



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

México, D.F., 30 de octubre, 2007

**Ponencia presentada para participar en el  
1er Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad  
I Congreso Anual 2007  
“El fomento de la Competitividad en los países en vías de desarrollo”**

**Área de conocimiento y temática:  
Educación y Competitividad  
El modelo conceptual de aprender sobre los esquemas de cultura e innovación**

**Nombre de la ponencia:  
“La formación de ejecutivos mediante la transmisión de experiencias de exdirectivos  
retirados: hacia la construcción de un nuevo paradigma empresarial”**

**Por: M.A.Carlos La Bandera T. y el Dr. Enrique Villarreal  
Universidad La Salle**

**Carlos La Bandera:  
Tel. 5283 1423  
carlos.la-bandera@mx.ey.com**

**Enrique Villarreal:  
Tel.  
ocubo62@yahoo.com**

**Dirección para correspondencia:  
Circón 9, Joyas del Pedregal  
México, 04660, D.F. Coyoacán**

**Resumen:**

La globalización obliga a incrementar la competitividad de las empresas, que resulta afectada cuando éstas aceleran el tiempo de retiro de sus directivos llevándose sus experiencias consigo y dejando de ser productivos. Al mismo tiempo, la ciencia médica busca mantener sanos a los adultos mayores a edades más avanzadas. Se presenta una paradoja entre ambas tendencias. Para solucionarla, incrementar la productividad y competitividad y evitar la pérdida de capital intelectual en la empresa, se propone un modelo de formación de nuevos directivos aprovechando las experiencias de los directivos retirados que, además, los revalora en beneficio de la sociedad. En este trabajo sólo se presentará un análisis del contexto, del problema y del enfoque propuesto.

**Abstract:**

Because of globalization companies should increase competence, which is affected as they loose capital when they retire their old CEOs carrying away their experiences. At the same time, medical science tries to maintain retirees in good health. These two tendencies create a paradox. In order to solve it and keep intellectual capital of enterprise, a training model of new principals is proposed taking advantage of the experience of high level retirees that also will improve their value for good of society. In this work, present a general look about the context of the problem and the focus proposed.

<b>Contenido:</b>	<b>Página</b>
<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>1. La globalización de las empresas</b>	<b>4</b>
<b>2. Valor del capital humano</b>	<b>4</b>
<b>3. Nuevo valor de las empresas por su capital humano</b>	<b>5</b>
<b>4. Desaprovechamiento de los exdirectivos</b>	<b>6</b>
<b>5. Producción de exdirectivos retirados en México</b>	<b>7</b>
<b>6. Desarrollo de recursos humanos de alto nivel</b>	<b>9</b>
<b>7. Hacia la construcción de un nuevo paradigma empresarial</b>	<b>11</b>
<b>8. Modelo propuesto: lineamientos generales y metodología</b>	<b>14</b>
<b>A manera de conclusión</b>	<b>17</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>18</b>

## **Introducción**

La globalización ha incrementado la competencia en todos los órdenes y obliga a las empresas a optimizar al máximo todos sus recursos. La sociedad de la información y la economía del conocimiento revelan la importancia del capital humano y lo invaluable que resulta para las empresas su personal, especialmente aquellos que han cumplido una función directiva. Los conocimientos y experiencias gerenciales son indispensables si se desea un liderazgo que conduzca a las empresas por el sendero del éxito económico y social.

Así, de manera contradictoria con el eficientismo actualmente imperante, la sociedad y las empresas derrochan lo más valioso por irrecuperable: el activo humano que representan los trabajadores jubilados, particularmente ex directivos o personal altamente capacitado.

La hipótesis general de la investigación doctoral “Modelo para la formación de ejecutivos mediante la transmisión de experiencias de exdirectivos retirados” –que a continuación presentamos un avance-, afirma que al desaprovechar el conocimiento surgido de la experiencia de los ex directivos, las empresas dejan de reducir costos, pierden competitividad y reducen su utilidad económica y social. Por tanto, se requiere el diseño, aplicación y evaluación de un modelo de enseñanza – aprendizaje para enriquecer y acelerar la formación de ejecutivos mediante las experiencias de exdirectivos retirados, con la finalidad de aumentar la productividad, la competitividad y la utilidad social de las empresas.

El objetivo de esta ponencia es mostrar, entre los participantes al 1er Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad, la conveniencia de encontrar, en el marco de la globalización, nuevos paradigmas en el mundo empresarial en cuanto a la formación y actualización de sus ejecutivos aprovechando nuevos enfoques que se deberán utilizar en un futuro más cercano de lo que pudiera pensarse.

Para ello, será necesario, en un primer apartado, incluir una contextualización, específicamente sobre la globalización de las empresas; posteriormente mostrar el valor del capital humano para la productividad y la competitividad, destacando lo relativo al personal directivo; en seguida se aborda la problemática del desaprovechamiento de ex directivos, la producción de exdirectivos en México, y el desarrollo de recursos humanos de alto nivel.

Finalmente, se establecen lineamientos generales sobre el modelo que se busca elaborar al final de la investigación doctoral antes mencionada, así como de su metodología para su aplicación.

## **1. La globalización de las empresas:**

“El sistema mundial que está surgiendo requiere de un punto de vista holístico del futuro desarrollo del mundo: todo parece depender de todo lo demás. Tal enfoque holístico es llamado un enfoque de sistemas” ( Mesarovic y Pestel, 1974, p. 45 ). Es la globalización.

El concepto de globalización propicia el estudio de “la naturaleza de las crisis globales”. Es un nuevo término de fines del siglo XX que enuncia un cambio mundial en las relaciones totales: económicas, sociales y hasta políticas, de las regiones del mundo, países y compañías, tal como mencionan Naisbitt y Aburdene. (1990, p.4). En este fenómeno mundial, se señala a la tecnología, especialmente de la información, como aspecto económico-social que penetra en el mundo industrializado del siglo XX y afecta a las empresas profundamente, destacando la competitividad ante la cuál, las empresas se obligan a incrementar su productividad (Bain, 1982). La globalización amplía la conciencia de las empresas sobre las diversas actividades que realizan otras regiones lejanas geográficamente o muy separadas funcionalmente, y permite el interés por esas otras regiones. Así pues, se acrecienta la posibilidad de un incremento automático de la competencia. Por ello, se busca el mejoramiento de la productividad como instrumento para afrontarla (Drucker, 1993). Ese incremento de productividad está estrechamente relacionado con la toma de decisiones de los directivos de las empresas para utilizar de la mejor manera posible los recursos escasos con que se cuenta (Gordon, 1980). Son los directivos, quienes tienen la responsabilidad de conducir a la empresa por un camino de productividad, entre otras cosas.

Debido a que la aplicación de nuevas tecnologías revoluciona continuamente las actividades empresariales provocando que muchas de ellas se realicen en forma más automática, el capital humano que labora en la empresa tiene la oportunidad de “hacer más con menos”. Esto implica que sus acciones abarcan mucho más que la actividad tradicional del individuo en la sociedad no globalizada de la primera mitad del siglo XX, logrando que una sola persona produzca más que un grupo que no aplique las nuevas tecnologías. Entonces, el capital humano toma cada vez mayor valor como factor productivo de la empresa, y se revalora su actividad como un capital propio de la empresa (Andrews. y Jonhson, 2003).

## **2. Valor del capital humano:**

Hoy en día, puede decirse que la economía del conocimiento es resultado de la revolución científica – tecnológica mundial, revaloriza el conocimiento del ser humano y su potencialidad como el factor activo más importante en la producción. Ya no la información sino el

conocimiento que utiliza y produce información para tomar decisiones. Esta nueva característica que definirá necesariamente nuestro siglo XXI denominada economía del conocimiento, será factotum del desarrollo global. El proceso de creación de riqueza progresivamente se desmaterializa. Las actividades con más proyección de futuro son las más intensivas en conocimiento. La competitividad cada vez depende más del desarrollo de intangibles y las restricciones geográficas pierden fuerza. Se vive la nueva era de la economía del conocimiento (Lladós, 2005).

Dentro de este marco de productividad que proporciona el capital humano, crece el interés por conocer cuales son los elementos más importantes que afectan la productividad por su actuación en la empresa (Hersey y Blanchard, 1969). Se identifica el conocimiento aplicado a la productividad como muy valioso: patentes y know-how. Y la investigación se vuelca a analizar cómo se genera el conocimiento y cuales son sus características. Se pregunta si son los ejecutivos aquellas personas que después de muchas experiencias han enriquecido su forma de pensamiento para acercarse a interpretaciones más complejas y sofisticadas del mundo, tal como indican Nonaka y Takeuchi (1995).

No parece ser la labor operativa diaria del llamado capital humano en general la que consigue incrementos de productividad, sino las decisiones de los ejecutivos los que indican cómo y en dónde sí y en dónde no deben aplicarse los recursos para obtener los resultados esperados (Crosby, 1990). Y más aún, es en la esfera más alta de la empresa, donde se define la misión, visión, valores y estrategias de la compañía, el lugar al que corresponde la responsabilidad de la competitividad.

Son entonces los directivos de empresas los que reafirman su valor ante la compañía por el conocimiento que obtienen de sus continuas experiencias y de su aplicación a través de la interpretación que realizan de sus vivencias apoyadas en sus conocimientos previos (Díaz Barriga y Hernández Rojas, 1998). Esto les genera un caudal de experiencias de las que las empresas se apropian a través del proceso de toma de decisiones.

### **3. Nuevo valor de las empresas por su capital humano:**

Los ejecutivos valen por sus experiencias y por su capacidad de afrontar retos similares a los que ya han enfrentado (Mc Cormark, M. 1989). Debido a ello, actualmente las remuneraciones se aplican más por su curriculum vitae que por sus potencialidades. En vez de medir las actitudes y aptitudes de las personas en el puesto, se miden sus logros anteriores a través del curriculum vitae como reflejo de dichas potencialidades. Al menos este parece ser el

procedimiento más frecuente de las áreas de recursos humanos. Esto significa que se ha revalorizado el recurso humano como el principal recurso de la empresa. Porque ahora ya no es lo mismo contar con una empresa cuyos activos sean iguales a otra en cuanto a su valor en libros, pero que sus empleados están más o menos comprometidos que los de otra empresa. Como en la literatura administrativa se acostumbra decir: que unos tienen puesta la camiseta de la empresa y los de la competencia no (Peters y Waterman, 1982).

#### **4. Desaprovechamiento de los exdirectivos:**

Los exdirectivos, una vez retirados de las empresas con todo y su experiencia ejecutiva lograda en años de actividad, se dedican normalmente a funciones que no tienen nada que ver con labores empresariales (Lozano y Frenk, 1999, p. 95) hasta su muerte. En general, no son aprovechados por la sociedad productiva, sino que en todo caso viven a partir de los beneficios económicos propios o de los que reciben de la sociedad. Se dedican a un buen pasar en la medida en que cuenten con los medios suficientes.

Las empresas propician que los directores de altos niveles ejecutivos se retiren entre los sesenta y sesenta y cinco años en México. Inclusive, es posible que el retiro se produzca años antes. De hecho en los países desarrollados los mismos directivos particularmente desean retirarse desde años antes, alrededor de los 55 a 58 años aunque lo logran en promedio a los 63, para dedicarse a actividades bien diferentes. Este retiro, que en muchos casos es por costumbre y en plena madurez del sujeto, provoca que no continúen compartiendo sus experiencias acumuladas de más de cuarenta años de actividad – en promedio, si inician a los 20 años, y se retiran a los 60, se trata de 40 años de actividad – con un promedio de cinco a 10 años de ejercer funciones directivas en la empresa. Es decir años de experiencias inéditas que sólo se dan en ese puesto.

En este sentido es de destacarse la siguiente paradoja: mientras tanto, la ciencia médica avanza para apoyar la salud de los exdirectivos, ya que al mismo tiempo que dejan de servir a la sociedad, se observa una fuerza encontrada que tiende a incrementar la vida de los adultos mayores en las mejores condiciones posibles de salud mental y física, impulsándolos a vivir más tiempo, como se muestra en el estudio realizado por Lozano y Frenk (1999). Esto parece una contradicción, pues lleva a cuestionar de inmediato el por qué no se ha buscado con intensidad al mismo tiempo, la forma de aprovechar al adulto mayor dentro de la sociedad productiva, si tantos esfuerzos hace la medicina y la tecnología por ofrecerle más años de vida. En contra parte y conforme a la nueva sociedad contemporánea, los miembros de la población económicamente activa (PEA), y entre ellos los ejecutivos sujetos de este estudio, se busca que se separen lo más pronto posible del PEA y pasan a formar parte de los retirados, con el pretexto

de dar cabida a las nuevas generaciones “cada vez mejor preparadas”, tal como lo señalan Aries y Duvy (1991, p. 301). Lo anterior aún cuando presenta una paradoja a los esfuerzos de la medicina por ofrecer a las personas de mayor edad la oportunidad de una vida sana física y mentalmente.

### 5. Producción de exdirectivos retirados en México:

Según la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2006), son más de 3.5 millones las empresas que pagan impuestos. Sin embargo, no todas las compañías registradas en la SHCP son sujetas de esta investigación, debido a que la mayoría denominadas microempresas y PYMES, son compañías familiares con muy pocos empleados y que no cuentan en su mayoría ni siquiera con ejecutivos, sino más bien con una persona designada como empresario. La aplicabilidad de los conceptos mencionados arriba corresponden más adecuadamente a empresas que cuentan con un número considerable de empleados en donde las personas puedan “hacer carrera” y formarse como ejecutivos. Por lo tanto, tomando a las empresas por tamaño en cuanto a número de empleados, para enero de 2006, las empresas en la zona metropolitana de la Ciudad de México con más de cien empleados eran más de 5 mil. Y de éstas, las empresas con más de 500 personas empleadas consideradas como AAA por Industriadata (2006), eran 1,631 como se muestra en la tabla 1. A continuación se presenta la clasificación según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN).

<b>Giro</b>	<b>Número de empresas con más de 500 empleados*</b>	<b>Porcentaje del total de empresas</b>
Industrias	824	50.5
Alimentarias	306	18.8
Automotrices	78	4.7
Enseres domésticos	11	0.7
Materiales para construcción	28	1.2
Del papel	38	2.3
Del vidrio	15	0.9
Eléctricas y electrónicas	38	2.3
Extractivas	12	0.7
Metalmecánicas	52	3.1
Químicas	71	4.3
Siderúrgicas	11	0.7

Textiles	66	4.0
Otras industrias	98	6.0
Bancos y seguros (1)	45	2.7
Cadenas de tiendas	63	3.8
Empresas comerciales	86	5.2
Empresas de servicios	389	23.9
Constructoras	83	5.0
Grupos	141	8.7
Total (2)	1631	100.0

Tabla1: Número de empresas grandes en la República Mexicana, con base en el número de empleados. Se consideran más de 500 personas para indicar que una empresa es AAA o grande.

\*Fuente: Industridata (2005). Tabla del número de empresas catalogadas por giro empresarial.

(1): 86 bancos y seguros con más de cien empleados.

(2): 5.812 empresas con más de cien empleados.

De esta tabla considérese que el número de directivos – tomando exclusivamente los primeros dos niveles, es decir, los directores generales o equivalente, y los directores de área o equivalente – no son menos de seis personas para las empresas con más de 500 empleados, entonces, el número de directivos es de casi 10 mil personas en la República Mexicana. Para ello, hay que observar la siguiente lista con los puestos genéricos de los directivos de empresas en México y con sus puestos más usuales, de los cuales pueden asimilarse en una persona, por ejemplo el director general y director de administración y finanzas, etc., cuando la empresa es mediana (con menos de 500 empleados):

1. Nivel uno Director general
2. Nivel dos Directores de administración y finanzas, operaciones o de producción, jurídico, sistemas, compras o adquisiciones y comercial, de mercadotecnia o de ventas

Si se toma como un supuesto que la rotación promedio es de 10 años máximo por puesto de alto nivel (en muchas ocasiones es más frecuente y en México principalmente es de cinco a seis años el nombramiento de los Directores si no se trata de una empresa familiar conforme a la costumbre que se utiliza en los consejos de administración de las empresas, éstas se reúnen tradicionalmente en asamblea general para nombrar a su director general o ratificarlo cada cinco años, y la tendencia también marca esa línea de rotación creciente), entonces cada diez años deben cambiar las seis personas, lo que significa que en un año deben cambiar 6/10 de persona, lo que implica al menos una persona cada dos años en cada empresa. O sea 12/10 en dos años,

es decir, más de una. De este análisis se desprende que el número de retirados tomado de la tabla 1 por año debe ser del orden de  $1,631 \times 6/10 = 9,786$  o sea casi 10 mil personas.

Por otro lado, considerando que las leyes mexicanas y la tradición empresarial, promueve el retiro de sus ejecutivos entre los 60 y 65 años, (con promedio de 62.5 años), y que la vida media del mexicano de estos niveles – que corresponde a estos ejecutivos según Lozano y Frenk (1999) – es de 70 a 80 años y en promedio de 70 años con el goce de sus facultades físicas y mentales: el número de años que pueden compartir sus experiencias y que no lo hacen es al menos de  $70 - 62.5 = 7.5$  años por ejecutivo.

Multiplicando el número de ejecutivos retirados por año por su vida útil después de retirados de 7.5 años, entonces en un año dado existen al menos  $7.5 \times 9,786 = 73,395$  exdirectivos retirados o jubilados en posibilidades de transmitir sus experiencias a otros elementos de la empresas, y la mayoría no lo hace, y eso sin contar que se puede hacer un cálculo mucho más preciso considerando el crecimiento anual del número de empresas AAA en la República Mexicana. Es decir, en términos generales, se trata de un número aproximado a los 100 mil exdirectivos, que podrían aprovecharse en México, para enriquecer a los ejecutivos de las empresas a través de la transmisión de sus experiencias.

## **6. Desarrollo de recursos humanos de alto nivel:**

Diversos y complejos son los obstáculos que caracterizan a la formación de los ejecutivos. La formación tradicional que domina las empresas actualmente para la generación de ejecutivos y directivos, tiene entre sus defectos importantes el que no considera la transmisión de conocimientos obtenidos por la experiencia dentro de la empresa, porque quienes detentan esas experiencias están tan ocupados en sus puestos directivos que no pueden distraerse en la formación de nuevos cuadros ejecutivos. Ésta enseñanza pasa a las universidades actualmente en los curso de postgrado: maestrías y diplomados. O bien, es una condición informal que se estudia principalmente en los libros que escriben autores reconocidos por sus éxitos empresariales anteriores como Covey (1990). Ellos son los exdirectivos que han encontrado una forma de transmitir sus experiencias tal como se pretende en esta investigación. Ellos analizan los casos experimentados por directivos que han decidido incursionar en el ámbito académico una vez retirados, y aplican sus experiencias en estudios de casos que presentan a sus alumnos. También algunas empresas empiezan a considerar el “*coaching*” o “*mentoring*” como medio efectivo para que algunos empleados que se encuentran en formación ejecutiva sean conducidos “bajo la supervisión” de algunos ejecutivos pero nunca de los directivos de primer nivel porque su tiempo es muy valioso para distraerse con la actividad de *coaching*. Este proceso no es muy

adecuado porque los tiempos libres que pueden tener los ejecutivos son muy reducidos como para prestar atención a alguno de sus aconsejados. Sin embargo, el esfuerzo es bueno y hasta el momento ha dado resultados positivos en muchas empresas grandes.

Los especialistas, conforme avanzan en la escalera de responsabilidades escalando puestos, se les presenta la necesidad de contar con las características del ejecutivo (Covey, 1990). Requieren de una formación no sólo técnica, sino administrativa, inclusive diplomática, de relaciones en el mundo de los negocios, con énfasis en el trato con inversionistas, dueños, accionistas, presidentes y directores de empresas clientes.

## **7. Hacia la construcción de un nuevo paradigma empresarial: fundamentos teóricos**

### **La experiencia generadora de conocimiento**

Considérese la siguiente definición de experiencia tomada de Aristóteles (1997): “La actividad que desarrolla conocimiento debido a la observación de la realidad y su comparación con las bases de conocimiento anterior con que cuenta el sujeto”. Pero no todas las experiencias son interesantes para compartirlas. En el mundo empresarial, aquéllas experiencias que llevan a la adecuada toma de decisiones son las que vale la pena compartir, porque son experiencias irremplazables que llevan a aplicar el conocimiento que generan en próximas situaciones similares que se repiten en la labor directiva de los ejecutivos diariamente: al conjunto de estas experiencias se les denomina: “experiencia ejecutiva”. Las demás experiencias, las que no se aplican a la toma de decisiones dentro de la empresa, o no son de interés, o son experiencias de la aplicación de conocimientos exclusivamente técnicos, que se pueden encontrar en los libros y que por lo tanto, son objeto de estudio de otras ciencias. Se busca entonces, compartir las experiencias ejecutivas que implican un nuevo conocimiento generado por ellas – las experiencias (Heidegger, 1970), las que a su vez, significan una pérdida irreparable cuando el sujeto que obtuvo dichas experiencias se vaya a la tumba, pues habría que esperar a que otro ejecutivo tenga una experiencia similar para que produzca un conocimiento similar al que se haya perdido con la muerte del primer ejecutivo que no compartió su conocimiento sobre esa determinada experiencia.

Considerando los escritos de Nonaka y Takeuchi (1995) sobre la experiencia tácita y la experiencia tácita que aún no es encasillada ( *embodied* ) en un concepto, y su relación con la experiencia explícita que es susceptible de conformar una base de datos. Las vivencias de los individuos, y en este caso de los directivos y ejecutivos de empresas, generan conceptos que pasan a la memoria de corto plazo y de ahí a la memoria de largo plazo en la medida en que

tienen prioridad a través de un proceso de justificación. El resultado es la creación de conocimiento tácito en el sujeto, sobre las vivencias y relacionadas con los conceptos ya existentes en la memoria. Tal conocimiento se debe a la experiencia y se denomina conocimiento tácito. Éste, puede pasar a convertirse en conocimiento explícito, en la medida en que se relaciona con el medio ambiente y se utiliza para generar una reacción ante un estímulo externo. El resultado de este proceso es la creación de conocimiento explícito el cuál puede ser utilizado para nuevas acciones del sujeto, lo que implica como resultado nuevas vivencias que a su vez y a través del mismo proceso, dan origen a nuevas experiencias.

Estrategias para transferir el conocimiento basado en la experiencia:

El conocimiento tácito se puede convertir en conocimiento explícito, tal como lo menciona Takeuchi a través de diversas estrategias de sucesión de la administración, lo que se denomina gestión del conocimiento, como lo indica Rodwell W. (2004) en su artículo sobre la captura de las lecciones de la experiencia. Las doce estrategias que considera son las siguientes:

1. Programas de encubrimiento (*Job – Shadowing programs*): en los que una persona de menor experiencia trabaja como pareja de otra con mayor experiencia y se le indica a ésta última, que se percate de “enseñarle” los pasos más importantes del proceso donde laboran haciendo énfasis en aquéllas actividades que le fueron más difíciles cuando aprendió.
2. Comunidades de práctica: Son grupos de personas que comparten posibles soluciones a un problema común y que pueden reunirse en forma presencial o por la web.
3. Proceso de documentación: Es un proceso de documentación usado en la aplicación de normas ISO. Los que dominan el proceso documentan los procedimientos para que otras personas puedan seguirlos y medir sus resultados.
4. Entrevistas y cuestionarios de incidentes críticos: Se utiliza desde los años 50's cuando se presentan incidentes críticos en la empresa se documentan a través de cuestionarios o entrevistas a los que participaron en el incidente para conocer cómo sucedió y cuál fue su solución.
5. Sistemas expertos: Son sistemas computacionales diseñados en bancos de datos que presentan soluciones a problemáticas que se presentan frecuentemente en determinado proceso a la hora de su operación. Ofrecen la posibilidad de que una persona neófito se pueda comportar como un profesional en la búsqueda de soluciones.
6. EPSS (*Electronic Performance Support System*): Son parecidos a los sistemas expertos pero más sofisticados. Involucran inteligencia artificial y procesos de enseñanza – aprendizaje.

7. Ayudas en el trabajo diario: Ejemplos de ellas es un check-list o cualquier documento de ayuda que alguna persona veterana en esa actividad haya desarrollado para beneficio de los demás.
8. Storyboards: Secuencia de dibujos o caricaturas que cuentan una historia y que generalmente identifican políticas o procedimientos bien analizados previamente.
9. Programas de Mentoring (asesoría): Un veterano que aconseja a una persona con menor experiencia y que generalmente no debe ser su jefe para evitar intereses y egoismos que pueden presentarse entre subalternos. (Esta es una estrategia seleccionada para el caso).
10. Storytelling (Anécdota): Es una descripción de una situación que sucedió. Esta estrategia es la más usual para transferir la sabiduría de la empresa a otras personas.
11. Intercambio de información: A través de entrevistas una persona veterana transmite información a otra con menor experiencia. (Esta estrategia también participa en el modelo).
12. Reuniones sobre mejores prácticas: Las empresas consideran que las mejores prácticas se encuentran fuera de ellas pero en realidad hay muchas actividades que dominan y que pueden tomar como mejores prácticas.

### **Constructivismo y aprendizaje significativo:**

Tal como lo indica Piaget según Zubiría (2004, p. 22-23), el constructivismo constituye una posición epistemológica referente a cómo se origina y cómo se modifica el conocimiento porque el mismo cognoscente constituye su propio conocimiento distinto de aquel conocimiento que propuso quien lo posee y lo transmite. La realidad no es única para todos, sino que depende de la construcción del conocimiento de cada uno para contar con su propia realidad. El constructivismo atribuye al cognoscente un papel dinámico activo en el aprendizaje que tiene lugar en el interior del sujeto y que depende también de las condiciones externas y del bagaje de conocimientos previos del cognoscente, bajo los cuales construye un nuevo conocimiento dependiendo de sus condiciones sociales, históricas y culturales. Por estos motivos, el aprendizaje es un proceso de construcción activa determinado por el grado de desarrollo del sujeto o cognoscente. Por este motivo, no basta la presentación de ideas o conceptos al sujeto para que éste las asimile, sino que es necesario que las construya mediante representaciones internas relacionadas con las ideas previas que posee. El denominado maestro es un orientador y guía en el proceso de construcción del conocimiento en el cognoscente que va aprendiendo gracias a sus relaciones sociales con otros individuos generalmente más avanzados o más capaces.

Es importante considerar también la teoría de la “zona de desarrollo próximo” de Vigotski conforme a Zubiría (2004, p. 25), quien indica que la construcción del conocimiento depende de una zona de desarrollo real y otra zona de desarrollo potencial. La primera es determinada por la capacidad de resolver independientemente un problema, y la segunda es determinada a través de la resolución de problemas bajo la guía de un adulto. Este concepto tiene aplicación inmediata en esta investigación, aún cuando los estudios de Vigotski fueron mas bien aplicables a los niños y por ende a la pedagogía infantil. La zona de desarrollo próximo indica que hay una distancia entre el nivel real de desarrollo de un individuo para resolver sus propios problemas, y el nivel de desarrollo potencial un poco más alejado del propio nivel del cognoscente, determinado por la resolución de problemas bajo la guía de un compañero más capaz o de un adulto. En este caso el exdirectivo retirado es el compañero más capaz o el adulto haciendo un símil con la teoría de la zona de desarrollo próximo de Vigotski (Zubiría, 2004, p. 25).

El concepto de Ausubel (2002) sobre aprendizaje significativo es especialmente aplicable a la investigación en la medida en que la representación de los nuevos conceptos sólo pueden ser aprehendidos por el cognoscente a través de dos esquemas: por un proceso memorístico tal como se desarrolla en los primeros años en los niños, y por medio de un aprendizaje significativo, en que el cognoscente relaciona el nuevo concepto sujeto al proceso de aprendizaje, a través de otros conocimientos que ya posee por experiencias anteriores, por lo que construye su propio conocimiento. El aprendizaje resulta significativo: efectivo, cuando se relaciona con conceptos de la vida real del cognoscente, motivo por el cuál, es difícil que el adulto sea capaz de interesarse en conocimientos que no sean aplicables fácilmente a sus obligaciones laborales, debido a la importancia que asume su rol en relación con la empresa en que labora.

## **8. Modelo propuesto: lineamientos generales**

La construcción del modelo se va dando paulatinamente como puede apreciarse, iniciando con un marco de referencia.

### **Características del modelo:**

- Aprovechar a los exdirectivos en la empresa en que se retiraron:

Los exdirectivos son las personas con mayor conocimiento de la empresa y sus experiencias son resultado de la operación sui géneris de cada una de ellas en lo particular (Matthews, M. 1998).

Se reconoce que la probabilidad de aprovechamiento de los exdirectivos es más viable dentro de la propia empresa a la que ofrecieron sus servicios porque:

1. Conocen su contexto y la dinámica del negocio.
2. Cuentan con el respeto de los ejecutivos por haber sido directores de éstos.
3. Han asimilado las experiencias que pueden ser más aplicables a esa empresa considerando su misión, visión y valores.
4. Tienen la confianza para aportar sus ideas y experiencias debido a su pasado y el nivel en el que se desempeñaron.

La formación de ejecutivos fuera de la empresa implica siempre un riesgo de que el ejecutivo no aprenda conforme a los requerimientos del aquí y el ahora y que desvíe su atención en otros mecanismos que no sean aplicables a la realidad de su compañía.

- Empatía y número de ejecutivos asesorados por exdirectivo:

Es importante asegurar que se cuente con una adecuada empatía entre el exdirectivo seleccionado y los ejecutivos a los que deberá asesorar creando un compromiso “no escrito” de relación entre ambos. En este sentido es necesario contar con varios ejecutivos que sean asesorados por el exdirectivo, a fin de que ante alguna contingencia de trato o falta de empatía, se vaya a desvirtuar la transmisión de conocimientos del exdirectivo en uno solo de los ejecutivos. De esta manera se asegura el mantenimiento del capital intelectual dentro de diversos miembros de la empresa. Sin embargo, no es posible ni funcional, al menos dentro del marco de referencia actual de los retirados y/o jubilados, el solicitar demasiado tiempo a los exdirectivos para asesorar, por lo que es preferible realizar esta asesoría durante un período perentorio de tiempo para cada ejecutivo y posteriormente asignarle otra persona.

- Selección de los exdirectivos más adecuados:

Ésta debe ser una selección honorífica definida por su actividad como directivos señalada por su apego a la misión, visión y valores de la empresa conforme al pensamiento del Comité de Administración o Comité Directivo de la empresa. Es importante mencionar que es posible el que cada directivo tienda a interpretar de manera personal la transmisión de sus experiencias que puede ser sesgada respecto al pensamiento del Consejo o del aconsejado, por lo que el modelo debe tomar en cuenta esta situación a través de períodos concretos de consejería por parte del exdirectivo.

- Período de consejería ( de la intervención del exdirectivo sobre el nuevo ejecutivo ):

Para ofrecer un tiempo perentorio a la transmisión de experiencias sin que éste se vuelva costumbre y pierda su efectividad por la costumbre, se sugiere un período de 6 meses por aconsejado con determinado exdirectivo, y enseguida se buscaría otro aconsejado para el exdirectivo, y al aconsejado se le asignaría otro exdirectivo para continuar su formación.

- Selección de los ejecutivos del modelo.

Los ejecutivos seleccionados deberán contar con las siguientes características para aprovechar al máximo el modelo:

Ser sujetos que previamente las áreas productivas y de recursos humanos hayan identificado como posibles directivos en los dos niveles superiores de la organización.

Contar con una formación profesional adecuada previa y con las virtudes que requiere la empresa para cumplir su misión, visión y valores; lo que implica una calificación previa del área de recursos humanos sobre cada uno de los candidatos.

Tener empatía con los exdirectivos que serán sus asesores. La decisión final de la relación le corresponde al exdirectivo pero previamente a ella, el ejecutivo en formación deberá señalar su aceptación o rechazo a recibir esta asesoría y en particular con determinado exdirectivo posteriormente a una entrevista personal entre ambos.

### **Metodología para aplicación del modelo:**

1. El Director General o CEO de la empresa decide poner en práctica el modelo y lo autoriza el Consejo de Administración.
2. El área de recursos humanos analiza a los exdirectivos para nombrar a los que se les invita a participar como “coach” de los ejecutivos por seis meses. Presenta la lista al director general para su autorización.
3. El responsable del proyecto invita mediante entrevista a los exdirectivos.
4. Los directivos que lo autoricen, participan en una primera intervención gratuita en forma de prueba piloto.
5. El área de recursos humanos selecciona a los ejecutivos, básicamente a los nuevos directivos recién nombrados en los últimos años para ser asesorados.
6. El responsable del proyecto entrevista a cada uno de los ejecutivos por separado para conocer si están interesados en participar en este proyecto piloto.
7. En caso afirmativo, se les da a conocer la lista de exdirectivos para que ellos escojan a los que les interesaría tener como “coach”.
8. El responsable del proyecto entrevista a cada uno de los exdirectivos y les presenta los currícula vitarum de cada uno de los ejecutivos que tienen interés en ser asesorados por el exdirectivo en particular.
9. El exdirectivo selecciona a dos o tres posibles asesorados y mantiene entrevista con ellos. Selecciona a una persona e inicia el proceso de coaching.
10. Las personas que no fueron seleccionadas esperan seis meses para una segunda oportunidad.

11. En los siguientes seis meses se desarrolla el proceso de transmisión de experiencias del exdirectivo sobre su asesorado a través del siguiente programa: Se tiene una entrevista inicial junto con el responsable del proyecto para definir los campos de acción de mayor interés para la asesoría. Se compromete el asesorado a mantener contacto semanal vía Internet o telefónica con el coach. Se compromete a tener un contacto mensual presencial con el coach para medir avances respecto a la problemática seleccionada en la primera entrevista.
12. El responsable del proyecto deberá mantener un seguimiento a los exdirectivos y a los asesorados para asegurar que se cumple con el programa y presenta un resumen mensual de actividades realizadas al área de recursos humanos de la empresa.
13. Al final de los primeros seis meses se presenta un resumen de resultados en opinión de las tres partes involucradas: exdirectivos, ejecutivos en formación y el responsable del proyecto, para definir sus beneficios, problemática presentada y decisiones de campo tomadas para corregir deficiencias.
14. Los resultados se analizan conjuntamente por el área de recursos humanos y el director general para decidir si se procede a implantar el sistema en la empresa con las modificaciones que hayan resultado, para un nuevo período.
15. En caso afirmativo por parte del director general, éste procede a presentar un informe a los miembros del Consejo Directivo o Consejo de Administración y continuar con un siguiente período con el modelo ajustado.
16. Para iniciar por segunda ocasión y en lo sucesivo, se recomienda publicar al personal la existencia de este modelo y sus resultados para obtener el consentimiento tácito de los empleados y mostrar el interés de exdirectivos, ejecutivos y de las autoridades más importantes de la empresa, por este modelo para mantener el capital intelectual dentro de la empresa y revalorar la importancia de la experiencia obtenida en el trabajo diario.

El modelo trata de aprovechar las experiencias de los directivos retirados o jubilados de las empresas en un plano más cotidiano y regular, lo cual conlleva, al menos, cuatro beneficios:

1. Una actividad que puede mejorar substancialmente la toma de decisiones de ejecutivos más jóvenes y con menor experiencia.

2. Aprovechar el compartir los conocimientos de experiencias ejecutivas redundando en una mejor toma de decisiones en la empresa para acelerar su desarrollo, evita errores ya cometidos anteriormente, e incrementa su productividad.
3. Impulsar la educación continua aprovechando con mayor ímpetu a los directivos retirados, para apoyar la formación y actualización de jóvenes que pretenden ser ejecutivos. Es decir, apoyar a los ejecutivos y a los que pueden llegar a serlo.
4. Facilitar en los adultos mayores exdirectivos retirados, un sentido por el cual seguir desarrollándose, desde el momento en que se convierten en un pilar para apoyar la formación de ejecutivos jóvenes, situación que les provocaría un mayor cuidado de su salud física y mental.

#### **A manera de conclusión: problemática del modelo a desarrollar**

Uno de los problemas fundamentales a investigar es si los exdirectivos retirados, parecen no estar muy dispuestos a compartir sus experiencias debido a la fuerza de la costumbre social. Además, probablemente los ejecutivos que se encuentran ahora en funciones y que adolecen de dichas experiencias directivas, tampoco están muy dispuestos a otorgar credibilidad a los exdirectivos. Es, pues, necesario investigar si los directivos, cuando se retiran, tienen disposición real de transmitir sus experiencias como un conocimiento que han construido a través de sus vivencias durante muchos años de actividad y, al mismo tiempo, si los jóvenes en proceso de formación como ejecutivos muestran interés en aprender de las experiencias de otras personas con mayor edad afrontando el choque generacional. Asimismo, una vez que se obtiene la disposición de ambos sujetos es importante diseñar los mecanismos dirigidos a lograr una transmisión de experiencias de los exdirectivos retirados que provoque un nuevo conocimiento aplicable por parte de los nuevos directivos a nuevas situaciones y no a las mismas.

El conocimiento de los directivos es valioso en razón de su experiencia ejecutiva. Cuentan con el bagaje de acontecimientos que difícilmente el resto del capital humano ha tenido oportunidad de experimentar dentro de la empresa, por lo que se trata de una riqueza de conocimiento tal, que puede denominarse “conocimiento educativo” para la formación de ejecutivos. Asimismo, hay una característica que vale la pena señalar a favor de la relación entre exdirectivos y ejecutivos: Como lo especifica (Ryan, 1985) sobre la motivación aplicando la pirámide de Maslow, la relación se enriquece debido a la necesidad de reconocimiento por parte de ambos. Este beneficio, que pueden obtener los exdirectivos en su relación con ejecutivos, a través de los esfuerzos que se realicen para la formación de nuevos directivos, puede actuar como motivador

de nuevas acciones entre los retirados exdirectivos que estarían más dispuestos a transmitir sus experiencias para apoyar indirectamente a la empresa que sirvieron. Lo mismo ocurre con los ejecutivos en formación, que presentan una admiración especial por los exdirectivos retirados de su empresa que una vez fueron sus líderes (Mc Cormark, 1989) y que ahora pueden encontrar en ellos la sabiduría requerida para su formación y actualización.

Son precisamente los exdirectivos, las personas más indicadas para mantener la relación con los ejecutivos en formación de su propia empresa, o recrearla a través de estrategias empresariales de intercambio de experiencias y de procesos de comunicación que propicien el proceso de enseñanza – aprendizaje que hace factible la incorporación de los exdirectivos retirados en la formación de los ejecutivos como nuevos directivos.

Naturalmente todo lo anteriormente expuesto es teórico y la investigación doctoral pretende realizar la investigación de campo, tanto para el diagnóstico como para la aplicación del modelo propuesto en Ernst & Young, uno de los despachos de auditorías más importantes del mundo, dentro de la cual se tiene una amplia experiencia laboral.

### **Referencias Bibliográficas:**

- Andrews, D., y Jonhson, K. ( 2003 ). *Revolutionizing IT. The art of using information technology effectively*. New York, USA: Barnes & Noble
- Ariés P., y Duvy, G. (1991). Historia de la Vida Privada. Tomo V. *De la Primera Guerra Mundial hasta nuestros días*. (p. 301). Ciudad de México, México: Santillana, S.A.
- Aristóteles. (1997), *Ética Nicomaquea y Política*, Madrid, España: Porrúa.
- Ausubel, D. (2002). Adquisición y retención del conocimiento. España, Paidós.
- Bain, D. (1982). *Productividad, la solución a los problemas de la empresa*. Ciudad de México: McGraw-Hill de México.
- Covey, F. (1990). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Ciudad de México: Paidós Mexicana.
- Crosby, P. ( 1990 ). *Liderazgo, el arte de convertirse en un ejecutivo*. Ciudad de México: Mc Graw Hill/ Interamericana.
- Díaz Barriga, F., y Hernández Rojas, G. (1998). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Drucker, P. (1993). *Gerencia para el futuro, el decenio de los 90 y más allá*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

- Gordon, T. ( 1980 ). *L.E.T. Líderes eficaz y técnicamente preparados. Método para liberar el potencial productivo de las personas*. Ciudad de México: Editorial Diana.
- Heidegger, M., (1970). *Hegel's Concept of Experience*. New York: Harper & Row.
- Hersey, P., y Blanchard, K. (1969). *Management of organizational behavior: utilizing human resources*. New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Industridata. ( 2005 ). Ciudad de México, México: Mercamétrica Ediciones, S.A.
- Lladós, J. (2005). La creación de empresas en la economía del conocimiento. *X Jornada de Economía*, Caixa Manresa.
- Lozano R., y Frenk J. ( 1999, p. 95). *El Envejecimiento; sus Desafíos y Esperanzas*. Ciudad de México, México: Siglo XXI Editores.
- Mc Cormark, M. (1989). *Los secretos del éxito*. Ciudad de México: Laser Press Mexicana.
- Mesarovic, M., y Pestel, E. (1974). *La humanidad en la encrucijada, segundo informe al Club de Roma*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Naisbitt, J., y Aburdene, P. ( 1990 ). *Mega tendencias 2000, diez nuevos rumbos para los años 90*. Ciudad de México: Editorial Norma.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. ( 1995 ). *The Knowledge Creation Company*, New York, U.S.A., Oxford University Press.
- Peters, T., y Waterman, R. Jr. ( 1982 ). *En busca de la excelencia*. Ciudad de México: Lasser Press Mexicana.
- Rothwell, W. (2004). Capturing the Lessons of Experience: Knowledge Transfer *en Workforce Planning*. (2004, febrero). Pennsylvania: Pennsylvania State University. p. 10 y 11.
- Ryan, D. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in human behavior*. New York, USA: Three Falmer Press.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, *Informe Anual 2005*, Gobierno de la República Mexicana: Talleres Gráficos de la Nación.
- Zubiría, H. (2004). El Constructivismo en los procesos de enseñanza-aprendizaje en el siglo XXI. Ciudad de México: Plaza y Valdés.