

¿SU PRIMER TRABAJO?

GUÍA PRÁCTICA PARA LA VIDA ORGANIZACIONAL

¿Cómo lograr una inserción satisfactoria en la vida laboral? ¿Qué hacer para sobrevivir en una organización desconocida? No existen recetas infalibles que aseguren el éxito. Pero la experiencia y la investigación ofrecen algunas sugerencias útiles para que cualquier profesional, novel o veterano, se adapte a su organización y logre una convivencia armoniosa y menos conflictiva dentro de ella.

Ernesto Blanco Martínez

¡EL PRIMER TRABAJO! Qué alegría, qué sensación de independencia: al fin, luego de varios años de preparación académica, o durante los estudios, consigue su primer trabajo. Las sensaciones son múltiples: temor al nuevo entorno social, incertidumbre con respecto al éxito o el fracaso, motivación para alcanzar nuevas metas, elaboración de planes personales.

El primer trabajo es uno de los retos más interesantes en la vida de cada persona. Es la oportunidad para poner en práctica lo aprendido en los libros o hacer realidad un sueño. Sin embargo, al inicio de la vida profesional se descubren diversos factores que no se enseñan en la universidad y que son fundamentales para un buen desempeño. Ahora es cuando, coloquialmente hablando, «empieza lo bueno». En muchos casos, el novel profesional deja la etapa de aprendizaje para pasar a la de aplicación de lo aprendido, sin saber cómo hacerlo.

Un reto enorme es la adaptación a la organización. El nuevo trabajador enfrenta un mundo desconocido, lleno de normas formales e informales (estas últimas más difíciles de entender y aprender que las primeras), procesos de trabajo, relaciones humanas de diversos tipos, responsabilidades por las que se le pedirán resultados y será evaluado. Encara también dificultades que no habían sido descritas en ninguno de los cursos que tomó en su formación académica. De repente se da cuenta de que «no sabe nada», que nuevamente todo está por aprender y que es considerado «personal sin experiencia» por sus compañeros de labor. Los futuros gerentes tienen que lidiar con «la forma de hacer las cosas» en la organización a la que ingresa. En poco tiempo, estos trabajadores se sienten desorientados en medio de un mundo totalmente diferente del que acababan de dejar.

¿Qué pueden hacer estas personas para que su inserción en la vida laboral sea satisfactoria? ¿Qué deben hacer para sobrevivir en ese ambiente nuevo que es la organización a la que ingresan? Si bien no existen recetas infalibles, algunas sugerencias podrían ayudar a las personas que se inician en la vida laboral a adaptarse mejor a sus organizaciones. Estas sugerencias pueden ser muy útiles para cualquier profesional, sin importar si está iniciándose en la vida laboral o es un veterano. Su finalidad no es asegurar el éxito de las personas en las organizaciones sino, más bien, servir de orientación para una convivencia armoniosa y menos conflictiva dentro de ellas.

Entienda, tanto como pueda, la cultura de su organización

La cultura de una organización es un sistema normativo de valores y creencias compartidas, que moldea las formas de sentir, pensar y actuar de sus integrantes (Schein, 1990). La cultura se manifiesta, formalmente, en normas, procesos de trabajo, políticas y ritos; e informalmente, en jergas, vestimentas, normas

El nuevo trabajador de repente se da cuenta de que «no sabe nada», que nuevamente todo está por aprender y que es considerado «personal sin experiencia» por sus compañeros de labor

implícitas, formas de relación entre superiores y subordinados, entre otros aspectos. Los miembros de una organización podrían describir su cultura con estas palabras: «la forma como se hacen las cosas aquí». Este hecho, muchas veces inadvertido incluso para los integrantes de una organización, tiene importantes implicaciones, sobre todo para el recién llegado.

Las organizaciones, al igual que las personas y las familias, tienen costumbres que deben ser comprendidas o, al menos, tomadas en cuenta para convivir en ellas. Un buen ejemplo es el caso de la nueva gerente de Recursos Humanos de una organización académica. Ella venía de una organización en la que los empleados de menor nivel jerárquico se dirigían a los de mayor nivel mencionando su título (ingeniero, licenciado, doctor). La nueva gerente quedó horrorizada al ver que el encargado de preparar el café en el comedor se dirigía a uno de los profesores con su nombre de pila. Inmediatamente, de acuerdo con la cultura de la organización de la que venía, le exigió más respeto al dirigirse a los profesores. El trabajador protestó por lo que consideraba un regaño sin sentido. Alguien le explicó a la gerente que el trato en esa organización era informal y no requería llamar a las personas por sus títulos.

Este ejemplo tan sencillo ayuda a entender que, al entrar en una nueva organización, es necesario «empaparse» de todos sus procedimientos y maneras de actuar, formales e informales. Debe estudiarse a fondo su cultura y aprender a vivir con ella. Si se desea promover algún cambio, debe recordarse que la gente, así como las organizaciones, es renuente a ellos y que resulta difícil asimilar los cambios culturales. Preguntar cómo se hace esto o aquello, además de observar el comportamiento de los compañeros de trabajo, contribuirá a un mejor desempeño en la organización. Esto no ocurre en un día; pueden transcurrir varios meses antes de entender «cómo se hacen las cosas aquí». Sin la comprensión o la tolerancia de la cultura de la organización a la que se entra, el desempeño personal se verá obstaculizado y las posibilidades de llevar una vida laboral grata se verán disminuidas.

Determine con precisión su papel en la organización

La ambigüedad en la definición de las responsabilidades suele ser la fuente de muchos problemas. ¿Cuál es el trabajo por el que debe responsabilizarse? Ésta es una pregunta que requiere una respuesta precisa. La división del trabajo no siempre está clara en todas las organizaciones. En algunos casos, los límites entre las responsabilidades de distintas personas son tan difusos que, probablemente, terminen haciendo menos de lo que se espera de ellas o, en otros casos, invadiendo el campo de trabajo de otras. En cualquiera de estos casos, podría generarse malestar en la organización.

En una empresa que desarrollaba proyectos industriales se dio el caso de dos ingenieros que hacían, simultáneamente,

la misma tarea. Cuando el supervisor se percató de la situación, llamó la atención al que no tenía que ejecutar la tarea. El ingeniero adujo, simplemente, que no sabía cuál era el alcance de su trabajo. El supervisor respondió que debía leer el manual de procedimientos del proyecto para enterarse. Este incidente muestra que no todo será indicado al entrar en una organización. Aun en aquellas que tienen procesos de inducción detallados e integrales, usted debe averiguar, por iniciativa propia, 1) de qué tarea es responsable, 2) quién depende directa e indirectamente de su desempeño y de quién depende el suyo, 3) de dónde viene la información que necesita para trabajar y a dónde va la información que produce, y 4) a quién reporta y quiénes le reportan. Esto último es fundamental al definir los límites de sus responsabilidades, porque hay situaciones en las que puede reportar a dos líneas de dirección que, en ocasiones, pueden tener intereses distintos.

Planifique y, en lo posible, siga su plan

Planificar es una actividad cotidiana, en su vida y también en las organizaciones. Puede consistir en elaborar una lista de lo que va a ejecutar en un día o de las metas que la organización se propone alcanzar a mediano plazo. No espere que su plan se ejecute exactamente como lo pensó. Siempre aparecen imprevistos que echan por tierra la mejor predicción, en cuanto al tiempo requerido o la secuencia en que se ejecutará una serie de actividades. Es más, muchas veces no se llega a ejecutar siquiera parte de lo planificado. Hace falta suficiente flexibilidad de mente y carácter para modificar los planes cuando sea necesario.

Tenga presente que su organización forma parte de un conjunto de organizaciones similares que compiten con la suya, y que se encuentra en un país con realidades sociales, políticas y económicas que pueden afectar el desarrollo de sus planes. Esto implica que debe estar preparado para reformularlos y seguir adelante. Mientras más agitado o volátil sea el entorno, más dispuesto debe estar a adaptar sus planes a eventos tales como nuevas regulaciones, nuevos productos de la competencia, caída del precio del petróleo o situaciones que ocurran en su organización, tales como ausentismo, falta de compromiso del personal o mal funcionamiento de alguna maquinaria.

Luego de leer lo anterior alguien podría preguntarse: entonces, ¿para qué planificar? La respuesta es sencilla, pero no obvia. Debe planificar para tener una idea, lo más clara posible, del rumbo que debe seguir la organización. Desde el punto de vista personal, debe planificar para tener una idea del rumbo que seguirá en la organización o, simplemente, de la secuencia en que ejecutará un conjunto de tareas para un día, una semana o un mes. Una persona, o una organización, sin planes son como barcos a la deriva, sometidos a los vaivenes de las corrientes, a los vaivenes del entorno.

Informar es fundamental

En las organizaciones no se trabaja aisladamente, sino en equipos que están relacionados. Su trabajo depende del trabajo de otros y el de otros del suyo. Cualquier decisión que tome puede afectar las actividades que desempeñan otras personas, grupos o departamentos de la organización. Por ello, informar es imperativo para lograr un buen desempeño. Informar —a tiempo— que ha hecho un cambio en su programación de tareas, por ejemplo, puede evitar muchos contratiempos en el desarrollo de otras asignaciones. Puede evitar conflictos y ahorrar los costos que se derivan de las consecuencias negativas de no haber informado su decisión.

¿Cómo sabe si sus acciones afectan las de otros? La respuesta es simple: conociendo en profundidad la organización

en la cual trabaja. No basta con saber qué debe hacer en su departamento o unidad. Un buen profesional, que además desea escalar posiciones en la organización, debe enterarse, en forma general y tanto como pueda, de los procesos de trabajo de toda la organización. Con una comprensión cabal de la organización puede identificar quién o qué es afectado por sus acciones, lo que le permitirá saber a quién debe informar, para que los afectados puedan actuar en consecuencia. No siempre basta con informar: en ocasiones éste es sólo el primer paso. Luego vendrá, probablemente, un proceso de negociación o decisión posterior, junto con las personas responsables de las tareas impactadas por sus acciones.

¿Cómo se enterará de los procesos de trabajo de toda la organización? Existen dos caminos. El primero resulta de la fase de inducción que toda organización debería tener. Este proceso es diseñado para que las personas que se inician en una organización se familiaricen con sus prácticas de trabajo. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones carecen de procesos formales de inducción, lo que lleva al segundo camino, probablemente el más transitado: la socialización. Para enterarse de los procesos de trabajo, sin la ayuda de un proceso formal de inducción, debe observar y preguntar. Si no hace lo posible para enterarse de las tareas de otras unidades, entender su vinculación con sus tareas y saber cómo contribuye su desempeño al logro de las metas de la organización, actuará de manera aislada, ejecutando tareas y tomando decisiones de las que no informará apropiadamente por no saber a quiénes afectan.

Formalice los acuerdos de trabajo

De toda reunión —presencial, telefónica o virtual— deje una minuta, memorando o cualquier tipo de documento en el que conste lo acordado. Tome nota de todos los puntos relevantes discutidos en las reuniones, sobre todo cuando impliquen decisiones cuyas consecuencias puedan traducirse en costo monetario. Luego de una reunión telefónica, por ejemplo, envíe un correo electrónico para formalizar las decisiones acordadas. Lo que no queda por escrito no funciona normalmente como respaldo. «Yo dije, tú dijiste, él dijo» jamás tendrán la misma validez que un documento, el cual, si es posible, debe estar firmado por las partes que participaron en la discusión. Las palabras se las lleva el viento, sobre todo cuando pueden comprometer a alguien.

Un caso ilustrativo es el de un consorcio entre una empresa de ingeniería y una de construcción. Ambas desarrollaban el proyecto de una planta de resinas para producir plásticos. Estaba establecido, en la asignación de responsabilidades, que la ubicación de los ganchos para izar los equipos durante su instalación era tarea de la empresa de construcción. La empresa de ingeniería se limitaba a mostrar estos elementos en los planos de los equipos, para que fueran instalados durante su fabricación. En una ocasión, durante el

desarrollo del proyecto, el gerente de construcción pidió al gerente de ingeniería revisar la ubicación de los ganchos para cierto equipo. El gerente de ingeniería respondió, por escrito, que los elementos en cuestión se mostraban en los planos del equipo según lo especificado por la empresa de construcción. Al momento de elevar el equipo para su instalación, las guayas de la grúa conectadas a los ganchos chocaron con otros elementos estructurales del equipo, lo que impidió su instalación. Inmediatamente, el gerente de construcción envió una nota de reclamo a la gerencia de ingeniería por el problema suscitado. La nota incluía una factura por varios miles de dólares por gastos asociados con el tiempo adicional de montaje, debido a la ubicación errónea de los ganchos. El gerente de ingeniería envió al gerente del consorcio la comunicación que, en su momento, estableció que la ubicación de los ganchos se hizo de acuerdo con las instrucciones de la empresa de construcción. Ese documento, además de ahorrarle a la empresa de ingeniería varios miles de dólares, liberó al gerente de ingeniería de una situación incómoda y reforzó la confianza que en él tenían sus superiores.

Promueva el diálogo

En su nuevo trabajo no podrá realizar todas las tareas de acuerdo con un procedimiento escrito, ni podrá resolver los conflictos que se le puedan presentar según lo establecido en

Un buen profesional, que además desea escalar posiciones en la organización, debe enterarse, en forma general y tanto como pueda, de los procesos de trabajo de toda la organización

el manual de procedimientos de la organización. Esto sucede, entre otras cosas, porque en la mayoría de las organizaciones no existen procedimientos escritos de trabajo; ni siquiera para las tareas más importantes, que se realizan de acuerdo con la experiencia de quienes las desempeñan. En otras organizaciones existen procedimientos que pautan el comportamiento para algunas tareas, pero no para todas.

Nunca podrá estar todo escrito en lo que se refiere al comportamiento humano y las organizaciones están integradas por grupos de personas. En todo caso, usted debe estar consciente de que una organización no es una máquina con un manual de instrucciones, al cual acudir cuando se desea operar o reparar algún desperfecto. Una organización es un ente vivo y como tal se comporta. No hay manual que pueda describir el comportamiento de ser vivo alguno, y mucho menos el comportamiento de muchos seres vivos interactuando diariamente, con fines comunes e individuales, y, sobre todo, con personalidades diferentes.

VALORACIÓN DE PROYECTOS | MIGUEL NAJUL



Ediciones 

0212-555.42.63
ediesa@iesa.edu.ve

La valoración es quizás la disciplina gerencial más exigente, porque pone a prueba los conocimientos necesarios para analizar un proyecto y su entorno. Esta es la base de *Valoración de proyectos*, un libro que expone, de manera sencilla y recurriendo a ejemplos prácticos, los lineamientos teóricos de la valoración de negocios. La obra incluye un CD con una amplia muestra de modelos matemáticos diseñados en hojas de cálculo, que propone pautas para proyectar cuentas y variables.

MIGUEL NAJUL es profesor invitado en el IESA y consultor en las áreas financieras, bancarias y de control de riesgos, así como en las de evaluación y planificación de proyectos.

¿Qué hacer para saber cómo se ejecuta tal o cual tarea, o se soluciona tal o cual problema, sin procedimientos escritos? La respuesta está en el diálogo. El diálogo es una herramienta poderosa. En las organizaciones muchas veces se encuentran soluciones a los problemas cotidianos, pero nadie pregunta o da la oportunidad de expresar lo que se siente al respecto. Con el diálogo es posible preguntar a superiores y subordinados. Si pregunta a los superiores, sentirán que usted es sabio porque consulta en casos de duda. Si pregunta a los subordinados, sentirán que usted es diferente porque toma en cuenta lo que ellos piensan. En ambos casos, habrá motivado a personas de diferentes jerarquías y, por si fuera poco, habrá obtenido información útil para mejorar su desempeño y el de su organización.

Promueva el diálogo formal y el informal, ambos son de gran utilidad. Mediante el diálogo formal —en reuniones de coordinación, seguimiento, revisión de planes— obtendrá una parte de la información que necesita, pero no toda; mucha gente se inhibe en las reuniones formales. Con el diálogo informal —en pasillos, oficinas, fiestas, reuniones sociales— obtendrá lo que no se quiso o no se pudo decir en las reuniones formales. No logrará lo anterior si no establece una verdadera y cordial relación de confianza con ambos grupos jerárquicos: superiores y subordinados. Sea una persona sincera, espontánea, auténtica, cordial. Acérquese a la gente, pregúnteles cómo les va en su vida, cómo les va en su trabajo, salude. Éstas son formas sencillas y muy eficaces de ganar la confianza de la gente. El diálogo le ayudará a resolver lo que a primera vista parece no tener solución o entender lo que, en principio, no sabe cómo se hace.

Conviértase en un buen ciudadano organizacional

Para que una organización sea exitosa hace falta que su gente tenga un desempeño que exceda los requisitos formales de su trabajo. Este tipo de comportamiento es, por lo general, discrecional, no reconocido directa o explícitamente por el sistema formal de incentivos, pero necesario para promover el funcionamiento efectivo de la organización. Algunos hallazgos de investigaciones sugieren que, para una organización, es más útil tener empleados que contribuyan a mantener un ambiente de trabajo adecuado, en el cual se desarrollen las actividades medulares, que empleados limitados a ejecutar las tareas inherentes a su especialidad. Borman y Motowidlo (1993) llamaron a estos dos comportamientos: desempeño contextual y desempeño de la tarea. Organ (1988) describió cinco tipos de desempeño contextual o «comportamientos cívicos organizacionales»:

- Altruismo: ayudar voluntariamente a compañeros de trabajo en alguna tarea o problema relevante para la organización.
- Rectitud: aceptar las reglas, regulaciones y procedimientos organizacionales.
- Deportivismo: tolerar circunstancias no ideales sin quejarse; por ejemplo, tolerar reclamos, agravios menores, chismes y problemas magnificados.
- Cortesía: ser una persona atenta y respetuosa con los derechos de las demás y prevenir problemas de trabajo.
- Virtud cívica: reconocer que se forma parte de la organización y participar responsablemente en su vida política.

El desempeño de la tarea es un comportamiento común entre los integrantes de una organización. La mayoría de las

personas son capaces de ejecutar las tareas que se les asignan. Pero son pocos los trabajadores que están dispuestos a hacer un esfuerzo mayor que el requerido por la tarea. Además de conocer profundamente los aspectos técnicos de su trabajo, sea un buen ciudadano organizacional. Aunque en muchos casos este comportamiento no está descrito en los sistemas de evaluación de desempeño, los empleados que lo muestran son los llamados a ocupar posiciones de mayor jerarquía; sin mencionar que ser un buen ciudadano organizacional deja muchas satisfacciones.

Manténgase informado

Estar informado es primordial para su desempeño. Existen dos fuentes fundamentales de información para un profesional. La primera se encuentra en las publicaciones periódicas especializadas, que le permiten enterarse de las últimas tecnologías desarrolladas en su especialidad, los nuevos modelos y sistemas de trabajo, y las experiencias de otros profesionales en tareas similares. La segunda fuente de información proviene de las publicaciones periódicas no especializadas; es decir, periódicos y revistas de información general. Leer estas publicaciones (diariamente) le mantendrá al día con los acontecimientos de

Preguntar cómo se hace esto o aquello, además de observar el comportamiento de los compañeros de trabajo, contribuirá a un mejor desempeño en la organización. Esto no ocurre en un día; pueden transcurrir varios meses antes de entender «cómo se hacen las cosas aquí»

su entorno. Observar lo que está sucediendo en su entorno (el mismo de su organización) le permite identificar oportunidades y amenazas. Las oportunidades están allí para todos los que quieran sacar provecho de ellas. Las amenazas están allí para que esté preparado en caso de que se conviertan en realidades. Un profesional que no esté informado tenderá a estancarse en su carrera, progresivamente se hará menos competitivo y no estará preparado para responder a los cambios en el entorno tecnológico, social, económico y político.

Una empresa metalmecánica que producía ejes de acero para maquinarias tenía tanta demanda que no podía cumplir las órdenes de compra de sus clientes. En una conversación informal entre uno de sus dueños y un especialista en maquinaria computarizada, el primero reconocía que no podían cubrir la demanda porque no tenían suficientes tornos —máquinas utilizadas para producir formas cilíndricas de distintos diámetros y materiales— y, si adquirían algunos adicionales, tampoco existía en el mercado el personal calificado para manejarlos. El especialista quedó asombrado de que el dueño de la fábrica no conociera la existencia de los tornos computarizados, llamados también de control numérico. Enseguida procedió a explicarle que un torno computarizado puede hacer el trabajo de diez manuales en el mismo tiempo. Era evidente que el empresario no era una persona que se mantuviera informado acerca de las nuevas tecnologías de producción para su sector industrial, lo que no le permitía aumentar la producción de su empresa y, por ende, su rentabilidad.

No permita el crecimiento de los problemas

Resuelva los problemas cuando sean incipientes; después será mucho más difícil hacerlo. Enterarse de lo que ocurre en su entorno le ayuda a estar alerta a las amenazas externas, pero

también debe atender a lo que sucede en su organización. Muchas veces se identifican situaciones que potencialmente pueden convertirse en problemas, pero no se emprenden acciones correctivas de inmediato: coloquialmente, «se corre la arruga». Este comportamiento tiene muchas explicaciones, la más común es la falta de tiempo. Hay tanto trabajo que no se atiende lo que no es urgente, sin reflexionar en que lo insignificante de hoy puede convertirse en la urgencia de mañana.

Otra razón para dejar de lado las señales de un problema incipiente es la evasión de los conflictos. Algunos de los problemas identificados tempranamente pueden conducir a conflictos en los que no desea involucrarse. Sin embargo, si usted es el responsable de resolver algún problema que pudiera generar un conflicto, es mejor que lo haga cuando esté en sus inicios: luego será más difícil manejarlo. Muchas veces los problemas no se resuelven a tiempo por falta de recursos. Tal es la situación de muchos organismos públicos de salud, en los cuales el personal médico no tiene el material ni las medicinas necesarias para atender apropiadamente a los pacientes. Sin embargo, tienen que ingeniárselas y atender a los pacientes con los recursos disponibles, haciendo uso de su mística de trabajo y creatividad.

Usted no es perfecto ni hay organización perfecta

Finalmente, tome conciencia de que en su primer trabajo desconoce muchas cosas; por lo tanto, adopte una aptitud humilde de aprendizaje. Aunque haya egresado de una institución académica con un conjunto de conocimientos técnicos, no existe otra manera de desempeñar apropiadamente sus funciones organizacionales que el aprendizaje. Éste nunca termina: a medida que pasa el tiempo domine con mayor destreza las tareas que le encomiendan y prepárese para enfrentar nuevos retos. Con el aprendizaje adquirido y una actitud de «querer saber» se adueñará de eso que se conoce como experiencia. Ella será la herramienta que le permitirá manejar, cada vez mejor, las múltiples situaciones que se suceden en las organizaciones.

No piense que, al ocurrir el primer problema de trabajo o la primera crisis organizacional, debe buscar otro empleo. Las organizaciones ideales —en las cuales todo siempre sale bien, pagan buenos sueldos, el trabajo es agradable, no surgen conflictos y todos se llevan bien— no existen. Todas las organizaciones, al estar a merced del entorno y formadas por seres humanos, tienen problemas. Aunque pueda encontrar otra organización en la que se sienta mejor y obtenga mayores beneficios, no espere que sea perfecta. En todas es necesario entender los comportamientos para aprender a desenvolverse en ellas y, así, contribuir al logro de los objetivos organizacionales y los suyos.


¡Suerte en su nuevo trabajo! 🎯

REFERENCIAS

- Borman, W.C. y S.J. Motowidlo (1993): «Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance». N. Schmitt y W.C. Borman (editores): *Personnel selection*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Organ, D.W. (1988): *Organizational citizenship behavior: the good soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Schein, E.H. (1990): «Organizational culture». *American Psychologist*. Vol. 45. No. 2.

Ernesto Blanco Martínez

Profesor del IESA




GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE



Programa de desarrollo gerencial para líderes de venta

Programa realizado en alianza con Hay Group
Caracas:

Fecha tope de inscripción:
1 de diciembre de 2009

Inicio de clases:
18 de enero de 2010

Valencia: Junio, 2010
Maracaibo: Junio, 2010




Coordinación Académica
Raquel Puente
Doctorado en Mercadeo y Maestría en Gerencia,
Universidad de Tulane

Más información:
Desarrollo gerencial
(212) 555 4459 / 4254 / 4236
/ 4351 / 4461 / 4529
cdg@iesa.edu.ve

Asesoría LOCTI
(212) 555 4207 / 4298
locti@iesa.edu.ve

www.iesa.edu.ve

Esta actividad puede ser reconocida como inversión en ciencia, tecnología e innovación, según la LOCTI, para lo cual deberá incluirse dentro del plan de formación del personal de su organización.

IESA, única institución en Venezuela acreditada internacionalmente.