

REQUISITOS BASICOS PARA LA FORMACION EN DISTRIBUCION COMERCIAL

■ JUAN MIR y ALEJANDRO MOLLA

En el contexto económico internacional actual se pone de manifiesto cada vez más la importancia del capital humano y su grado de formación, como uno de los aspectos más destacados en el desarrollo de una economía. La cualificación de los trabajadores es uno de los factores que más contribuyen a la generación de valor añadido en las empresas.

La cualificación del personal que compone la empresa es un factor determinante de su desarrollo. El deseo de toda empresa debe ser tener un personal con una cualificación superior a la media.

El hombre es el capital más valioso de la empresa. El hombre, como directivo y como personal, es el responsable de las actividades empresariales. El éxito empresarial depende de sí se logran desarrollar nuevos potenciales de utilidad por medio del aumento de las capacidades del factor humano.

En los orígenes de la sociedad industrial, el personal cualificado podía trabajar durante gran parte de su vida profesional, en muchas ocasiones toda, con los conocimientos adquiridos con anterioridad a ocupar su puesto de trabajo. Hoy en día, en los países con economías desarrolladas, esta situación solo se da de una forma excepcional en empresas que mantienen un sistema de producción artesanal, como elemento diferenciador. Sin embargo, en el resto de empresas la situación es totalmente diferente, con cambios del entorno, cada vez más bruscos y frecuentes, por lo que las empresas están en constante evolución, con modelos de gestión



nuevos, con procesos de cambios tecnológicos y, en definitiva, con un entorno cada vez más complejo y competitivo.

INVERTIR EN FORMACION

Todas aquellas empresas que tengan una clara vocación de expansión y futuro necesitan, pues, de la formación de su personal como medio de aumen-

tar las capacidades del factor humano. Además, la formación actúa como vehículo de comunicación dentro de la empresa repercutiendo en la eficacia de sus directivos, y como factor incentivador del personal en su conjunto.

Es por ello que la formación en la empresa está adquiriendo tanta importancia en los últimos años. Las empresas que más invierten en formación son las más competitivas a nivel internacional. Sólo en Estados Unidos, durante



1988, sus empresas gastaron 30.000 millones de dólares en impartir 17,6 millones de cursos formales de formación a sus empleados. Por otra parte, el presupuesto que las empresas europeas asignan a formación se sitúa alrededor del 3% sobre su facturación, mientras que en España apenas llega al 1%, ocupando el desarrollo de directivos el último puesto en las prioridades de formación de la empresa española (1).

Así pues, además de que la inversión en formación en la empresa española es reducida, tradicionalmente, el nivel de formación existente en los cuadros directivos y el personal es más bien escaso, lo que plantea el doble problema de no poder hacer frente a la posible penetración de directivos y personal cualificado de otros países y el que nuestros directivos y profesionales no puedan salir más allá de nuestras fronteras.

OBJETIVOS DE LA FORMACION EN LA EMPRESA

La formación y el desarrollo del personal de una empresa ha de perseguir la dotación de personas en condiciones de desempeñar eficazmente las tareas o trabajos a ellas encomendadas. Abarcan un conjunto de actividades que básicamente se refieren a programas de formación y a la promoción y gestión de carreras en la empresa (2).

La formación, que también puede ser concebida como una modalidad de remuneración, reviste muchas formas y obedece a diferentes objetivos. Estos últimos han de estar muy bien definidos, pues van a servir de base para realizar el Plan de Formación de la Empresa con el fin de aumentar las competencias del factor humano y, por consiguiente, la competitividad de la empresa. Los principales objetivos que debe contemplar el plan son:

— **La promoción del individuo.** Este es a plazo más o menos largo, el fin último de toda formación orientada al hombre. En el mundo empresarial, las personas y empresas tienen que apren-



der y crecer como un todo integrado. Todos necesitamos metas comunes y una sensación compartida de logro. Los programas de promoción y gestión de carreras consisten en fijar unos procedimientos mediante los cuales se establecen unas secuencias de asignación de una persona a sucesivos puestos de trabajo a lo largo de su permanencia en la empresa. Se trata, de hecho, de un compromiso entre las necesidades de la empresa y los deseos de sus miembros. Se debe entender la promoción en un sentido amplio: ascenso en la jerarquía, pase a una jerarquía superior, aumento de la eficacia y de las capacidades personales, mayor influencia social, etc...

— **Comunicar.** La formación es una herramienta óptima para comunicar un cambio, bien sea de estrategia, de cultura e incluso de misión de empresa. Normalmente, uno de los objetivos de la formación es la enseñanza corporativa, donde se pretende integrar al conjunto de los trabajadores, comunicando metas y trazando planes para su consecución, persiguiendo la colaboración y adhesión del personal a los fines de la

empresa, llevando a cabo de forma óptima las tareas inherentes a su puesto. De esta forma se obtiene una mejora en el clima social y un mayor grado de cohesión interna en la empresa.

— **Motivar a los empleados.** La formación debe ser un factor de motivación. La empresa que invierte en formación es una empresa que invierte en proyecto de futuro y eso el empleado lo percibe. No debemos olvidar que la formación tiene un valor simbólico al igual que práctico. La política de formación de una empresa puede llegar a mostrarnos con gran claridad la forma en que una empresa considera y utiliza sus recursos humanos. Añadido a todo esto, existe un factor individual de motivación que se produce en el empleado al ser seleccionado para formar parte de los cursos que se van a impartir en su empresa.

— **Servicio a la sociedad.** Cuando una empresa invierte en la formación de su personal, no solo está elevando el nivel educacional de su organización, está elevando también el nivel de formación de la sociedad a la que perte-





nece. Aquellos países que poseen un tejido empresarial amplio, formado y con tradición, han visto claramente incrementado su nivel cultural, generando una mayor calidad y productividad de su economía, lo que a su vez la hace mucho más competitiva.

— **Aumento de las “capacidades” del factor humano.** Este debe ser el objetivo final de cualquier organización que invierta en formación, aumentar las capacidades de su factor humano, pues, como señalábamos al principio, es el capital más valioso de la empresa.

Al utilizar el término formación, lo estamos haciendo bajo dos acepciones diferentes pero complementarias. Por un lado, nos referimos a la formación como una actividad a corto plazo que ayuda a la gente a hacer mejor su trabajo y, por otra parte, al desarrollo como una actividad a largo plazo y orientada al futuro. La formación o cualificación sirve para que las personas lleguen a ser especialistas, según la visión más clásica y utilizada de la formación. El desarrollo sirve tanto a los

intereses de la organización como a los empleados, es una estrategia de creación de futuro, porque, a través de la formación, las personas ensanchan la visión de los problemas empresariales y les abre nuevas perspectivas.

Los objetivos expuestos deben ser básicos en cualquier plan de formación. Podrá haber otros más específicos, según la situación en que se encuentre la empresa a lo largo de su trayectoria, pero siempre habrá que combinarlos con estos cinco: promoción del individuo, comunicación, motivación, servicio a la sociedad y aumento de las capacidades del factor humano.

CURSOS A LA MEDIDA

La formación orientada a satisfacer las carencias de una empresa, en la medida de lo posible, debería contar con instructores de dentro y de fuera de la propia empresa.

En los cursos internos, la empresa ejerce un control mucho mayor, tanto sobre el programa como sobre el profe-

sorado que lo imparte, al contrario de lo que ocurre con los cursos externos. Los cursos internos son los que organiza la empresa para un colectivo numeroso y generalmente de una misma categoría profesional, pero contando con profesionales de la formación ajenos a la propia empresa.

Una formación realizada exclusivamente por el personal de la propia empresa, sería contraproducente, básicamente por tres razones :

a) habría una cierta tendencia por parte del docente a no enseñar todo lo que sabe.

b) normalmente, las personas desarrollan su carrera empresarial en una única área o actividad (marketing, producción, finanzas, entre otras) lo que les hace perder perspectiva global, adquiriendo la visión empresarial típica del experto, que suele ser bastante miope.

c) la empresa no se beneficiaría de la savia nueva que pueden aportar personas ajenas a su cultura empresarial. (Fernández Sánchez, E., 1991) (3).

FORMACION Y ALTA DIRECCION

La alta dirección de la empresa ni puede ni debe ser ajena a la política de formación de la empresa. Debe jugar un papel activo en la misma, impulsando nuevos proyectos que vayan unidos a la estrategia de la empresa.

Los altos directivos deben formar parte activa en los cursos de formación que la empresa organice, bien dando clases o charlas, bien participando en debates o, simplemente, exponiendo los objetivos y estrategias de la empresa a la que todos pertenecen. Los asistentes al curso, además de aumentar sus capacidades vía formación, se ven motivados por el hecho de tener contacto directo y libre con la alta dirección, al mismo tiempo que aumenta la valoración del curso y sienten la importancia que la dirección de la empresa le da a la formación.

Otro aspecto importante de la participación de los directivos en la forma-



PROYECTAMOS GALICIA AL MUNDO

3 CERTAMENES
EN ALZA



FUNDACION
SEMANA VERDE DE GALICIA



ASOCIACION
FERIAL
SEMANA VERDE
DE GALICIA

SILLEDA
Recinto Ferial de Galicia
A 30 Km dal Aeroporto Internacional
de Santiago de Compostela

ción es el conocimiento directo que se adquiere de la calidad del programa y de los profesores.

Cuando se imparte formación, es necesario establecer unos criterios claros y objetivos de valoración y control de la formación impartida. Para ello no sólo habrá que conocer la opinión de los participantes en el curso, habrá que conocer también, pasados unos días, por medio de los directivos responsables de cada área, las mejoras habidas, tanto en las actitudes como en los conocimientos por parte de los asistentes al curso de formación. Con ambas informaciones se tiene un criterio de valoración bastante claro y objetivo de la formación impartida.

ERRORES Y DEFICIENCIAS

En el mundo empresarial se habla mucho de formación, pero muy poco de los errores y deficiencias que se

cometen al llevarla a la práctica y como, lamentablemente, en muchas organizaciones aún hoy se tiene una visión negativa de ella y se habla más de los fracasos que de sus éxitos, es importante que conozcamos los errores que han cometido otros que nos han precedido y nos aprovechemos de sus experiencias con el fin de que se aplicación sea un éxito y no demos argumentos a todos aquellos que están en su contra y quieren frenar su aplicación.

A continuación, exponemos algunos de los errores y deficiencias más comunes en la aplicación de la formación en la empresa y que en muchos casos la llevan al fracaso:

— Uno de los peligros anteriormente citados es considerar la formación como una moda, realizar cursos porque otros los realizan, sin ningún tipo de objetivos ni estar insertada en ningún plan. Las empresas que cometen este tipo de errores, generalmente los come-

ten por modernidad, bajo el único criterio de que "hay que hacer formación para estar al día, porque otros empresarios la hacen".

— Otro error es considerar la formación como un gasto o un lujo innecesario, como una pérdida de tiempo y no considerarla como lo que verdaderamente es: una inversión.

— Esperar que produzca resultados inmediatos, especialmente, en aquellas empresas que comienzan a realizarla cuando están atravesando tiempos difíciles, buscando el "milagro" de la formación.

— Falta de interés por parte de la dirección. Existen empresas en las que se realiza la formación como una mejora social más sin ningún tipo de objetivos y sin el compromiso de la dirección en ella. En algunos casos se realiza formación en la empresa como una concesión, como un medio de hacer más manejable el factor humano.

— Falta de formación básica. En



algunas empresas, los trabajadores no tienen un nivel básico para aprovechar la formación que la empresa oferta.

— Algunas empresas basan su formación en los cursillos que imparten las empresas a las que compran maquinaria o cualquier producto especializado. Intentando aprovechar una formación ya pagada. Esta formación no suele ser suficientemente profunda y además está muy centrada en el producto, maquinaria o tecnología objeto de la compra.

— Un error bastante común es el que se realiza con la elección de los participantes, desde seleccionarlos al azar, pasando por elegir a los que tienen fama de “torpes” y realizar para ellos un curso específico, hasta realizar un curso para los “genios” de la empresa.

— Saturar al personal de la empresa de formación. Existe el peligro que después de unas primeras experiencias altamente positivas en formación, la empresa considere que es una panacea y se lance a una carrera hacia la formación, saturando a todo su personal con cursos, seminarios, charlas, coloquios, etc... Además de saturación, puede generar una reacción negativa del personal hacia la formación.

— Impartir el último modelo de moda en “management”. Si antes se ha hablado de un error, considerar la formación una moda, ahora es importante advertir del peligro que supone para una organización la falta de coherencia y continuidad en la misma. Existen empresas que basan su formación en base al último modelo de “management”, la nueva teoría o “best seller” lanzado en el extranjero, o en las últimas técnicas en impartir formación. Todos los cambios bruscos en la formación en la empresa generan desorientación entre las personas que la reciben, resultándoles muy difícil su aplicación.

— Institucionalizar los cursos de formación y llegar a normalizarlos, convirtiéndolos en cursos rígidos y faltos de la flexibilidad que debe tener la formación.

— No exigir servicio post-venta. En la mayor parte de las ocasiones, una vez finalizado el curso de forma-

ción, el profesorado o empresa de formación se desentiende de los alumnos y de los problemas que surgen con la implantación de la formación y de la consecución de los objetivos marcados al inicio del programa de formación. A este respecto, el profesor José M. Prieto (4) indica que “el objetivo final de un buen programa de entrenamiento radica en que el personal utilice y aplique lo aprendido en el puesto de trabajo. La responsabilidad y la implicación del formador no concluye al despedir a los asistentes. Concluirá cuando los asistentes saquen partido de lo aprendido.”

Además de los errores expuestos, hay dos, que debido a su importancia y trascendencia, hay que poner especial énfasis en ellos y evitar que se produzcan:

— Falta de objetivos. Un plan de formación que no parta de la realidad de la empresa y tenga unos objetivos definidos, es un plan a la deriva.

— Anteponer, a la hora de elaborar un plan, la formación sobre el desarrollo. Dándole prioridad a la táctica sobre la estrategia. En este punto hay que

tener especial cuidado, pues es un error bastante frecuente y que a largo plazo puede tener consecuencias muy negativas para la empresa.

FORMACION EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCION COMERCIAL

La importancia alcanzada por el sector de distribución comercial —en torno al 12 ó 13% sobre el total de población ocupada— y la evolución particular del sector y las circunstancias específicas en España (5), hacen que el tema de la formación en distribución comercial tenga que replantearse, tanto en su contenido como en su forma, como una necesidad específica, dada la consideración de actividad de servicios.

Uno de los aspectos fundamentales para poder establecer los requisitos básicos de formación en las empresas comerciales es la caracterización del mercado de trabajo en el sector de la distribución comercial (6):

- 1) alta presencia de autopatronos,





porque del total de personas activas que trabajan en el sector del comercio y la distribución, casi el 44% son autónomos.

2) importancia del empleo femenino, en un sector donde hay un porcentaje muy alto de mujeres, tanto asalariadas como autónomas.

3) baja cualificación en general y escaso nivel de formación entre los empresarios del comercio tradicional.

4) porcentaje de empleo fijo (alrededor del 60%), inferior en 5 puntos a la media nacional para todos los sectores.

5) concentración del empleo en las pequeñas empresas; el 1,1% de las empresas emplean entre 51 y 100 trabajadores y sólo el 0,5% tiene más de 500 trabajadores, porcentajes que casi coinciden con las grandes superficies y cadenas que han experimentado mayores desarrollos.

6) tendencia a configurarse en "reloj de arena", es decir, un relativamente alto porcentaje de técnicos muy cualificados, junto a la mayor parte del empleo formado por puestos de poca y contingente formación y un relativamente pequeño porcentaje de cuadros medios (7).

Además, existen otros factores de cambio en el sistema de distribución que influyen en el desarrollo y el carácter de la demanda de formación por parte de las empresas industriales y comerciales, destacando entre otros

factores los siguientes (8):

- El desarrollo acelerado de grandes redes de distribución

- Paso de un predominio en la actividad del mayorista a una integración de las actividades mayoristas/minoristas.

- Descenso en el número de empresarios y aumento en el de directivos y organizaciones administrativas.

- Aumento de la competencia en el sector de la distribución.

- Ampliación en la clase de productos ofrecidos y crecimiento en la oferta de servicios.

- Crecimiento en la utilización de nuevas tecnologías de gestión de la información.

- Importancia creciente de la imagen de la empresa y del espacio de venta, así como de las actividades de comunicación de las empresas comerciales.

- Mayor atención a la calidad total en todos los aspectos de la empresa.

Estos factores conllevan unas implicaciones a considerar en la formación del personal en las empresas de distribución comercial (9):

- Necesidad de un nivel de educación general más elevado en todos los ámbitos de la organización.

- Establecer requisitos mínimos en la selección del personal

- Necesidad de un breve período de formación de postgrado útil para la orientación y preparación. Formación útil para las funciones de dirección de división o dirección futura de tienda.

- Necesidad de influir en la política de la empresa y en las actitudes del personal de ventas y de caja haciendo un mayor énfasis en el servicio.

- Mayores y diferentes tipos de necesidades para formar a los jefes de departamento y jefes de tienda actuales.

- Necesidad de formación directiva para jefes de área y jefes funcionales.

- Necesidad de formación especializada para los directivos funcionales (logística, sistemas de información, merchandising).

- Necesidad de formación orientada a la mejora global de la calidad.

- Necesidad de oportunidades de formación específica unida al desarrollo profesional.

Así pues, la formación en distribución comercial debe dar respuesta a dos requisitos básicos. Primero, la mejora de las aptitudes profesionales, que capacite a los empleados en la distribución para gestionar las empresas en un contexto de innovaciones tecnológicas continuadas, alta tecnificación de la actividad y mayor y más fuerte competencia. El segundo requisito hace referencia al efecto que la formación debe tener sobre el cambio de actitudes de los comerciantes ante las nuevas condiciones de la actividad. Es decir, que la formación en distribución comercial debe servir para que la gestión de las explotaciones comerciales, especialmente las de los pequeños minoristas, pase de la consideración de "negocio" a la de la rentabilización de la inversión realizada, con carácter de auténtica gestión empresarial. Lo que supone que la formación contribuya a lograr un cambio radical de las actitudes (10).

Este cambio de actitudes supondrá dar pasos importantes en la evolución de los contenidos de la formación, de forma que de unas actividades de formación orientadas a mejorar la profesionalidad como factor de socialización





de nuevos empleados, mejora de la gestión, mejora del servicio al cliente, motivación profesional..., para conseguir profesionales (gestores) especialistas, se evolucione hacia contenidos de formación destinados a mejorar la profesionalidad, potenciando la creatividad, orientando a procesos de negocio con valor añadido..., para conseguir profesionales multifuncionales, que basen su gestión en la tecnología y los sistemas, vendiendo soluciones a los clientes, orientados a la promoción de sus equipos, preocupados por la calidad del producto-servicio final y con objetivos de gestión de recursos humanos (11).



JUAN MIR. Profesor Asociado de Marketing. Instituto Universitario de Gestión Empresarial. Universitat de Valencia.

ALEJANDRO MOLLA. Profesor Titular de Marketing. Director del Instituto Universitario de Gestión Empresarial. Universitat de Valencia.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS

1. FERNANDEZ SANCHEZ, E. (1991). "La formación de los directivos vista desde el campo universitario". Comunicación presentada al I Congreso Nacional de ACEDE, septiembre. Universidad de Alcalá de Henares.
2. MENGUZZATO, M. y RENUA, J.J. (1991). "La Dirección Estratégica de la Empresa". Ed. Ariel. Barcelona.
3. Ob. cit.
4. PRIETO, J.M^º. (1992). "El transfer en los programas de entrenamiento del personal". Semana Internacional de Formación Profesional Continúa. D.G. de Formació i Inserció Profesional, Diciembre 1992, Valencia.
5. MUGICA, J. MIGUEL (1992). "España. La nueva organización del mercado". Distribución y Consumo, nº 7, diciembre, págs. 13-30.
6. PALOMINO, E. (1992): "El mercado de trabajo en el comercio y la distribución". Distribución y Consumo, nº 6, octubre-noviembre, págs. 56-59.
7. REBOLLO, A. (1992). "La formación en materia de distribución comercial. Unas notas de carácter general". Seminario sobre Reforma de Estructuras Comerciales: La Formación en Distribución Comercial. Centro Internacional Carlos V. Universidad Autónoma de Madrid, junio 1992.
8. COLLA, E. (1990). "Supply and demand for private training in Italy in the marketing sector". I Conferencia Europea sobre Educación en Distribución Comercial. Centro Internacional Carlos V. Madrid, julio 1990.
9. COLLA, E. (1990). Ob. cit.
10. REBOLLO, A. (1992). Ob. cit.
11. ROJAS, J. de (1992). "La visión empresarial sobre las necesidades de formación en las grandes superficies de distribución comercial". Seminario sobre Reforma de las Estructuras Comerciales. La Formación en Distribución. Centro Internacional Carlos V. Universidad Autónoma de Madrid. Junio 1992.