

## El despido de Jorge

(tiempo estimado de lectura, 5 minutos)

- 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 *ningunas* ganas 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 este 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 prelude. ¡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 USA.

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

---

Caso práctico preparado por el Prof. Dr. Íñigo Babot. [Caso sobre situaciones reales de empresa, para su análisis y discusión en grupo. No prejuzga la idoneidad de las manifestaciones o acciones sometidas a discusión.](#)

Case study prepared by Prof. Dr. Íñigo Babot. [Case study on real company situations for group analysis and discussion. Do not prejudge the suitability of the statements or actions for discussion.](#)

Copyright © 2008, Íñigo Babot . Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización expresa y escrita del autor.

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. □