Todo ésto es un doble reto al Management. Uno a la alta Dirección, de liberar a un colaborador de todas sus obligaciones durante dos a cuatro meses, y el otro es para el Manager mismo, de aguantar ese tiempo dedicado a unos estudios bastante tensos y agotadores.



#### IV. CONCLUSIONES

Como Vds. han visto, también al salir de esta Universidad, el destino de estudiar y formarse les perseguirá constantemente :

- en forma pasiva, es decir, formándose uno mismo  
ó
- en forma activa, es decir, aceptando el **reto al management** organizando adecuadamente la formación de sus colaboradores.

Pero una cosa debo aclarar finalmente : todas estas formaciones y estudios son solamente **herramientas** para manejar una empresa. Herramientas sumamente útiles y necesarias. Pero a quien no las utiliza o no las sabe manejar, no le sirven para nada. Los líderes verdaderos -Napoleones- no se educan, !nacen!

