

TALENTO PROFESIONAL

# ¡Los graduados! ¿Y AHORA QUÉ?

por Perry A. Trunick



## LAS CADENAS DE ABASTECIMIENTO DE ALTO DESEMPEÑO SE CENTRAN EN ATRAER Y MANTENER EL TALENTO, TANTO LA HABILIDAD TÉCNICA COMO EL LIDERAZGO. HE AQUÍ CÓMO ENCONTRAR Y FOMENTAR LA COMPETENCIA VERDADERA EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.



odos podemos describir fácilmente los atributos de las cadenas de abastecimiento de alto rendimiento; pero, ¿podemos identificar con facilidad el conjunto de habilidades y cualidades de liderazgo de las personas que manejan esas operaciones?

El conjunto de habilidades de los administradores de la cadena de abastecimiento suele seguir dos rutas. Una se relaciona con las habilidades técnicas, y la otra con el liderazgo, que puede incluir el conocimiento profundo de una o más disciplinas de la cadena de abastecimiento y un conocimiento experto suficiente en otras, para dirigir una parte importante del negocio.

Sin embargo, para ambos conjuntos de habilidades, las universidades y las empresas necesitan comunicarse más y trabajar en conjunto para mostrar a los jóvenes las oportunidades profesionales disponibles en la Logística, comenta Lamar Johnson, director ejecutivo de la Universidad de Texas-Austin. Las escuelas de educación media también necesitan ayuda tanto para reconocer el potencial de sus alumnos, como para conocer las demandas profesionales, y desarrollar programas para capacitar a los estudiantes en las habilidades técnicas que los empleadores buscan con avidez.

Las universidades deben enseñar las habilidades técnicas, pero los estudiantes no se graduarán con el dominio completo de ningún área, sugiere Johnson. Con el fin de complementar la educación formal, las empresas deben elaborar programas de capacitación y educación que desarrollen habilidades específicas. Estos esfuerzos ayudarán a identificar y desarrollar líderes en Logística.

Pero, las empresas a menudo se quedan cortas en este sentido, de acuerdo con Trish Gibson, estudiante de doctorado cuya investigación muestra que las empresas no tienen 'programas de inducción' adecuados

y aprendizaje profesional continuo. "Los empleadores que se quejan del vacío de conocimientos técnicos entre los nuevos graduados sufren de amnesia", advierte. "Recuerdan falsamente que al salir de la universidad estaban completamente formados y eran capaces de resolver todos los problemas de cualquier empresa que los llegara a contratar."

A la mayoría de los graduados nuevos les falta experiencia de vida y seguridad (aunque bien podrían mostrar un exceso de confianza en algunas de sus habilidades). "Las empresas no pueden esperar que los jóvenes de 23 años tengan la experiencia de una persona de 45 años", señala Gibson.

Johnson está de acuerdo. "Los estudiantes que obtienen un título universitario tienen 22 años de edad en promedio", agrega. "Hay cosas que no saben. No han contratado o despedido a nadie. Ellos no han tenido la experiencia de vida suficiente."

Las universidades no llegan muy lejos, ya que ofrecen tan solo un ambiente de salón de clases. "La única manera de aprender a dirigir una organización es salir y dirigir una", asegura Johnson. "Hay que empezar por dirigir una operación pequeña y luego dirigir operaciones más grandes." Las prácticas pueden ayudar a los estudiantes a adquirir cierta experiencia real, pero las oportunidades son todavía limitadas.

"Las universidades pueden reunir los ingredientes, e incluso mezclarlos un poco, pero los empleadores deben terminar de hornear el pastel", añade Johnson. Las universidades necesitan ofrecer programas que desarrollen las habilidades técnicas en una disciplina general, y luego pasar a disciplinas más específicas de la cadena de abastecimiento para desarrollar una habilidad técnica más especializada. Después de eso, los futuros líderes deben estudiar diversas disciplinas de la cadena de abastecimiento dentro de las empresas, para adquirir suficientes habilidades de nivel avanzado.

## TALENTO PROFESIONAL

Las corporaciones juegan un papel permanente en la vida de los profesionistas que siguen la ruta de las habilidades técnicas. Una persona que decide convertirse en experto técnico de un área se mantendrá en ese campo, pero desarrollará un conocimiento más profundo y habilidades complementarias que le serán útiles en el entorno de la cadena de abastecimiento.

### PRIMERAS HABILIDADES LABORALES: TODO UN RETO

Idealmente, el ascenso por la profesión de la cadena de abastecimiento debiera comenzar a temprana edad, en la escuela secundaria, y seguir hasta la educación universitaria y el entorno empresarial. Después de todo ese entrenamiento, ¿qué debieran aportar los nuevos graduados en su primer puesto de trabajo?

“Habilidades en matemáticas estadísticas, educación en la previsión, educación en la administración de operaciones, comprensión de la contabilidad, la capacidad de investigación sobre la negociación, conocimientos avanzados de Excel, habilidades en la asignación de procesos, compren-

Las habilidades sociales, en particular las comunicaciones interpersonales, son una parte creciente del debate sobre el vacío de habilidades en la administración de la cadena de abastecimiento. Esas habilidades sociales, y otras, son parte de la ruta de liderazgo de Johnson, pero también de su ruta de habilidades técnicas.

“Los líderes deben poder interactuar con el CEO, el CFO y otras disciplinas”, observa. “Un experto en adquisiciones técnicas también debe tener esa capacidad.”

Muchas de las habilidades sociales que las empresas valoran, las cuales caen bajo el lema de ‘inteligencia emocional’, son ilusorias y difíciles de definir o medir. Pero eso no significa que sea imposible hacerlo. La Universidad Estatal de Michigan, por ejemplo, utiliza una mezcla de pruebas psicométricas, entrevistas personales y grupos de discusión o ejercicios de resolución de problemas como parte de su proceso de selección de posgrado, de acuerdo con Nicholas Little, director adjunto de programas de desarrollo ejecutivo del Colegio de Negocios de la Universidad Estatal de Michigan.

Las habilidades sociales se pueden enseñar en el salón de clases como parte de una materia importante, pero quizá sea demasiado pronto en la ‘vida laboral’ de un estudiante de la cadena de abastecimiento para apreciar, comprender y aplicar los matices de la inteligencia emocional. “Nosotros, sin embargo, enseñamos la inteligencia emocional en nuestro programa de posgrado de la industria hotelera, ya que puede tener un enorme impacto en el servicio al cliente”, señala Little.

Las compañías tienden a querer tanto las habilidades técnicas como las habilidades sociales en plena medida. Recorren la manufactura y otras funciones en busca de talentos que puedan manejar todas las disciplinas, pero ‘es un mal momento para hacerlo’, afirma Johnson. Necesitan a alguien con la experiencia general que pueda entrenarse

en las disciplinas verticales.

### ENCONTRAR EL AJUSTE PERFECTO

La mayoría de las compañías se enfrentan a una brecha de capacitación entre lo que necesitan y lo que el personal nuevo es capaz de hacer; esta brecha varía según la compañía y el puesto.

“Algunas empresas se dan cuenta de que nunca encontrarán el ajuste perfecto, y saben que el personal nuevo de posgrado debe recibir una formación amplia en vez de centrarse en un solo trabajo”, expone Little.

“LAS UNIVERSIDADES PUEDEN REUNIR LOS INGREDIENTES PARA UN LÍDER DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO, PERO LOS EMPLEADORES DEBEN TERMINAR DE HORNEAR EL PASTEL.”

—LAMAR JOHNSON,  
DIRECTOR EJECUTIVO DE LA UNIVERSIDAD DE TEXAS-AUSTIN

sión de la administración del inventario/materiales, conocimiento de logística y conocimientos en adquisiciones”, responde Steven R. Killmer, consultor de adquisiciones de la compañía petrolera internacional Saudi Aramco.

Sin duda, una tarea difícil; pero por si fuera poco, las habilidades técnicas no lo son todo. Las habilidades sociales como hablar en público, experiencia en presentaciones PowerPoint, la inteligencia emocional y la capacidad de escribir correctamente también son necesarias.

## “ LAS CADENAS DE ABASTECIMIENTO DE ALTO RENDIMIENTO ESTÁN ASOCIADAS CON COMPAÑÍAS QUE ENLAZAN UNA ESTRATEGIA DE TALENTO CON SUS ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS. ”

“Esas empresas han elaborado programas de desarrollo rotacional para las nuevas contrataciones de recién graduados, con el fin de prepararlos para el liderazgo futuro. Los programas los exponen a diferentes partes de la cadena de abastecimiento durante una inducción a la empresa a largo plazo.”

El programa ideal es aquél en el que un graduado pase unos cuantos meses en el desarrollo de habilidades especializadas en un área básica, y luego trabaje para adquirir un nivel avanzado de habilidad en otras disciplinas. Al mismo tiempo, la persona tiene que aprender habilidades de liderazgo. Es un proceso largo, y existe el riesgo de que una persona sea despedida antes de completar su proceso de desarrollo, admite Johnson.

“Cualquier compañía que trata de desarrollar líderes asume un riesgo”, dice Johnson. “Pero a pesar de la posibilidad de perder empleados, las compañías aún necesitan entrenar.” Algunas empresas pueden decidir comprar el talento en vez de desarrollarlo, probablemente una empresa que cuente con un programa de capacitación y desarrollo, añade.

Las personas que quieren avanzar pueden decidir regresar a la escuela y adquirir las habilidades que necesitan. “Pero no sé de una sola empresa que garantice un ascenso después de obtener una maestría en administración de empresas”, señala Johnson. “En cambio, ellos dicen: Obtenga el título, muéstrenos lo que puede hacer con estas nuevas habilidades y luego ya veremos.”

### PEQUEÑAS EMPRESAS, GRANDES RETOS

El proceso de capacitación y desarrollo suena bien para las empresas grandes con muchos recursos que están dispuestas a cosechar los beneficios, mientras se arriesgan a perder a personas con talento antes de que logren su máximo potencial. Pero ¿qué pasa con las pequeñas y medianas empresas?

Las PYME no siempre cuentan con la experiencia interna o el dinero para buscar, seleccionar y contratar las habilidades y competencias como lo hacen las

grandes empresas globales, dice Freek Brilleman de BeSCOPE Consultancy, con sede en Holanda.

Sin embargo, las PYME sí cuentan con los recursos para proporcionar la capacitación adecuada. “Sólo tienen que prepararse mejor”, insiste. “Con una buena planificación y preparación, las PYME pueden llenar el vacío de forma rápida y rentable, y los beneficios de la capacitación serán evidentes.”

Es normal que los empleados de una compañía pequeña manejen múltiples tareas, así que las PYME, por su naturaleza, crean un ambiente similar al campo de capacitación que Johnson describe. Definir las prioridades es una habilidad importante en una empresa pequeña. “Pero sobre todo, el propietario/empleador está consciente de la diferencia entre las actividades básicas y secundarias”, agrega Brilleman.

La implicación es que una persona cuya responsabilidad principal es la logística también puede funcionar en otras áreas en un grado menor. Las necesidades cambiantes reorientarán las prioridades dentro de esa función básica o de otras. El establecimiento de prioridades se vuelve una habilidad fundamental.

El problema es que las pequeñas y medianas empresas no se ocupan de identificar y desarrollar las habilidades que necesitan, las cuales forman parte de sus prioridades, señala Brilleman. “Si las empresas pequeñas se dieran tiempo para identificar cuáles habilidades necesitan desarrollar, se darían cuenta de la mejora de eficacia y del ahorro en los costos.”

En cualquier organización, grande o pequeña, la capacitación debe ser una prioridad para obtener beneficios. Pero las pequeñas empresas se enfrentan a retos adicionales. ¿Deben ofrecer capacitación individual o en grupo? ¿La cooperación y la colaboración son las metas complementarias de la capacitación? ¿Pueden mantener a los clientes satisfechos los días que los empleados asisten a los cursos de capacitación?

A pesar de que un compromiso con la capacitación y la educación parece perjudicial, en particular para una pequeña empresa, la falta de desarrollo puede afectar el rendimiento de la cadena de abastecimiento. Una



## TALENTO PROFESIONAL

investigación realizada por Accenture sugiere que los ‘maestros de la cadena de abastecimiento’ dedican desproporcionadamente más tiempo y energía que sus competidores al desarrollo de talento.

Los educadores están llevando a cabo discusiones y debates similares. ¿La administración de la cadena de abastecimiento es una disciplina de negocios que se encarga del manejo de otras funciones empresariales, así como de la red de proveedores y clientes? Ellos están luchando por desarrollar estrategias de educación para atender las necesidades de la comunidad empresarial en el entorno de la administración de la cadena de abastecimiento en constante expansión.

### IMPLICACIONES DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

Cincuenta y dos por ciento de los empleadores tuvieron problemas para cubrir los puestos de la cadena de abastecimiento en 2011, frente al 14 por ciento el año pasado, según el estudio Logística de Terceros de 2012 presentado por Capgemini. Las personas entrevistadas para el estudio a nivel mundial indican que el principal factor de éxito en una organización es que cuente con la gente adecuada y el liderazgo en su debido puesto. Este fue el caso tanto de los proveedores de logística terceros o 3PL (77 por ciento) como de los usuarios de los servicios de terceros (61 por ciento) encuestados.

Las universidades no son la única fuente de talento. “Las empresas pueden invertir en la administración del talento, habilidades de liderazgo y la planificación de la sucesión”, comentan los autores del estudio. “La administración del talento es el proceso activo y sistemático de la conexión de una estrategia de negocios clara y bien definida con el reclutamiento, la retención y el desarrollo del talento.” En otras palabras, las cadenas de abastecimiento de alto rendimiento están asociadas con las compañías que enlazan una estrategia de talento con sus estrategias de negocios.

Hay razones claras por las que los 3PL consideran el talento una prioridad. Por un lado, eso es lo que están vendiendo. Pero los 3PL también necesitan una cultura y un compromiso parecidos a los de los clientes para quienes realizan las tareas de la cadena de abastecimiento.

Dentro del reconocimiento de la importancia que tiene el talento por parte de los 3PL hay un mensaje sutil. Los proveedores de las empresas que hacen hincapié en el rendimiento de la cadena de abastecimiento tienen que ser algo más que productores de bajo costo o innovadores de productos líderes. Necesitan equiparar el compromiso de sus clientes con el desarrollo y el mantenimiento de una cadena de abastecimiento de alto rendimiento.

Eso nos lleva de regreso al punto de Brilleman, de que el desarrollo del talento de la cadena de abastecimiento no es un lujo para las pequeñas empresas. Si son, o quieren ser proveedores de empresas líderes, su desempeño de la cadena de abastecimiento tendrá que igualar o superar la de sus clientes.

No hay una solución rápida y fácil para el reto del talento en la administración de la cadena de abastecimiento. Las universidades están tomando lo que ven y oyen de la industria, para desarrollar programas. Sin embargo, el proceso de desarrollo de programas de estudio puede ser lento, en especial cuando los programas deben soportar el proceso de revisión de la certificación académica.

Muchas compañías tienen lazos fuertes con las universidades y trabajan en estrecha colaboración en el desarrollo de programas y el financiamiento de investigaciones. Incluso más compañías tienen lazos con fines de reclutamiento. Pero aparecerse en las ferias de empleo no es lo mismo que ofrecerse como voluntario en un comité para ayudar a desarrollar un programa de estudios, proporcionar fondos y recursos para apoyar los programas, y ofrecer programas de becarios para ayudar a fomentar el desarrollo del talento.

### LA CADENA DE ABASTECIMIENTO DEL TALENTO

El desarrollo del talento opera una cadena de abastecimiento propia. El empresario actúa como el consumidor del producto, un recién graduado de la licenciatura en administración de operaciones o un recién graduado de la maestría en administración de empresas, y puede comprar en el mercado abierto, en busca del mejor talento, esté donde esté.

O bien, ese consumidor puede establecer relaciones estrechas de colaboración con los proveedores principales, intercambiando necesidades y objetivos, y apoyando el desarrollo de ‘productos’ y la innovación. Menos probable es la posibilidad de que cualquiera tenga una relación de colaboración similar con el proveedor del siguiente nivel: la escuela secundaria.

Literalmente, la cadena de abastecimiento que produce el nuevo licenciado en logística tiene un tiempo de abastecimiento de 16 años. Y, como gran parte del debate sobre el desempeño de las escuelas muestra, la participación de los padres es un factor importante para el éxito. Los diez años cruciales para las empresas, aquéllos de los que se beneficiarán del sistema educativo, van de la secundaria hasta la licenciatura.

Después de eso, le toca a la comunidad empresarial capacitar y educar a la próxima generación de líderes de la cadena de abastecimiento. ■

# Integración Sinérgica

Por Adriana Holohlavsky

**EL RETO DE LAS ORGANIZACIONES ESTÁ EN UNIR LOS INTERESES INSTITUCIONALES CON LOS INDIVIDUALES EN UN AMBIENTE DE INTEGRACIÓN SINÉRGICA, DONDE LA TAREA Y LA RELACIÓN HUMANA SEAN ÓPTIMAS."**

**CASARES - SILICEO**





Entendiendo que después de la vida escolar de un individuo, le toca a la comunidad empresarial capacitar y formar a la nueva generación de líderes tanto en el terreno técnico como en el profesional, vale la pena comprender el compromiso que encierra la triada empresa-academia-persona, tal como lo sugieren Alfonso Siliceo y David Casares en su libro *Planeación de Vida y Carrera*:

*“El acelerado crecimiento del medio ambiente en que vivimos –notorio en cambios sociales, tecnológicos, económicos y culturales-, exige al individuo y a las organizaciones de hoy en día, una preparación que les permita enfrentarse con éxito a las diversas situaciones de cambio conjuntamente.*

*Dentro de una estructura social sumamente compleja como la nuestra, es muy fácil caer en la obsolescencia y tecnocracia, perdiendo el verdadero sentido de la participación del individuo en el núcleo socioeconómico y laboral al que pertenece. Por otro lado, dentro de este avance explosivo actual la preparación que los estudiantes reciben dentro del plano académico, resulta insuficiente, y por ello, es un hecho que la obsolescencia e ignorancia son ahora grandes enemigos del hombre y de las organizaciones.*

*En este contexto aparece como inevitable, retador y alarmante el concepto cambio, en los distintos campos: personal, social, económico, político, tecnológico, etc.”*

¿Están respondiendo a este cambio los graduados, las universidades y las organizaciones? Queda claro que si bien las empresas requieren cada vez más profesionistas competitivos, los graduados esperan más que un trabajo remunerativo, un ambiente de compromiso, responsabilidad, crecimiento, logros y reconocimiento; pero ¿cuál es el contexto actual en el que esta reciprocidad se demanda en México?

Para hablar al respecto, Inbound Logistics México entrevistó a Carlos García Leal, Subdirector de Recursos Humanos de Nissan Mexicana, dada su experiencia en la contratación y administración de talento en el ámbito globalizado de la industria automotriz.

---

**ILM (Inbound Logistics México):** Entendiendo que el reto principal de un administrador de talento dentro de una empresa, es el de encontrar talento adecuado para un puesto, tanto con habilidades técnicas como sociales, ¿cuál es el mayor desafío al que se enfrenta una empresa como Nissan, en México particularmente?

**CGL (Carlos García Leal):** Los requerimientos de talento humano de la industria global han evolucionado rápidamente y el ritmo de desarrollo de este talento no siempre va a la misma velocidad. Adicionalmente, no siempre estos requerimientos están claramente establecidos. De manera que el reto es, por un lado, identificar claramente cuáles son las habilidades, conocimientos, experiencia y características personales que un puesto nos demanda el día de hoy; y por otro, reaccionar rápidamente para desarrollar éstas en el empleado y/o atraer y retener al talento que cumple con ese perfil.

Por supuesto, permanentemente debemos estar buscando anticiparnos a esos cambios de manera que este proceso se realice de forma proactiva y no reactiva, pero la dinámica actual no siempre permite contar con ese tiempo. De manera que quizá es más importante la capacidad de adaptación y velocidad de respuesta a los nuevos requerimientos.

**ILM:** A pesar de las diferencias comparativas y culturales del talento entre México y otros países, ¿cómo percibes el talento mexicano en general?

**CGL:** En la industria automotriz global el nivel de calidad del talento mexicano a nivel técnico / operativo es ampliamente reconocido desde hace varios años. Del nivel de escepticismo con el que se veían los automóviles que se empezaban a exportar en aquellos años setentas y ochentas, al nivel de aceptación que hoy en día tienen los vehículos manufacturados en México, hay una enorme distancia. Hoy en día se exporta prácticamente a todo el mundo, y las Plantas de Nissan en México están entre las mejores a nivel mundial. Los vehículos manufacturados por Nissan en México han recibido reconocimientos en varios países por su nivel de calidad.

A nivel profesional -hablando de ingenierías específicamente- no ha sido, sino hasta hace muy poco, que mayor responsabilidad se ha asignado a México. Tradicionalmente la función de ingeniería y diseño se realizaba en otros países, y otros como México nos limitábamos a la manufactura; ahora se nos presenta la oportunidad de demostrar que también podemos cumplir a nivel competitivo las responsabilidades de ingeniería.

En este sentido, es crítica la participación de las instituciones de nivel superior en el país, para que se conviertan en verdaderos proveedores de profesionistas competitivos a nivel global. El recién egresado debe ya contar con las herramientas básicas que le permitan desarrollar competitivamente una función global, y sólo complementar esta formación en la empresa. Sin embargo, hoy en día sucede lo contrario.

**ILM:** ¿Está habiendo evolución en los perfiles de los talentos mexicanos con respecto a generaciones pasadas? Y en su caso, ¿dónde se perciben más, en los técnicos o en los profesionistas?

**CGL:** El nivel de evolución y especialización de la manufactura automotriz mexicana es evidente a nivel técnico. Y si bien ha habido evolución en todos los niveles, incluyendo niveles directivos, considero que los años de mayor reto y crecimiento a nivel profesionista están por venir; pero no tengo la menor duda de que el talento mexicano estará en poco tiempo al nivel competitivo global. Obviamente se requerirá trabajo intenso y coordinado entre el sector empresarial y el sector educativo.

**ILM:** Mucho se ha hablado de la urgente necesidad de que las empresas abran sus puertas a becarios, pasantes de licenciaturas o ingenierías, para “aterrizar” el conocimiento teórico aprendido en las aulas a la práctica, y apreciar de esa manera los retos de la industria, así como sus demandas de competitividad. ¿Cómo vislumbra esta necesidad y cómo crees que deba satisfacerse, considerando la justificación que algunas empresas argumentan para no atenderla?

**CGL:** Creo que el problema radica en la forma en que se ha enfocado por muchos años este tema. Yo no creo que el objetivo sea abrir espacios para que el estudiante realice sus prácticas profesionales. El objetivo final es que preparemos profesionistas competitivos a nivel global, y el logro de este objetivo nos compete al futuro profesionista, a la institución educativa y a la empresa. Y más importante, en la medida en que realicemos esta actividad de manera efectiva, todos salimos beneficiados.

El problema ha sido que las prácticas profesionales se han visto como un requisito para que el estudiante se pueda titular, más que como un complemento a la formación profesional del estudiante. Por otro lado, en

### CÍRCULO VIRTUOSO:

- \* La universidad debe preparar profesionistas competitivos.
- \* El egresado debe desarrollar talentos y habilidades.
- \* La empresa debe complementar el desarrollo técnico y relacional del egresado.

Egresado y empresa deben asumir un compromiso de mediano y largo plazo, compartiendo un plan de vida y carrera, con beneficios de crecimiento para ambos.

Lic. Carlos Mauricio García Leal  
Subdirector de Recursos Humanos  
de Nissan Mexicana.



## INTEGRACIÓN SINÉRGICA

algunas empresas se aceptan estudiantes en sus prácticas profesionales sólo para realizar tareas sin importancia en las que no hay valor agregado ni para la empresa ni para el estudiante.

Esta situación ha provocado la falta de interés en todos los involucrados e incluso algunas instituciones de educación superior han eliminado esta práctica. Desde luego hay honrosas excepciones.

El enfoque alternativo debe empezar desde fases previas en el proceso. Las instituciones de educación superior deben asegurarse de que el diseño de sus programas de estudio cumplan con las exigencias reales del mercado de trabajo. Para lograrlo, debe mantenerse una retroalimentación permanente y precisa entre la empresa y la escuela, de manera que estos programas de estudio se mantengan actualizados todo el tiempo.

Este esquema permite crear un círculo virtuoso en el que:

- El egresado tendrá las credenciales necesarias para obtener, mantener y desarrollarse en una actividad profesional.
- La empresa recibirá profesionistas capacitados a los que no será necesario reeducar, sino solamente complementar.
- La institución de educación superior estará preparando profesionistas competitivos, fortaleciendo su imagen y calidad, y cumpliendo cabalmente su función social.

La siguiente fase es crear un esquema efectivo de prácticas profesionales, que verdaderamente aporte un valor agregado al estudiante, la empresa y la institución. Nosotros tenemos un número limitado de practicantes que, tras pasar por un proceso de selección, se les asigna un proyecto específico que es monitoreado por un ejecutivo de la empresa. El practicante debe hacer presentaciones periódicas del proyecto y una presentación final de la que dependerá la aprobación final.

Algunas de las instituciones con las que trabajamos hacen un seguimiento puntual a esta actividad y asignan un maestro como tutor del estudiante durante este proceso. Obviamente con un esquema de este tipo, en el que las tres partes involucradas nos comprometemos de manera activa, todos obtenemos valor agregado. Varios de estos practicantes han sido contratados por la empresa inmediatamente o tiempo después de haber concluido sus prácticas.

La combinación de estos dos aspectos nos ha llevado a un modelo intermedio que practicamos en las diferentes localidades de Nissan, y que básicamente consiste en mantener estrecho contacto con algunas instituciones educativas, participando activamente en el contenido de sus planes de estudio. En algunos ca-

sos la capacitación es impartida directamente por personal de Nissan.

Existe el compromiso de Nissan de contratar, después de un riguroso proceso de selección, a los alumnos más destacados de los diferentes grupos; y aquellos muchachos que no son seleccionados de todas maneras obtienen el beneficio de haber participado en un programa de capacitación de primer nivel, capacitación que le será de utilidad en cualquier otro empleo.

En este proceso de capacitación hay financiamiento total o parcial de instituciones gubernamentales. Este modelo lo estamos aplicando con ligeras variantes y con diferentes niveles de desarrollo en las diferentes localidades de Nissan.

**ILM:** Además de la falta de experiencia, ¿cuáles son las principales deficiencias que los recién graduados mexicanos presentan al integrarse por primera vez a una empresa? ¿Qué podrías sugerirles para combatir las?

**CGL:** La primera que me viene a la mente, porque es un verdadero dolor de cabeza, es la deficiencia en el idioma inglés, la cual no distingue universidad de procedencia, aunque ciertamente es aún más grave en jóvenes provenientes de instituciones públicas.

Hace tiempo que el inglés dejó de ser un adorno o un agregado atractivo en el profesionista. El manejo del idioma inglés es un requisito básico prácticamente en todas las áreas de una empresa global, y por supuesto es indispensable en cualquier posición gerencial. Las instituciones educativas deben entender que ésta es una habilidad que también deben desarrollar en el estudiante; no es un lujo de estudiante rico de escuela privada.

¿Qué hacer para combatir esta deficiencia? Desde luego, lo ideal es que se instituya la enseñanza del idioma desde los niveles primarios; pero si eso no es posible, al menos a nivel licenciatura debe ser requisito obligatorio para graduarse.

En materia de habilidades emocionales -propias del liderazgo- la falta de adaptabilidad al ritmo de trabajo, particularmente de la manufactura, es otra de las deficiencias comunes; así como la falta de seguridad en sí mismos e iniciativa (empuje), aunque hay diferencias, de acuerdo a la universidad de la cual provengan.

En el ámbito de las operaciones logísticas, y sumada a la falta de dominio en el idioma inglés, la deficiencia más generalizada se ubica en el conocimiento específico de aspectos legales y arancelarios en el comercio internacional.

**ILM:** Se dice que la mano de obra mexicana, para el sector automotriz, es de las mejores calificadas del mun-

do, ¿estás de acuerdo con esa apreciación? Y en su caso, ¿qué atributos le distinguen?

**CGL:** Sin duda. Como comente anteriormente, la calidad de los vehículos fabricados en México es ampliamente reconocida. Este hecho, aunado a los factores geográficos y económicos nos ha situado como país, en una situación muy atractiva para las grandes armadoras. Y en lo individual, el profesionista mexicano que cuenta con la preparación académica requerida, es sumamente competente a nivel global. La capacidad de trabajo, compromiso, profesionalismo y creatividad son, desde mi punto de vista, los principales atributos.

**ILM:** Con base en las demandas de competitividad que la industria automotriz está teniendo, ¿cuáles consideras que sean los principales desafíos de la formación de talento humano tanto en el terreno académico como en el familiar hoy en día?

**CGL:** En el terreno académico, el dominio del idioma inglés es nuestro principal desafío. Y aun cuando en las áreas de ingeniería hay diferentes desafíos, dadas las importantes diferencias que hay entre las instituciones proveedoras de talento, cabe mencionar que en general las áreas de robótica y mecatrónica están teniendo gran demanda y también gran dinamismo; el reto será mantener el nivel de preparación actualizado en los profesionistas.

En el terreno familiar-emocional, es importante que el profesionista mexicano esté abierto a la movilidad; que esté no sólo dispuesto sino incluso ávido de buscar oportunidades en otras ciudades, e incluso en otros países. Estos movimientos enriquecen la experiencia y “cross-culturalidad” del profesionista. Si bien cada vez es menos, todavía se presenta la resistencia a cambiar de residencia.

**ILM:** ¿Qué opinas de la formación técnica en México?

**CGL:** Desde mi punto de vista el nivel de educación media superior ha sido muy dinámica y ágil en la adaptación de sus programas a las necesidades de la empresa. Tengo muy buena impresión del profesionalismo con que varias de estas instituciones se involucran con las empresas. Obviamente, el resultado es que los técnicos que egresan de estas instituciones son preferidos por nosotros.

Si bien el nivel de automatización de las plantas modernas es cada vez mayor, aún se siguen requiriendo algunos oficios / especialidades que normalmente tenemos que desarrollar dentro de la empresa como son pintores, hojalateros, etc.



**ILM:** ¿Cuál es la posición de Nissan Mexicana ante la capacitación y el desarrollo de talento humano?

**CGL:** En Nissan todos trabajamos fuertemente en los temas de atracción y desarrollo de talento. Nissan brinda grandes oportunidades de desarrollo para el talento humano, porque estamos convencidos de que es nuestra responsabilidad social, y porque contar con talento humano competitivo es un requisito indispensable para mantener nuestros niveles de calidad. Normalmente el trabajador de Nissan no renuncia a la empresa; se queda muchos años. Y aquellos que llegan a salir, por deseo personal o invitación de otra empresa, se van con muy buen nivel de preparación y agradecidos por el desarrollo que obtuvieron en Nissan.

En nuestra compleja sociedad actual, las organizaciones llegan a ser en muchos casos, el único medio viable del quehacer social, económico y político del individuo. Este ámbito sociopolítico no sólo proyecta la competitividad de nuestra tarea, sino también los sentimientos más profundos de identificación solidaria y subsidiaria entre los individuos. Nuestra sociedad pluralista hace que la capacidad de influencia social se vaya limitando y definiendo en función de las instituciones o grupos a los que pertenecemos, de ahí la importancia de entender la corresponsabilidad social que comparten las tres instancias -academia, profesionista y empresa- como base de la integración sinérgica que sustenta uno de los campos más importantes de la trascendencia social para el ser humano, el trabajo. ■