

Artículos

Las actuales tendencias de formación permanente

Autores: *María S. Romero Cuadrado,*

José Manuel Rodríguez Carrasco

Milagros Gutiérrez Fernández

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. UNED

Resumen

En la actualidad, la globalización de la economía, con su progresivo proceso de apertura de mercados, ha convertido al entorno empresarial en un medio caracterizado por la alta competitividad. Se hace preciso, por tanto, no sólo asumir los cambios sino, en la medida de lo posible, adelantarse a ellos mediante la flexible y continua adaptación de estructuras, sistemas y procedimientos empresariales. Se considera que la formación continua responde a las necesidades formativas que plantea la sociedad global actual, ya que se convierte en una estrategia para afrontar los retos de la globalización y para avanzar hacia lo que se conoce como “nueva cultura empresarial”. Se trata de plantear un nuevo modelo de gestión empresarial basado en la visión a largo plazo, la calidad total, la autoafirmación de las personas, la participación conjunta en la toma de decisiones y la formación permanente, entre otros elementos, convirtiéndose en el modelo por excelencia para que las organizaciones competitivas afronten los retos de la globalización con éxito. Por ello, se ha llevado a cabo un estudio sobre cuáles son las tendencias de formación actuales, identificando

qué metodologías de formación tienen más fuerza entre las empresas del panorama español.

Palabras clave: Formación continua, Métodos de formación, Organización.

Abstract

Nowadays, economy's globalization, with its progressive process of opening up markets, has turned the business environment in an environment characterized by high competitiveness. Therefore, it is necessary not only to accept the changes, but to anticipate them by flexible and continuous adaptations of structures, systems and business procedures. It is understood that nonstop training reaches the training needs posed by the present global society, as it becomes a strategy to meet the challenges of globalization and to move towards what is known as "new enterprise culture". The objective is to raise a new business model based on long-term viewpoint, total quality, personal self-assertion, joint participation in decision-making and permanent training, among other things, becoming the model par excellence that competitive organizations face the challenges of globalization with success. For this reason, a study on which are the current training trends has been carried out, identifying the training methodologies that are been most used by the companies of the Spanish panorama.

Key words: Nonstop training, Training methods, Company.

Recibido: 28.07.2010

Aceptado: 05.10.2010

I. Introducción

Toda empresa u organización que aspire a ser competitiva en su sector, necesita reaccionar para adaptarse a los deseos de los clientes y aprovechar las ventajas que le ofrece el entorno. Pero no basta con reaccionar; es necesario hacerlo con rapidez y llegar antes que los demás. Para ello, las empresas cuentan con una serie de factores, como son la técnica, la tecnología, el capital y fundamentalmente las personas (o capital humano), que se interrelacionan e influyen directamente en la evolución futura de la empresa. Esto implica que, a medida que el entorno va cambiando, las organizaciones deben involucrarse en estos cambios adecuando y reorientando sus recursos de forma que se llegue a la consecución de los objetivos marcados.

De estos factores cobra especial importancia el factor humano, pues esta es, precisamente, la clave que justifica la necesidad de contar, por parte de las empresas,

con una buena gestión de personal, que se encargará, entre otras funciones, de motivar, supervisar y planificar la plantilla, llevando a cabo una serie de procedimientos de selección y control de las personas que forman la organización.

Las empresas actualmente se enfrentan a un entorno que viene marcado por procesos de innovación, globalización y profesionalización de la actividad productiva, entre otros, haciendo que ésta tenga que basar, cada vez más, sus ventajas competitivas en recursos intangibles, y entre ellos, en sus recursos humanos (Peraíta, 2000; Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler, 2003). Por todo ello, la formación de los trabajadores está recibiendo una especial atención por parte de las empresas, y actualmente son muchas las que otorgan gran importancia a esta práctica dentro de la gestión de sus recursos humanos.

En opinión de Peraíta (2000), constituye un imperativo para las organizaciones el crear y mantener una cultura del aprendizaje continuo, de tal modo que su personal en general y sus directivos en particular, tracen estrategias que faciliten el desarrollo de la organización, primero nutriéndose de conocimientos y prácticas efectivas y después proyectándolas hacia el exterior.

Se considera que la formación de los empleados es una de las variables críticas para la obtención de ventajas competitivas, y de mayores rentas económicas, reconociendo su capacidad para favorecer la creación y difusión de conocimiento, o su papel en el proceso de cambio organizacional facilitando la adaptación de los empleados a esos cambios (Aragón- Sánchez *et al.*, 2010).

Según Rodríguez Carrasco (1992), la formación permanente es la constante, o al menos periódica puesta al día de los conocimientos que necesita el profesional para el eficaz desempeño de sus funciones. Los programas de mejoramiento continuo se están aplicando en infinidad de organizaciones. La transferencia de conocimientos tanto implícitos como explícitos, es en opinión de Baltanás (1996), lo que realmente aporta un valor diferencial a la empresa frente a sus competidores, y es por ello que la mayoría de las empresas, están implantando este sistema de gestión de dirección desde hace ya varios años.

Se hace necesario potenciar el elemento social y la comunicación humana en la transferencia de los conocimientos y ser responsables de dicha gestión, según Argyris (1999); Bettis (2000) y Bontis *et al.* (2002), lo que motivará al personal de la empresa a intentar mantenerse continuamente actualizados en sus conocimientos, y de su transferencia, ya que son ellos mismos los encargados de reunirlos y de aplicarlos.

Las organizaciones empiezan a demandar un nuevo perfil de directivos. Se requiere que sean altamente competitivos no sólo desde el punto de vista de las competencias técnicas del proceso administrativo y las áreas funcionales de la empresa, sino que también posean y desarrollen visión crítica de los problemas humanos, sociales, económicos y organizacionales.

Según Garvin *et al.* (1998), una inteligente formación donde se conjuguen apren-

dizaje e investigación puede aumentar la capacidad de análisis y dar entrenamiento para manejar situaciones estratégicamente y potenciar la capacidad de liderazgo.

La formación debe tener como finalidad proporcionar unos niveles de cualificación en consonancia con las necesidades reales de la empresa, si se quiere que sea instrumento eficaz en la mejora de su competitividad (Rebellato, 1998). Es precisamente esta relación con la estrategia, lo que convierte a la formación en una variable estratégica y elemento de competitividad.

Para Burgoyne *et al.* (1997) y Bohlander *et al.* (2002), dado que la política de formación tiene claros efectos sobre las características que determinan la potencialidad del capital humano como activo estratégico, la actitud ante la formación, medida en términos de esfuerzo realizado en la financiación de la formación de los empleados, debe tratarse como aspecto estratégico.

En Europa, según datos de Eurostat, Reino Unido y Francia están a la cabeza en términos de inversión empresarial en formación. Ambos países presentan una inversión en formación del 2 por 100 de la masa salarial y un 37 por 100 de sus trabajadores han sido sometidos a algún tipo de acción formativa. Las empresas españolas invertían en el 2009 un 1,95 por 100 de su masa salarial en formación, porcentaje muy superior al 1 por 100 del año 1993, reflejándose en evidente progreso en el campo de la formación (Córdoba, 2006).

En opinión de García-Tenorio y Sabater (2004), hoy en día, constituye una preocupación para muchas empresas el encarar en forma sistemática planes de carrera para sus profesionales de mayor potencial. De este modo, capacitan a sus dirigentes y al mismo tiempo evalúan sus condiciones y desempeño. La combinación de los tres atributos: *ser, saber y saber hacer*, definen el perfil necesario y esperado para un directivo.

La capacitación debe promover que se pongan de manifiesto los conocimientos, experiencias, habilidades y potencialidades en función de la organización, de manera que no sólo se sigan procedimientos y se repitan secuencias de trabajo, sino que también se produzcan aportaciones al análisis y solución de los problemas organizacionales así como a la toma de decisiones.

Según Córdoba (2006), la capacitación debe entenderse como un proceso continuo y planeado con base a las necesidades actuales de la empresa y orientarse hacia la acumulación de conocimientos y habilidades que ayuden al trabajador durante su trayectoria laboral, mejorando su desempeño actual y modificando su actitud hacia el trabajo, de tal manera que puedan asumir responsabilidades cada vez mayores, lo que le facilitará su desarrollo en la organización.

Estos cambios de perspectiva de la formación, constituyen tendencias que progresivamente conducen a introducir modificaciones en las formas de planear, organizar, ejecutar y controlar las acciones de formación para capacitar, desarrollar y acrecentar el nivel de conocimientos de su personal (Cohen *et al.*, 2003). Ejemplos de esto son la educación y formación a distancia, *coaching*, *e- Learning*, autodidactismo, y otros.

En los últimos años, la planificación de la inversión en formación se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los directores de recursos humanos, ya que la formación de los trabajadores ha pasado a considerarse como una herramienta fundamental a la hora de abordar enfoques centrados en la calidad y la flexibilidad, así como frente a situaciones, cada vez más frecuentes, de cambio tecnológico y organizativo (Guerrero y Sire, 2001).

Así pues, debido a la rapidez con que cambian las tecnologías y habilidades requeridas, la consideración de los empleados como recurso competitivo requiere de organizaciones que inviertan en la formación y el desarrollo de sus empleados (Easterby-Smith *et al.*, 2005).

Según la Decisión nº 1720/2006/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de noviembre de 2006, es preciso establecer un programa de acción en el ámbito del aprendizaje permanente, que permita contribuir, mediante el aprendizaje permanente, a que la Unión Europea se convierta en una sociedad del conocimiento avanzada, con un desarrollo económico sostenible, con más y mejores puestos de trabajo y una mayor cohesión social.

Por tanto, considerando la importancia que la formación continua tiene en las organizaciones, este artículo pretende aportar una visión sobre qué metodologías de formación están mejor valoradas por los directivos en la actualidad, con el fin de ofrecer a las compañías evidencias empíricas sobre cuáles deben ser las tendencias de formación a implementar en las mismas, para que los costes que implica la formación de los trabajadores sea considerada una verdadera inversión y no un gasto.

Para ello, el presente estudio recoge la situación de las organizaciones en la Unión Europea, las metodologías de formación más empleadas en las organizaciones, y por último, un estudio empírico basado en una encuesta elaborada a 102 empresas de distintos sectores en territorio español.

II. Las organizaciones que ofrecen formación

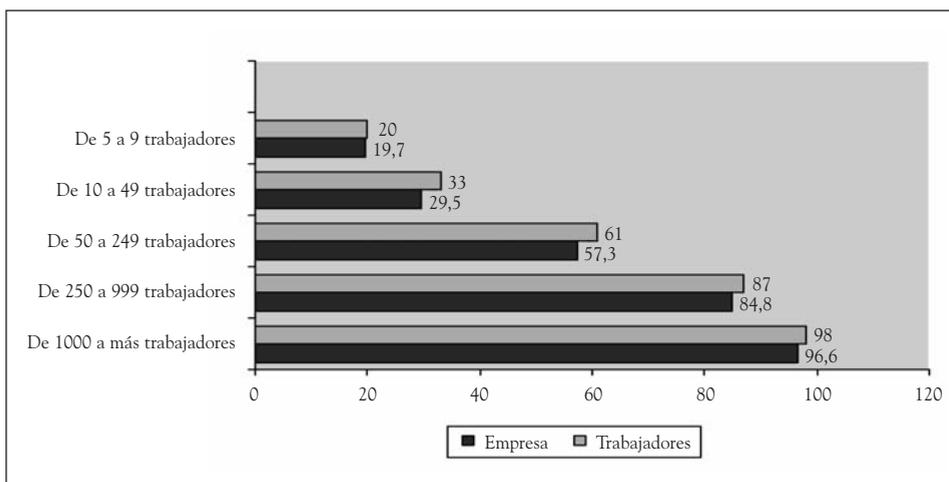
Para describir la situación de la formación continua en España se debe tener en cuenta el tipo de empresa que la organiza. Para ello partimos de dos indicadores básicos: el tamaño de la empresa y el sector de actividad al que pertenece.

Como se puede observar en el Cuadro 1, la Encuesta de Formación Profesional Continua realizada por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (MTSA) en el 2008¹, muestra que una de cada tres empresas (el 33,6%) proporciona formación a sus trabajadores. Si analizamos el tamaño de estas empresas, observamos que se trata principalmente de empresas grandes y muy grandes; ofrecen formación aproximadamente el 85% de las empresas que tienen de 250 a 999 trabajadores y casi todas las empresas con más de 1000 trabajadores. En comparación con esta situación, el por-

¹ Según datos del INE el censo de empresas en nuestro país es de aproximadamente 3.500.000.

centaje de pequeñas empresas que ofrecen formación es muy reducido: aproximadamente el 20% de las empresas de 5 a 9 trabajadores y el 30% de las empresas con 10 a 49 trabajadores. Estos datos se contrastan con los que ofrece el estudio de la CEOE (2008), donde el 87% de las empresas de su muestra han ofrecido formación, ascendiendo esta cifra al 75% para el caso de las PYMES.

Cuadro 1. Empresas que proporcionan formación y trabajadores de las mismas, por tamaño de empresa (porcentaje respecto al total de empresas y trabajadores)



Fuente: Encuesta de Formación Profesional Continua. MTAS, 2008.

Si comparamos esta situación con la existente al inicio de la firma del I Acuerdo Nacional de Formación Continua (ANFC), observamos una evolución en el número de empresas que proporcionan formación, que ha pasado del 26,5% en 1993 al 33,6% en 2008. Este aumento se refleja especialmente en las pequeñas empresas (de 10 a 49 trabajadores), que han pasado del 23,5% al 29,5% en estos años, y en las empresas medianas (de 50 a 249 trabajadores) que han aumentado en más de 10 puntos porcentuales pasando del 45,7% en 1993 al 57,4% en 2008 según MTAS (2008).

Según muestra el Cuadro 2, el análisis de la presencia de formación por sectores de actividad de las empresas, determina que el sector servicios es el que ofrece más formación a sus empleados (casi el 30% de las empresas); además este sector ocupa el porcentaje más alto de trabajadores (63,1%). En cambio, las empresas del sector de la construcción son las que ofrecen menos formación, solo el 20,3%.

Cuadro 2. Porcentaje de organizaciones, por sectores, que ofrecen formación a sus trabajadores

SECTOR	% ORGANIZACIONES	% TRABAJADORES
Construcción	20,3	35,2
Industria	28,9	61,5
Servicios	29,3	63,1
Otros	21,5	37,2

Fuente: Encuesta de Formación Profesional Continua. MTAS, 2008

Por tanto, según la información extraída de la MTAS, se puede decir que la formación estaría muy desarrollada en las grandes empresas, mientras que en las PYMES se encontraría en proceso de desarrollo.

En un estudio llevado a cabo en el ámbito de la Unión Europea, se observa que las empresas españolas se hallan en los últimos puestos (Nestler, 2008). Mientras que en la mayoría de los países de la UE entre el 70% y el 96% de las empresas ofrecen formación a sus trabajadores, en España se da en el 36% de las empresas, porcentaje sólo inferior al de Portugal (22%). Así, a pesar de todos los avances realizados, todavía queda mucho camino por recorrer en las organizaciones españolas para alcanzar los índices de formación continua que se dan en la UE.

II. Formación: ¿gasto o inversión?

La formación de cualquier tipo que sea, lleva consigo un intento de perfeccionamiento de aquellos a quienes se dirige; según Peña (1990) desarrollando sus potencialidades, facultades, aptitudes y características. En un sentido más amplio y referido a la totalidad de una compañía y al conjunto de sus componentes humanos, podemos considerarla como el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman.

Existe una importante correlación entre la implantación de nuevas formas de organización del trabajo, sistemas de gestión de la producción, nuevas tecnologías y las necesidades de formación en la empresa. Los cambios en los conocimientos, capacidades y actitudes, inducidos por las innovaciones de todo tipo introducidas en muchas empresas para hacer frente a un entorno cada vez más cambiante, tiene un significativo reflejo en la formulación e implantación de políticas de formación en el ámbito empresarial. La formación es una fuente de ventaja competitiva. La satisfacción de las necesidades de formación de la empresa representa un aumento de las competencias del personal por la formación recibida.

Se puede afirmar que en las empresas existen necesidades de formación, actuales y ciertas, que se deducen de la observación de problemas concretos; en estos casos

podemos hablar de lo que se conoce como necesidades de formación reactivas. Mientras que, por otro lado, también existen necesidades de formación para anticiparse al futuro y responder a sus exigencias, en cuyo caso nos encontramos ante necesidades de formación proactivas, y su satisfacción capacita al personal para hacer frente a las innovaciones. Ambos tipos de necesidades se presentan en toda clase de empleados y puestos dentro de la organización. No obstante, su intensidad depende del tipo de puestos, actividad y sector a que se refieran.

Si bien la formación desde un punto de vista contable se recoge en la empresa como un gasto, se cree que ésta debe considerarse como una inversión y no como un gasto, al ser un activo importante de la empresa que podrá rentabilizarse a corto y medio plazo. Además, así como en el resto de inversiones de la empresa, será necesario para conseguir el mejor resultado posible, planificar las inversiones en formación.

Desde el punto de vista económico, los programas de formación impartidos por una empresa según Gómez- Mejía *et al.* (1997), son quizás una de sus más mejores y sanas inversiones. Estudios llevados a cabo en diferentes países, han demostrado que la formación supervisada es más valiosa para desarrollar la aptitud de los empleados que la mera experiencia en el trabajo.

Según el último informe anual publicado por el *World Economic Forum*, dedicado al estudio de la competitividad general de los países y sus empresas (WER, 2009), aquella organización que cuente con personas bien formadas y que actualice sus conocimientos con las nuevas tecnologías que vayan surgiendo y que tengan relación con sus actividades, tendrá muchas más posibilidades de superar sus problemas que aquella que no concede la relevancia que efectivamente tienen las actividades formativas. Es por ello que la formación se debe considerar como una inversión y no como un gasto.

El individuo formado se siente más seguro de sí mismo, porque sabe que podrá enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan plantearse. Así, la formación posibilita el acceso a mayores y mejores habilidades, diversificando los conocimientos y actualizándolos convenientemente (Drucker, 1972). Es indudable que esto tiene una importancia decisiva para la empresa y para el empleado. Los mandos deben ser los primeros convencidos de las ventajas, de todo orden, que reporta la formación industrial sistematizada en programas convenientemente estructurados.

A excepción de las empresas multinacionales y de las grandes empresas nacionales en muchos países, y concretamente en España, existen empresas, como se desprende de las encuestas mencionadas anteriormente, que no dan formación a su personal. En otras ocasiones, vemos que la formación es considerada como un lujo que podemos permitirnos sólo cuando los negocios van bien, pero cuyo presupuesto se restringe o se suprime cuando las cosas no van tan bien.

Existen una serie de costes asociados a la ausencia de formación, como son los de tipo económico, tales como baja productividad, baja calidad, mala atención al cliente.

te, se desperdicia materia prima o se infrutiliza el equipo o las máquinas y se producen averías en las instalaciones y equipos, entre otros aspectos. Peor todavía son los costes sociales que la falta de formación acarrea: absentismo, impuntualidad, abandono del puesto de trabajo, accidentes, incluso muertes. Consecuentemente, se puede afirmar que la formación es una inversión a medio, incluso a largo plazo, cuyo presupuesto debe ser asignado con el mismo cuidado que requiere cualquier otra partida que contribuye al desarrollo futuro de la empresa.

IV. La inversión en formación

La siguiente cuestión que aparece cuando se pretende describir la situación de la formación en las organizaciones de nuestro contexto es la cantidad, es decir, cuánta formación continua se realiza. Se suelen utilizar tres indicadores básicos para analizar la cantidad de formación: los recursos económicos destinados a formación, el número de empleados que participan en la formación y los días de formación que cada empleado realiza al año.

Antes de presentar ningún dato, es importante mencionar que cuantificar los costes reales de la formación es una tarea compleja por varios motivos:

1. Las organizaciones no tienen la obligación de informar anualmente sobre la cantidad invertida en formación, por lo que no existen datos exhaustivos al respecto.
2. Las organizaciones tienen concepciones diferentes sobre qué es la formación, y a veces consideran como tal otras acciones de desarrollo o, al contrario, sólo consideran las acciones de “aula” propiamente dichas (los cursos), no teniendo en consideración otras modalidades de formación que también realizan.
3. No existe unanimidad en el cálculo del coste de la formación, y no todas las organizaciones incluyen los mismos conceptos en sus cálculos: gastos directos, indirectos y horas no trabajadas (que asciende al 50% del coste total), entre otros aspectos.

Partiendo de estas dificultades, los investigadores han creado un indicador que permite medir la inversión en formación que realizan las organizaciones y que posibilita compararlas entre sí, sin que su tamaño o volumen de facturación se distorsione: se trata del porcentaje de la masa salarial destinada a formación, es decir, el porcentaje de los costes salariales invertidos.

El estudio realizado por el MTAS (2008), revela que la media de inversión en formación por parte de las empresas españolas es del 1,8% de los costes laborales. Esta cifra se aproxima a la proporcionada por el estudio de la CEOE (2008), que indica que el gasto total de las empresas en formación es el 1,95% de la masa salarial, cifra que resulta de sumar el 1,35% de gasto directo y el 0,6% de la cuota empresarial obligatoria de Seguridad Social que el estado dedica a la formación.

La inversión en formación es un indicador que permite realizar comparativas en cuanto a formación continua en diferentes países. Así, es posible analizar cuánto invierten en formación las organizaciones de la UE para determinar en qué situación se halla España con respecto a su entorno más próximo.

El estudio realizado por Nestler (2008), analiza el porcentaje de los costes salariales que se dedican a la formación en Europa. En él se observa que el volumen de inversión en España (1,5%) se sitúa en los últimos puestos, sólo por encima de Portugal y Austria, y aún se está lejos de alcanzar la media europea del 2%. Los países con más inversión son los del norte de Europa, con más tradición en formación continua donde casi se dobla la inversión española: Dinamarca 3%, Suecia y Holanda con un 2,8% y Finlandia 2,4%. Destaca el caso de Francia, donde gracias a la obligación de destinar el 1,5% de la masa salarial a formación, se ha desarrollado una cultura de formación que se traduce en una media de inversión en formación que supera el 3% de la masa salarial. Los datos sobre España vienen complementados por el hecho de ser “el país con mayor intermediación gubernamental en la financiación de la formación continua de las empresas”, según afirma Pérez y Rodríguez (2002), por lo que los recursos totales dedicados a formación son considerables.

El estudio muestra que en la última década se ha dado un incremento considerable de la inversión en formación en Europa, y en particular en España donde ha pasado del 1% de la masa salarial en 1993 al 1,5%; así podemos afirmar que se sigue la tendencia europea de aumentar la inversión en formación.

V. Los destinatarios de la formación

En el apartado anterior hablábamos de tres indicadores básicos para medir la cantidad de formación continua que se realiza en un contexto determinado y analizábamos uno de ellos. En esta sección nos ocupamos de los dos restantes (número de trabajadores formados y horas dedicadas a la formación), junto a una serie de aspectos vinculados que nos permiten dibujar el perfil del trabajador que recibe formación.

Según se desprende del estudio del MTAS (2008), participan en acciones de formación en la empresa el 23% del total de los trabajadores españoles. Esta es la media de participación, pero es ilustrativo analizar este dato con más detalle. También nos sirve de referencia el estudio de ESADE (2008), donde se indica que en el 44% de las organizaciones participan en la formación más del 50% de la plantilla, de manera que en un porcentaje alto de empresas la formación es una realidad de la que se benefician buena parte de sus trabajadores.

Una variable decisiva en la participación de los trabajadores en la formación es el tamaño de la empresa. Así, las empresas que forman a menos trabajadores (sólo al 10%) son las más pequeñas, mientras que es en las grandes empresas donde se da ese 50% de trabajadores que reciben formación.

El género no tiene una influencia decisiva en la posibilidad de los trabajadores de participar en la formación. Así, los datos del MTSA (2008) muestran que en general la participación en formación de los hombres y de las mujeres es casi igual, con un leve predominio de estas últimas: 23,5% de participación en mujeres frente al 22,9% en hombres. Si analizamos la realidad por sectores de actividad, sí se observan diferencias significativas, pero son el reflejo de la poca presencia de la mujer en determinados sectores; este es el caso de la construcción donde del conjunto de participantes en formación solo el 9% son mujeres.

Centrándonos ahora en el número de horas que las empresas dedican a formación, observamos que el porcentaje de horas de formación es muy bajo en relación al número de horas trabajadas MTSA (2008): en media, solo el 1,1% del total de horas trabajadas se dedica a formación. Esta cifra se da en todos los sectores de producción, excepto en la construcción que es aún más baja: el 0,7%. No obstante, la dedicación media a la formación por parte de los trabajadores que participan en ella es de 42 horas y media al año.

Estos datos muestran una distribución poco equitativa de la oferta formativa que realizan las empresas, ya que mientras unos trabajadores disfrutan de varios días de formación al año otros no tienen acceso a ella.

En este sentido es interesante analizar la categoría profesional de las personas que participan en la formación. El estudio de ESADE (2008) trabaja este aspecto analizando el número de días que se dedican a la formación en función de la categoría profesional, y descubre que en más del 50% de las empresas los directivos y profesionales cualificados reciben de 5 a más de 10 días de formación al año, mientras que los administrativos y los operarios que acceden a la formación reciben solo de 1 a 5 días de formación.

Junto a la categoría profesional, el nivel de cualificación también es una variable decisiva para determinar la posibilidad de una persona de recibir formación continua. Como aparece en el estudio del CEDEFOP (2008), cuanto más cualificación presenta un trabajador más posibilidades tiene de acceder a una formación de perfeccionamiento; así, un titulado superior tiene más del doble de posibilidades de formarse que un trabajador sin cualificación. Según este estudio, los médicos son los profesionales que reciben más formación continua (3,5 acciones por año), seguidos de los profesionales de bancos y compañías aseguradoras, y de los propios formadores.

Por lo tanto, se observa una diferencia significativa en la participación de los trabajadores en la formación en función de su categoría profesional y de su nivel de cualificación.

En conclusión diremos que la formación que ofrecen las empresas va dirigida principalmente a los directivos y mandos intermedios, mientras que el trabajador poco cualificado es el que menos formación recibe, a pesar de que suele ser quien más lo necesita.

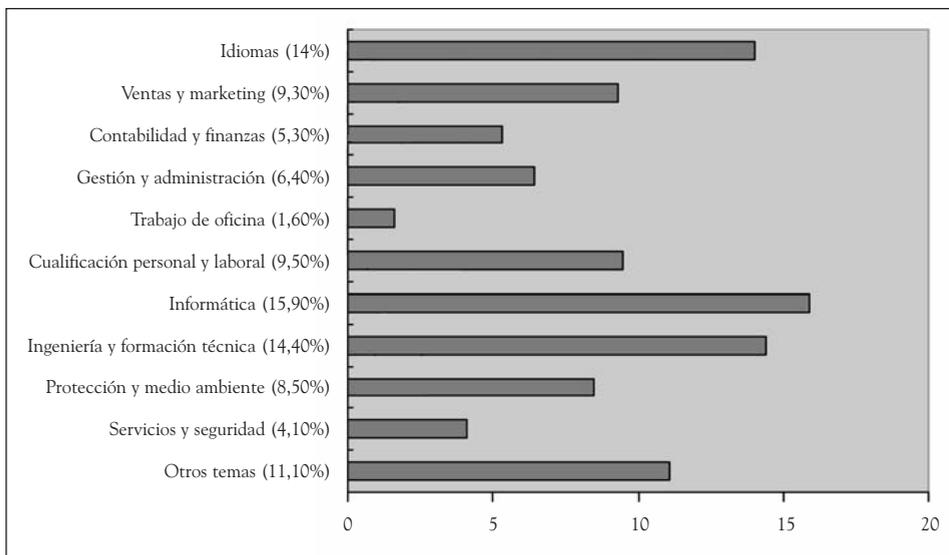
VI. Tipo de formación que ofrecen las organizaciones en España

Una vez analizada la cantidad de formación que se da en las organizaciones y el perfil de los trabajadores que la reciben, es interesante profundizar en cómo es esa formación: temas, modalidades, horario y metodología, entre otros aspectos.

VI.1. Contenidos

Los temas sobre los que versa la formación son numerosos y varían en función del sector de actividad de la empresa y de las funciones del trabajador. No obstante, es fácil identificar tres temas prioritarios en la mayoría de las empresas: la informática, la ingeniería y la formación técnica, y los idiomas. El Cuadro 3 muestra la media de horas que se dedican a cada temática:

Cuadro 3. Horas dedicadas a curso de formación, por materias de formación



Fuente: Encuesta de Formación Profesional Continua. MTAS (2008)

El estudio realizado por la CEOE (2008) completa estos datos, ya que analiza el porcentaje de empresas que ofrecen cada tipo de formación. Así, se observa que además de los tres tipos de formación mencionados (que se dan en entre el 75% y el 90% de las organizaciones), también se forma en gestión y administración, en seguridad e higiene (85%), y en calidad (80% de las empresas).

VI.2. Modalidades y métodos de formación

La modalidad de formación se refiere principalmente a si la formación que ofrece la organización es interna o externa, es decir, si la formación es gestionada e impartida por profesionales de la empresa o si se deja en manos de centros o profesionales externos. Este es un factor importante a considerar ya que determina, junto a otros factores, la utilidad de la formación para la empresa y la motivación del trabajador para realizarla.

Los datos del MTAS (2008), muestran que en la mayoría de las organizaciones se dan las dos modalidades de formación a partes iguales, con un leve predominio de la formación externa: 54% frente al 46% de formación interna. Estos porcentajes se mantienen en los sectores de industria y de servicios, mientras que en el sector de la construcción predomina la formación externa (73%).

También es interesante analizar la presencia de otras modalidades de formación en el puesto de trabajo, y de métodos alternativos a la clásica formación en el aula, como son los que se exponen a continuación.

Desarrollo y formación

El desarrollo en la organización parece suponer una continua mejora de la eficacia colectiva, sin multiplicar para ello los esfuerzos individuales, con satisfacción de las personas. Exige mejora e innovación en todos los aspectos funcionales de la empresa, así como la defensa del interés colectivo, y, quizá por ello, puede chocar con intereses particulares. En principio, todas las organizaciones persiguen su desarrollo y prosperidad, aunque podría haber excepciones: algunos “cambios” parecen haber consistido en “levantar la casa”. Por supuesto también exige aprendizaje y desarrollo permanente de las personas, en todos los niveles.

Mientras que el concepto de desarrollo referido a las personas (desarrollo directivo), indica un ensanchamiento del horizonte y un mayor alcance de visión, supone la detección de lo que les falta y sobra en su perfil profesional; supone el alineamiento con las culturas de la organización; supone la emergencia de un autoliderazgo, que guíe su actuación, así como la maduración personal y profesional al servicio de la colectividad.

Ante esta situación se considera si están las empresas interesadas en acelerar el desarrollo de sus personas. Cabe pensar que sí, pero probablemente no de todas: sólo de algunas bien seleccionadas. Hay seminarios o *workshops* para casi todos (ahora a veces sustituidos por cursos *on line* de poco éxito; participación en másteres, *coaching* profesional, o *shadowing*, sólo para unos pocos: lo necesario para asegurar los relevos.

El aprendizaje

El aprendizaje se perfila como elemento clave en las políticas de desarrollo de recursos humanos de todas las organizaciones porque influye en el activo más importante que éstas poseen: las personas, y contribuye a la creación de valor en la organización.

En principio, el aprendizaje coloca al individuo como sujeto activo y no pasivo, pero hay más; probablemente, cada individuo definiría el aprendizaje a su manera. Haciendo una interpretación etimológica, diríamos que aprender viene a significar “perfeccionarse siguiendo un camino”; y esto, nos parece aplicable tanto a los individuos como a las organizaciones. La prosperidad de la organización demanda frecuentes y rápidos cambios estructurales, técnicos y culturales, entre otros aspectos; pero también demanda cambios en las personas.

De modo que al tratar la cuestión del aprendizaje, según Guns (2005), destacaríamos las expresiones de: “aprendizaje organizacional”, “aprendizaje en equipo”, y “aprendizaje individual”. Parece que vale lo de aprender tanto para conocimientos como para habilidades, fortalezas, actitudes, creencias y conductas, entre otros aspectos. O sea que, al hablar ahora de métodos, debemos pensar en métodos de aprendizaje, y, dentro de éstos, en métodos de aprendizaje individual (aunque estemos en un aula con otros participantes). En cualquier caso, estos métodos deben tener como propósito la mejora de lo que se conoce como PPP (*Perfectible Perfil Profesional*).

A continuación vamos a exponer algunos de los métodos de aprendizaje más al uso:

Autodidactismo o Autodidaxia

Según Melvick (2003), el permanente deseo de aprender y la actitud idónea para ello, son siempre necesarios; el autodidacto no sólo aprovecha cualquier oportunidad de aprendizaje, sino que la genera. Hace del aprendizaje una actividad en sí misma; no aprende para aprobar ningún examen, ni para lucir sus conocimientos: aprende por el mismo aprendizaje, esa es su recompensa. Su trabajo lo agradece porque lo acusa. Aunque más que un método es una alternativa, hemos considerado importante empezar por el autodidactismo, porque creemos que es el método que mejor demuestra que el aprendizaje es posible. Es una virtud pero, coloquialmente, se hablaría a veces del “vicio” de aprender. No hay quien pare al autodidacto y esto, curiosamente, puede acarrearle problemas, si trabaja en un entorno mediocre.

Hay que decir que la autodidaxia tiene características muy particulares: no genera negocio para los proveedores, no infla los presupuestos del área de formación, no necesita grandes ayudas, no adorna los currículos, no recibe créditos o puntos de los que otorgan las áreas de recursos humanos, el sujeto es visto como “bicho raro”, no hay nadie que pueda atribuirse el desarrollo del autodidacto. A pesar de lo anterior, se cree que la autodidaxia crecerá en la empresa, en el albor de la era del conocimiento, y teniendo en cuenta la insatisfacción que genera el *e-learning* como método autoconducido.

E-Learning

El *e-Learning* también denominado “enseñanza virtual”, lo constituyen programas totalmente a distancia desarrollados a través de las redes telemáticas. Se trata de

aprendizaje asistido por tecnologías de la información. El *e-Learning* fomenta el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) facilitando la creación, adopción y distribución de contenidos. Así como, la adaptación del ritmo de aprendizaje y la disponibilidad de las herramientas de aprendizaje independientemente de límites horarios o geográficos, permitiendo al alumno intercambiar opiniones y aportes a través de las TIC.

Las herramientas que componen esta estrategia de educación son, por un lado, utilidades de almacenamiento para aprender en Internet, utilidades para la presentación de los contenidos (textos, animaciones, gráficos, vídeos), y por otro, herramientas de comunicación entre alumnos o entre alumnos y tutores de los cursos (correo electrónico, chat, foros, blogs, wikis). Pero, más allá de las herramientas ocupadas, el *e-Learning*, como todo proceso educativo, requiere de un diseño instructivo sólido y que tome en cuenta, además de las consideraciones pedagógicas, las ventajas y limitaciones de Internet y el comportamiento de los usuarios de la misma.

Hasta hace algunos años se destacaba el *e-Learning* por su propuesta de capacitación “justo a tiempo” (JIT), por bajar los costos de capacitación, por poder realizarse en cualquier momento y cualquier lugar (Melvick, 2003). Esto en la práctica, ha resultado poco realista y sin duda ha llevado a un atraso en la incorporación de la tecnología para educación. El *e-Learning*, al menos a baja escala de número de alumnos, no es más barato que la educación presencial, toda vez que exige la producción previa de materiales didácticos en una estructura definida por un diseño instructivo *ad-hoc* al objetivo del programa académico correspondiente. Por lo demás, dado el comportamiento de los usuarios en Internet, se exige mayor disponibilidad y por tanto mayor conectividad del profesor tutor.

En la actualidad se está pasando del concepto de educación por medio de herramientas tecnológicas al de tutorización con apoyo tecnológico, realzando la labor pedagógica de tutores y profesores para construir el conocimiento. Cuando la práctica se realiza ocupando fundamentalmente Internet, se habla de *e-Learning* puro u *on-line*. Y cuando se realiza bajo un diseño instructivo que mezcla clases y actividades pedagógicas presenciales con clases y actividades 100% *on-line*, se utiliza el término *b-Learning* (por *blended Learning* o aprendizaje mezclado).

La empresa *Human Capital Solutions*² conceptualiza el *e-Learning* como “educación disponible a través de tecnología”. Al respecto de esto queremos decir que todo aprendizaje humano requiere de tecnología, y esto se ha hecho desde tiempos inmemorables; por lo que esta definición debería especificar que el tipo de tecnología al que se refiere son las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC); ya que otras tecnologías, como la imprenta o la escritura han permitido el desarrollo del conocimiento anteriormente a la aparición de la electrónica y la informática. A este respecto, creemos interesante señalar también que las NTIC permi-

² En su página http://www.tecibd.inf.puc-rio.br/pgl/material/lydia_ppt.pdf.

ten incluir componentes con formatos diversos en accesos múltiples por medio de la administración electrónica de experiencias de aprendizaje entre estudiantes, expertos e instructores, y que estos tres roles pueden estar muy interconectados. Un estudiante, pongamos por caso, puede ser co-instructor de otros estudiantes y formarse paulatinamente como experto. Por otro lado, un experto puede ser estudiante continuo e instructor. Por último, un instructor puede ser un continuo entre estudiante y experto.³

A la vista de lo expuesto, podemos definir el *e-Learning* de la siguiente manera: enseñanza a distancia caracterizada por una separación física entre profesorado y alumnado (sin excluir encuentros físicos puntuales), entre los que predomina una comunicación de doble vía asíncrona donde se usa preferentemente Internet como medio de comunicación y de distribución del conocimiento, de tal manera que el alumno es el centro de una formación independiente y flexible, al tener que gestionar su propio aprendizaje, generalmente con ayuda de tutores externos.

Formación a distancia

A pesar del desarrollo del *e-learning* del que hemos dado cuenta, éste puede verse como tal, pero la formación a distancia tradicional sigue vigente, y aún fortalecida por el avance de las comunicaciones. Un individuo puede leer o estudiar el material impreso, realizar los ejercicios correspondientes, consultar a su tutor, e incluso puede beneficiarse de la tecnología Internet para comunicarse con otros alumnos y con el tutor. Según lo visto anteriormente, no faltará quien denomine a esto *e-Learning*. Pero hay que distinguir claramente si el estudio se efectúa en la propia pantalla del PC, con despliegue multimedia y diálogo usuario-sistema, o si el estudio se hace sobre material impreso.

Son muchos los directivos que siguen másteres a distancia, y que se sienten satisfechos de la experiencia, pero también se siguen a distancia cursos de menor duración. Parece natural que para la comunicación con el tutor, y con otros alumnos, se prefiera el asíncrono método del correo electrónico, e incluso puede disponerse de un campus virtual para debates síncronos y asíncronos; pero el estudio se hace sobre material impreso, en general de buena calidad didáctica, fruto de la experiencia docente. No es mala opción para directivos la formación a distancia (dirigida desde dentro de la organización, o desde fuera de la misma), si se acierta con los contenidos y las expectativas de servicio.

³ El artículo "e- Learning, el futuro de la educación a distancia" publicado en la página <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/mn/articulo78.htm>, conceptualiza *e-Learning* de la siguiente manera: "Por definición, el *e-Learning* es el suministro de programas educacionales y sistemas de aprendizaje a través de medios electrónicos. Consiste en el uso de una computadora u otro dispositivo electrónico (por ejemplo, un teléfono móvil) para proveer a las personas de material educativo. La educación a distancia creó las bases para el desarrollo del *e-Learning*, el cual viene a resolver algunas dificultades en cuanto a tiempos, sincronización de agendas, asistencia y viajes, problemas típicos de la educación tradicional. Desde esta perspectiva, el *e-Learning* es una herramienta electrónica de educación a distancia.

Coaching

La palabra *coaching* procede de termino inglés *to coach*, entrenar. En el entorno empresarial y personal se conoce por *coaching* al proceso interactivo y transparente mediante el cual el *coach* o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso, buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades. Durante todo el proceso el *coach* acompaña a la persona implicada, apoyándola y estimulándola a que encuentre sus propias soluciones, las más eficaces para esa persona específica.

Cualquier plataforma de tecnología de gestión como en el caso del *coaching* que se quiera implantar en un contexto empresarial, en primer lugar debe ser coherente con la visión y misión del negocio y podrá introducirse bajo el marco estratégico que apunta a garantizar esa visión para la empresa y su razón de ser. Tal como afirma Pinotti (2000) “el resultado es una consecuencia de la acción, pero esa acción es precedida por un observador”.

Muchas compañías han comenzado a introducir los sistemas del *coaching* como estrategia para su competitividad global. Autores tales como Blanchard (2000), Kofman (2001), Echeverría (2005), Whitmore (2000), Menéndez y Worth (2002) han contribuido con sus libros, aportando un valioso fundamento al desarrollo del *coaching* empresarial.

Mentoring

Este método presenta similitudes con el *coaching*, pero también diferencias notables; aquí el tutor o mentor es una persona de la organización, de nivel típicamente superior, que asesora y ayuda al pupilo en su carrera profesional. Así como el *coaching* se centra en el propio individuo para construir su plenitud, el *mentoring* se guía por las referencias de la organización. El mentor aprovecha su poder de influencia en la empresa para que, llegado el momento, el desarrollo del pupilo sea aprovechado en un puesto de mayor relevancia.

Es una herramienta destinada a desarrollar el potencial de las personas, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia, todo ello, dentro de un proceso predominantemente intuitivo en el que se establece una relación personal y de confianza a la persona mentorizada que guía, estimula, desafía y alienta según sus necesidades para que dé lo mejor de sí tanto a nivel personal como profesional.

Rotación

Todas las metodologías mencionadas anteriormente tienen como consecuencia este factor. Por tanto, se considera relevante el concepto de rotación laboral, no como metodología de formación, pero sí como factor claramente vinculado a la misma, afirmando de esta manera que la asociación entre formación y rotación es clara.

Tanto la perspectiva del capital humano como la teoría de la corriente teórica de los mercados internos de trabajo, señalan como la rotación resulta importante cuando existen costes de formación que tienen que soportar los trabajadores o las empresas. Si una empresa paga la formación de un trabajador y éste se marcha, la inversión efectuada por la empresa se pierde. Si, por el contrario, un trabajador es despedido después de haber invertido en formación, sufrirá una pérdida de capital. Es por ello que las empresas tratarán de evitar la rotación laboral a través de diversos procedimientos (García, 1999).

Uno de los procedimientos para evitar la rotación laboral es el establecimiento de los mercados internos de trabajo. A este respecto, la rotación específica ha sido considerada como un factor muy relacionado con la generación de los mercados internos (Knocke y Kalleberg, 1994). Doeringer y Piore (1985) consideran a la formación específica como el elemento fundamental para el surgimiento de estos mercados. Este tipo de formación es la que hace que la rotación sea costosa para la empresa porque el empresario ha tenido que invertir en ella. El empleador tendrá la necesidad de establecer ciertas políticas para desalentar la rotación de la mano de obra. Son estas políticas las que tratan de reducir la rotación, así como minimizar los costes de formación específica, las que engendran mercados de trabajo internos. Estos mercados disminuyen las presiones competitivas de los mercados de trabajo sobre empleadores y asalariados, y se caracterizan por la existencia de relaciones de empleo a largo plazo y el establecimiento de carreras de promoción interna que constituyen el procedimiento básico que regula la asignación de posiciones y salarios. Su creación resultaría una medida eficaz, tanto para los empleadores como para los trabajadores (Doeringer y Piore, 1985).

Como se ha visto anteriormente, el tamaño de la empresa es un factor relevante en el binomio formación/rotación. Parece que las empresas grandes invierten más en la formación de los trabajadores. Varias son las razones que pueden explicar este comportamiento ya que las empresas grandes pueden beneficiarse de economías de escala en la provisión de la formación, de que tienen mayor capacidad para efectuar una selección más rigurosa e intensiva, sufren una rotación laboral menor y pueden efectuar una asignación más óptima de su mano de obra (Knight y Latreille, 1996, Greenhalgh y Mavrotas, 1994 y Green, 1993). El tamaño de la empresa, por consiguiente, influye en la estabilidad laboral. El riesgo de ir al paro es menor en las empresas de mayor tamaño. A este respecto, no hay que olvidar que en estas empresas suele ser característica la presencia de mercados internos de trabajo que ofrecen mayor seguridad en el empleo y mayores posibilidades de promoción.

Existe una gran coincidencia teórica respecto a que la formación en el trabajo constituye un factor muy importante de estabilidad laboral (Albizu, 1997, García, 1999, Ortega, 2001, Pérez, 2002 y Malik, 2003). Desde el lado de la demanda de trabajo, los empleadores han invertido en una formación que pierden si el trabajador abandona la empresa, y por tanto, es de esperar que este tipo de formación ejerza un efecto protector frente al desempleo. Desde el lado de la oferta, los trabajadores pue-

den haber adquirido una formación específica poco transferible a otras empresas distintas de aquella que proporcionó dicha formación, y este hecho da lugar a que los trabajadores tengan menos alicientes para buscar otro trabajo. Consecuentemente, la movilidad entre empleos será menor. Además, los puestos de trabajo que ofrecen mayor formación suelen estar asociados a condiciones laborales estables, como se deduce de su relación con la contratación indefinida, y éste es otro factor que desincentiva la movilidad.

En un mercado de cambio continuo, incierto, donde la innovación se perfila como la principal fuente de ventajas competitivas para las empresas, es necesario tener presente el carácter ambivalente de la relación que existe entre rotación e innovación. Cuando la rotación es elevada una organización puede perder experiencias, relaciones y conocimientos muy valiosos. Además, si se multiplican los despidos, los directivos pueden sentirse amenazados y por consiguiente evitar los riesgos que lleva consigo cualquier proceso de innovación medianamente ambicioso.

Por el contrario, cuando la rotación es muy baja, la diversidad de los equipos directivos es escasa y el pensamiento tiende a ser uniforme. Es fácil caer en la trampa de la autocomplacencia y olvidarse de que las cosas siempre se pueden hacer de otro modo.

En este sentido, políticas indiscriminadas de recursos humanos podrían estar poniendo en peligro la capacidad de innovación, y la competitividad a largo plazo, de muchas empresas.⁴

VI.3. Formación dentro o fuera de la jornada

El horario de la formación es el último aspecto que nos permite perfilar cómo es la formación que se ofrece en las organizaciones. La cuestión del horario se refiere principalmente a un aspecto que a veces resulta conflictivo: si la formación se realiza dentro del horario laboral o fuera de la jornada del trabajador, es decir, durante su tiempo personal.

Los teóricos aconsejan que para el buen aprovechamiento de la formación por el trabajador éste haga alguna aportación personal, como puede ser una parte de su tiempo. Así, algunas acciones formativas, especialmente aquéllas que benefician claramente al trabajador, se realizan en un horario que combina la jornada laboral con el tiempo personal de los participantes; ejemplos de esta situación serían la formación externa (másteres y postgrados, entre otros), la formación en idiomas y en informática de usuario.

Los datos de varios estudios del MTAS (2008) y CEOE (2008), muestran que la parte más importante de la formación se realiza durante la jornada laboral: el 63%, frente al 37% que se realiza fuera de la jornada.

⁴ Información extraída de Internet: jakobslandpartners.com.

Cabe señalar que el tamaño de la empresa ejerce una fuerte influencia en el horario de la formación. De hecho, los porcentajes anteriores se dan en la empresa mediana y grande; en la pequeña empresa buena parte de la formación se realiza fuera de la jornada laboral, dado que es mucho más complicado que los trabajadores se ausenten de sus puestos de trabajo por la dificultad de reemplazarlos. Otra cuestión es la existencia o no de mecanismos para compensar esta dedicación extra de los trabajadores a su empresa.

VII. Organización de la formación

La forma más adecuada de organizar y diseñar la formación en una organización consiste en seguir un proceso técnico no demasiado complejo pero de obligado cumplimiento si se pretende que la formación sea realmente útil para la empresa y para los trabajadores. Este proceso comprende las fases de: detección de necesidades de formación, elaboración del plan de formación, desarrollo y realización de la formación diseñada y evaluación de los resultados obtenidos.

Para la realización adecuada de estas fases es necesaria la presencia de profesionales cualificados, es decir, de especialistas en los diferentes ámbitos de la gestión de la formación, así como la participación activa de los trabajadores, sea de forma individual, a través de comisiones o de sus representantes sindicales.

Un indicador importante sobre la organización de la formación es la presencia de un departamento o área en la empresa que la gestione. El observatorio de la formación de la Cámara de Comercio de Barcelona (2004), en su estudio del 2003, indica que el 19,9% de las empresas de Cataluña disponen de un departamento o de un área específica de formación. Este porcentaje varía mucho en función del tamaño de la empresa; así, casi el 67% de las empresas grandes tienen departamento de formación, frente a sólo el 5,4% de las empresas pequeñas.

Otro indicador decisivo sobre cómo se organiza y gestiona la formación es el grado de formalización de las políticas que la integran. El estudio realizado por el MTAS (2008) muestra que el 32% de las empresas que ofrecen formación cuenta con un plan de formación; estas empresas ocupan al 73% de los trabajadores que reciben formación, por lo que podemos afirmar que sólo el 27% de los trabajadores realizan formación que no responde a un plan prediseñado.

En cuanto a la última fase de la planificación, la evaluación de la formación, los datos muestran que ésta sigue siendo una asignatura pendiente en muchas empresas. La mayoría de las organizaciones, el 90%, evalúa la satisfacción de los trabajadores con la formación recibida, pero solo el 20% evalúa los resultados reales de la formación y las mejoras que produce en el puesto de trabajo, aunque este es el tipo de evaluación que más interesa a las empresas según Epise⁵ (2000).

⁵ Epise es una consultoría integral de formación y desarrollo que desde 1965 ofrece servicios profesionales, centrados en el desarrollo del talento de las personas y la mejora de los resultados organizacionales.

Por lo que se refiere a los profesionales que desarrollan la formación, los datos indican que en el 87% de las empresas que ofrecen formación, existe al menos una persona dedicada a formación que se responsabiliza de las funciones anteriores. Sin embargo, en el 57% de los casos esta persona se dedica parcialmente a la formación, ya que comparte esta función con otras responsabilidades. No obstante, la media de personas dedicadas a formación en las empresas es casi de 5, media que viene muy influenciada por el peso de las grandes empresas que disponen de departamentos de formación muy grandes (CEOE, 2008).

Otro aspecto que determina cómo se organiza la formación y sobre todo el rol que desempeña en la organización, es su vinculación con otras estrategias de gestión de recursos humanos. Así, las empresas que planifican el desarrollo de sus trabajadores sitúan la formación en el rol crucial de estrategia a largo plazo para aumentar la competitividad. Las estrategias para el desarrollo de los trabajadores son numerosas y se centran en posibilitar que el trabajador analice sus habilidades e intereses para progresar y desarrollarse en la empresa.

Las estrategias de desarrollo de los trabajadores más extendidas y que han experimentado un mayor crecimiento en los últimos años son los programas para directivos con alto potencial, los planes de carrera y la rotación planificada de puestos de trabajo. En todas ellas, la formación aparece como elemento central para el desarrollo de las personas, y nos referimos a la formación en sus más variadas formas, desde la formación en el aula al *mentoring*, pasando por el *e-Learning*. Ello muestra que el modelo tradicional de formación se está quedando obsoleto y que cada vez es más necesaria la integración de sus diversas modalidades en las diversas estrategias de gestión de recursos humanos que utilizan las organizaciones para afrontar los retos de una sociedad global.

VIII. Valoración de la formación

Puede afirmarse que en general la formación continua es valorada positivamente por parte de los diferentes agentes que intervienen en ella, entre los que destacan las empresas y los trabajadores (Pérez y Rodríguez, 2002). Los responsables de las empresas valoran la utilidad de la formación como estrategia para alcanzar los objetivos empresariales y para motivar al trabajador, y la conciben como una herramienta necesaria para afrontar los retos que la nueva sociedad les plantea.

Por su parte, los trabajadores consideran la formación recibida muy útil o bastante útil (el 80%, frente al 6% que la consideran poco o nada útil). El estudio de la CEOE (2008), aporta datos interesantes sobre la valoración que hacen los trabajadores de la formación; el 90% la valora como un medio para la superación y el desarrollo personal, y para alcanzar nuevas competencias profesionales, el 77% valora la formación como un medio para promocionar en la empresa, y sólo el 25% la valora como un recurso para encontrar trabajo en otra empresa. Estos datos muestran que

la formación es valorada como un recurso enormemente útil tanto a nivel profesional como personal, y que sólo en algunos casos puede ayudar a la fuga de profesionales a otras empresas. Para evitar que los trabajadores formados sean contratados por la competencia se han creado los “contratos laborales con cláusula de formación”, que garantizan que la persona que recibe formación permanece en la empresa el tiempo suficiente como para que ésta rentabilice la inversión realizada.

Por tanto, según los datos recogidos, podemos afirmar que en la última década, la formación continua ha experimentado un notable desarrollo en España, gracias tanto a la existencia de una política claramente orientada a su potenciación, con la creación de ayudas públicas para financiarla, como a la mayor conciencia por parte de las organizaciones del rol clave que desempeña la formación de los empleados en el desarrollo de la competitividad y en su valor estratégico, en una economía globalizada.

Sin embargo, la formación continua puede mejorar en numerosos aspectos con el fin de que las organizaciones y la sociedad en su conjunto exploten realmente todas sus potencialidades. Lo más destacado es la aún escasa presencia de la formación en las organizaciones pequeñas y su presencia parcial en las organizaciones medianas.

Este reto ha sido asumido por la Formación Tripartita para la Formación en el Empleo (FTFE), desempeñando un papel clave que ha permitido introducir la formación en numerosas PYMES que desconocían de la existencia de este recurso estratégico. Pero, aún son muy marcadas las diferencias entre PYMES y grandes empresas en cuanto al volumen y la calidad de la formación que realizan. Por ello, sería necesario que los organismos públicos introdujesen más medidas orientadas a potenciar la formación en las PYMES y las ayudasen a superar las dificultades que impiden que formen a sus trabajadores. Posibles medidas serían el destinar buena parte de los recursos públicos a la formación en PYMES, asignarles beneficios fiscales en base a la formación realizada, compensarlas por la formación realizada en horario laboral (dado que la ausencia de personal para cubrir las vacantes que genera la formación es uno de sus principales problemas). Comparando la situación de España con el resto de la Unión Europea, diremos que se encuentra en los últimos puestos en cuanto a volumen de inversión y a cantidad de formación realizada.

Dado que la formación es un elemento clave para el desarrollo económico y social de los pueblos y para la competitividad de las organizaciones, se debería potenciar la formación continua para equipararla con el resto de Europa. En este sentido no bastan las políticas públicas de ayuda a su financiación, sino que se deberían complementar con otras estrategias más activas como los beneficios fiscales, la existencia de leyes que garanticen la inversión en formación (como es el caso de Francia) y la difusión y marketing de la formación continua para paliar el desconocimiento existente entre la población, entre otros aspectos.

Una manera de aumentar la inversión en formación y el número de personas que la reciben sería introducir mecanismos de cofinanciación (OCDE, 2004). Los más

destacados de estos mecanismos son las ayudas y becas a los destinatarios de la formación, que pueden impulsar el apoyo de la empresa a proyectos individuales de formación; las cláusulas de devolución en los contratos laborales que dan una garantía a la empresa y al trabajador sobre la inversión realizada; las redes de empresas vinculadas verticalmente donde las empresas grandes ofrecen formación a las más pequeñas de su cadena de proveedores; las cuentas individuales de formación dirigidas a las personas con menos formación y menores posibilidades de formarse como los mayores de 45 años y grupos desfavorecidos.

Las posibilidades para estimular la inversión en formación son numerosas y variadas; sólo es necesario que la administración las aplique y las impulse para hacerlas efectivas en nuestro contexto. Estas estrategias, sumadas a un aumento de los recursos públicos para la formación continua, estimularían la inversión en formación convirtiéndola en una herramienta clave para la innovación y la competitividad de las organizaciones.

Con respecto a la organización y gestión, la formación continua también presenta algunas limitaciones. Las más destacables son la escasa preparación pedagógica de los profesionales que la implementan (especialmente de los formadores), las carencias que sigue presentando la forma como las organizaciones evalúan su formación y la limitada participación de los trabajadores en la planificación de la formación. Estos aspectos, que son indicadores clave de la calidad de la formación, los debe afrontar cada organización individualmente.

Para el caso de las PYMES sería de gran ayuda la existencia de estrategias conjuntas (a través de la administración, la patronal o los sindicatos) que orientasen a las empresas en la búsqueda de soluciones eficaces y que permitiesen unir esfuerzos en la solución de carencias comunes.

Por todo ello, se considera imprescindible la realización de un estudio empírico que ponga de manifiesto qué metodologías de formación están mejor consideradas por los directivos en las organizaciones, con el fin de ofrecer a las compañías evidencias empíricas sobre cuáles son las actuales tendencias de formación permanente.

IX. Desarrollo empírico del estudio

Este estudio surge por tanto, ante la necesidad detectada acerca de los recursos invertidos en las políticas de formación de las distintas organizaciones. Como ya se ha indicado, la formación es una necesidad, una inversión que hace falta en cualquier organización: formar personas contribuye a generar resultados.

De cara a maximizar y/u optimizar, por tanto, los recursos invertidos en las acciones formativas, resulta útil y aconsejable contar con un análisis situacional que permita:

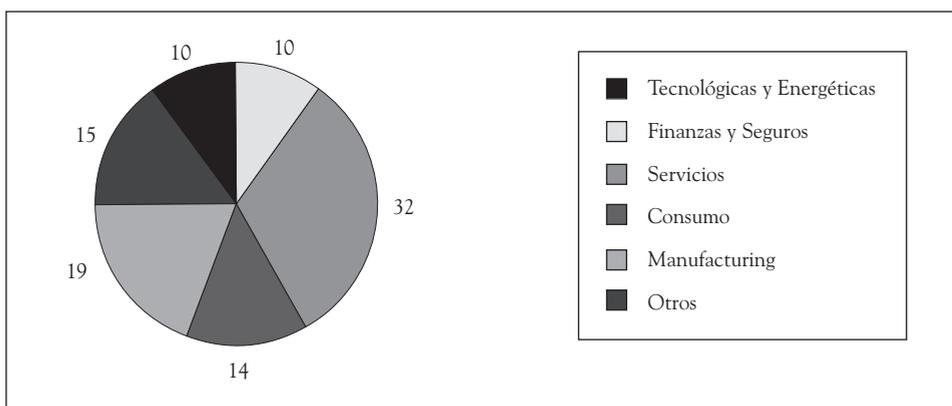
- Conocer las tendencias y mejores prácticas del panorama empresarial en materia de formación.

– Valorar el posicionamiento de la organización frente a los posibles competidores.

A través de una encuesta *on-line* enviada vía email a una serie de empresas pertenecientes a distintas industrias (Servicios Financieros, Aseguradoras, Manufactureras, Energía, Tecnología, Medios y Distribución) hemos obtenido una base de datos extensa con las respuestas de 102 empresas participantes. El fin es el de conseguir una muestra representativa de los distintos sectores y subsectores económicos.

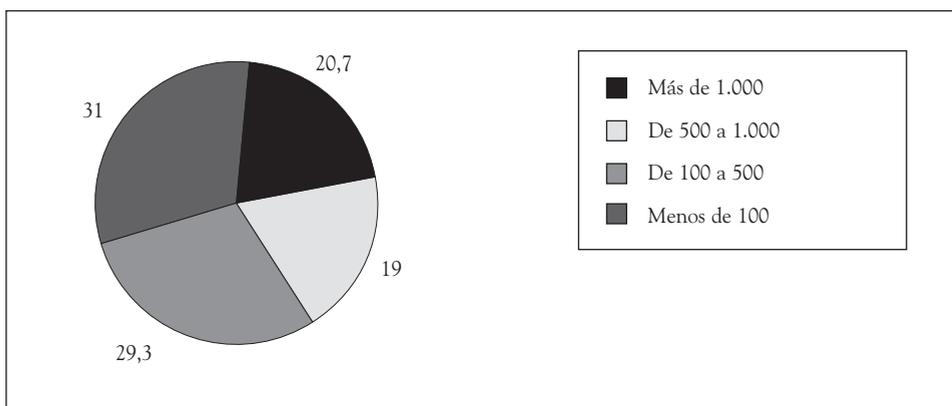
En cuanto al tamaño de las empresas, la muestra abarca todas las franjas de dimensión de las compañías.

Cuadro 4. Distribución sectorial de la muestra



Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5. Por facturación anual (en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia

Se puede afirmar que los cursos presenciales y la formación por proveedores externos son las herramientas por las que se orientan las empresas.

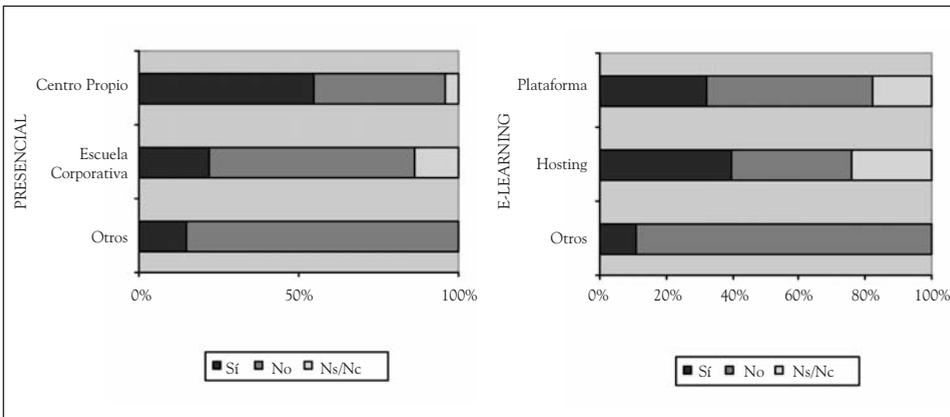
Cuadro 6. Herramientas por las que se orientan las empresas

Aspecto		Valor
Porcentaje de la plantilla dedicado a recursos humanos		1,1%
Tipos de formación	Formación interna	38%
	Formación externa	62%
Presupuesto de formación	Presupuesto de formación por empleado	425 euros
	Presupuesto de formación por asistentes	342 euros
	Presupuestos medio por hora de formación	10,5 euros
Horas de formación por empleado		25 horas
Distribución de horas según modalidad formativa	Presenciales	65%
	E- Learning	35%

Fuente: Elaboración propia

Un 55% de las empresas encuestadas cuentan con un centro propio de formación y/o escuela corporativa. Hay también un relativamente alto porcentaje de empresas que tienen una plataforma e- learning y/o recurren a empresas de hosting.

Cuadro 7. Recursos para la formación de las empresas



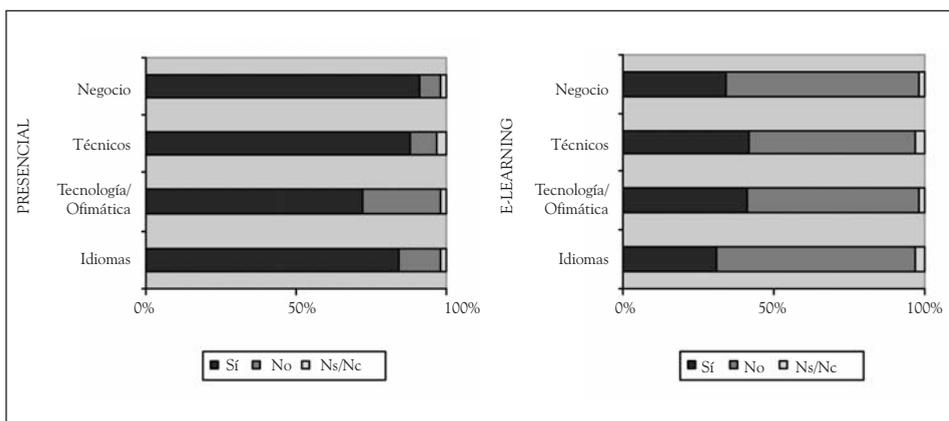
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, cabe destacar que algunas empresas cuentan ya con escuelas corporativas y con otros recursos, como formadores propios, aulas y tutores (en el ámbi-

to presencial), así como plataforma corporativa, cursos en *intranet* o centro de formación *on-line* privados (en el caso de *e-learning*).

A la hora de invertir en el desarrollo de habilidades, las empresas suelen apostar por la formación presencial. Si bien existe un creciente porcentaje de formación *e-learning* en este tipo de conocimientos, llegando a superar el 40% en el caso de la ofimática y los conocimientos técnicos.

Cuadro 8. Tipología y modalidad de los cursos que se imparten

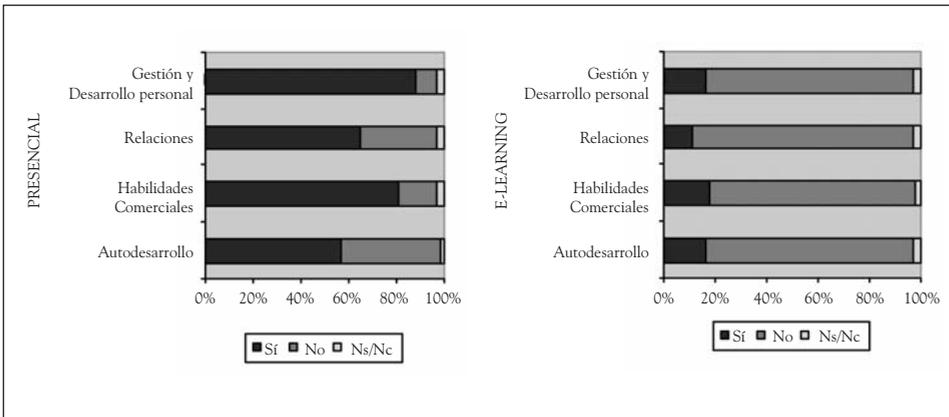


Fuente: Elaboración propia

En posiciones de mayor responsabilidad se utiliza fundamentalmente la formación presencial, cuyo porcentaje disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica.

Cuando se invierte en el desarrollo de habilidades, parece haber una clara preferencia por la formación presencial, fundamentalmente en lo que a desarrollo de personas se refiere. En el caso de Autodesarrollo Profesional, existe un mayor porcentaje de empresas que optan por la formación presencial.

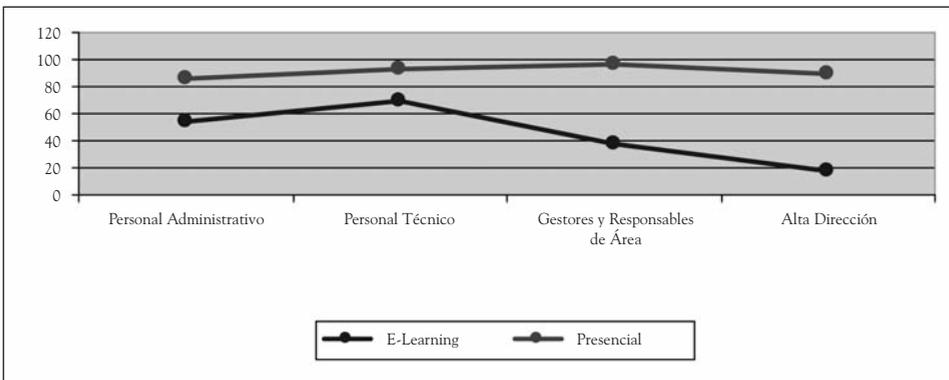
Cuadro 9. Tipos de habilidades que se imparten en los Planes de Formación



Fuente: Elaboración propia

La formación presencial predomina en las posiciones de Alta Dirección, mientras que el uso de *e-learning* puede verse en mayor medida en posiciones técnicas y administrativas.

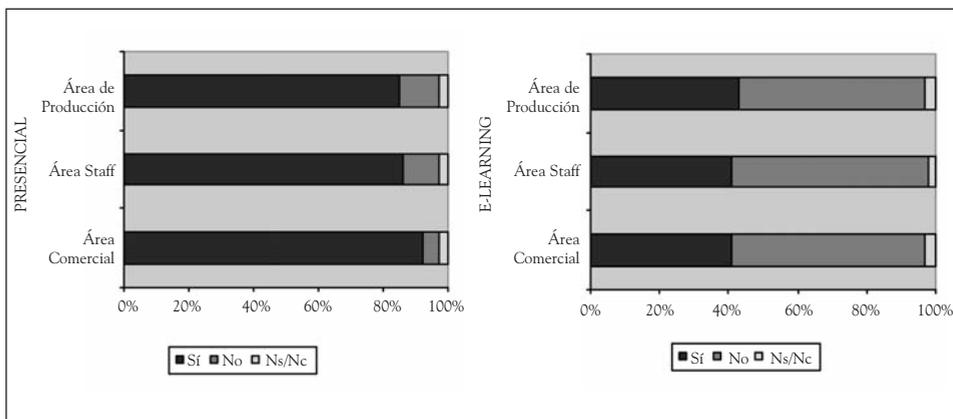
Cuadro 10. Cursos por modalidad según nivel de responsabilidad



Fuente: Elaboración propia

Respecto a las funciones que desempeña, la formación presencial sigue dominando el mercado, mientras que no hay diferencias en formación *e-learning* respecto a las distintas áreas funcionales.

Cuadro 11. Cursos por modalidad respecto al área de desempeño

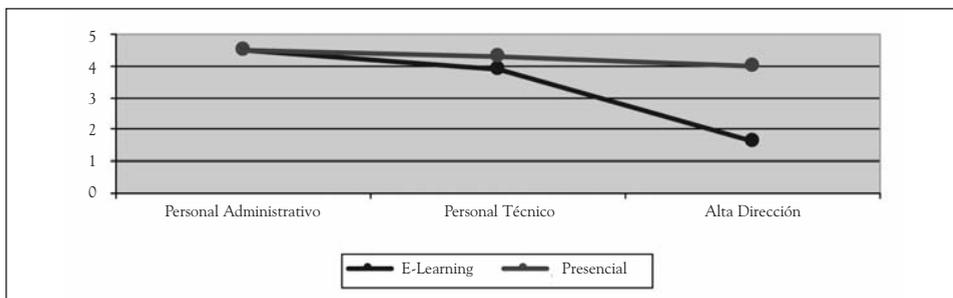


Fuente: Elaboración propia

En cuanto al grado de satisfacción en los cursos presenciales, parece ser que hay un descenso en la satisfacción del curso a medida que se vuelve más estándar (siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima).

Los cursos ad hoc suelen ser los más apreciados por aquellas personas que reciben la formación, pasando por los que se dan de ambas formas, y dejando en último lugar a los cursos de carácter estándar.

Cuadro 12. Satisfacción según la modalidad del curso de formación



Fuente: Elaboración propia

La tendencia en el caso de los cursos de *e-learning* se repite, pero de forma más pronunciada. Parece ser que los cursos *e-learning* estándar no tienen gran aceptación dentro de las distintas organizaciones que lo ofrecen, llegando a una media de puntuación de un 1,6.

Los cursos presenciales y la formación por proveedores externos son las herramientas por las que se orientan las empresas.

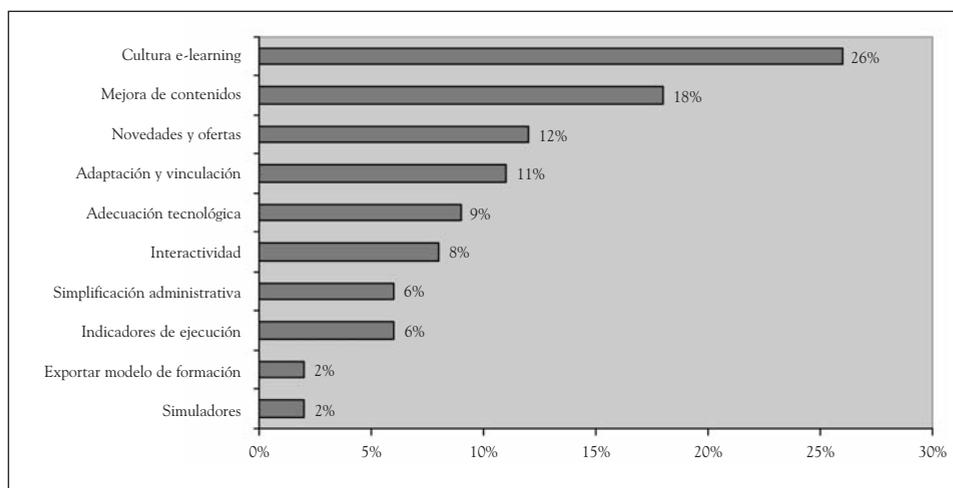
Cuadro 13. Herramientas por las que se orientan las empresas II

Aspecto		Financiero y seguros	Energía y TMT	Consumo, construcción y distribución
Porcentaje de la plantilla dedicado a RRHH		0,93%	1,34%	1,03%
Tipos de Formación	Formación interna	52%	18%	42%
	Formación externa	48%	82%	58%
Presupuesto de formación	Presupuesto de formación por empleado	544 euros	721 euros	209 euros
	Presupuesto de formación por asistentes	470 euros	541 euros	164 euros
	Presupuesto medio por hora de formación	14,9 euros	13,12 euros	5 euros
Horas de formación por empleado		40 horas	41 horas	15 horas
Distribución de horas según modalidad formativa	Presenciales	65%	91%	96%
	E- learning	35%	9%	4%

Fuente: Elaboración propia

Los participantes señalan que crear una cultura de formación *e-learning* ha de ser la principal mejora que ha de darse en las organizaciones. Asimismo, la mejora de los contenidos es otro de los aspectos importantes a mejorar dentro de los planes de formación de las compañías españolas.

Cuadro 14. Propuestas de mejora en el ámbito de la formación



Fuente: Elaboración propia

X. Conclusiones

El incremento de la tecnología se afianza paso a paso sobre la formación más tradicional. Las metodologías del *e-learning* y *blended-learning*, cada vez tienen más fuerza entre las empresas del panorama español ya que permiten abaratar los costes y realizar acciones formativas *ad hoc* para cada uno de los profesionales. Las metodologías de formación cada vez se enfocan más al desarrollo profesional de cada una de las personas de la organización, por lo que imperan metodologías como el *coaching* y el *mentoring*, además de otras más tradicionales como la formación presencial o *e-learning*.

La formación estándar impartida por distintos colectivos de consultores, actualmente deja paso, a una formación mucho más *ad hoc* impartida por consultores relacionados estrechamente con el negocio, de forma que se cuente con un mayor impacto en la cuenta de resultados. Los programas específicos para la alta dirección, actualmente son demandados por grandes empresas gracias a la predisposición de los ejecutivos para prepararse de cara a la mejora económica.

Las acciones formativas se encuentran enfocadas a la eficiencia de la formación, teniendo en cuenta la medición de las mismas, a través de indicadores de medición para el retorno de la inversión. La formación del futuro tenderá a fomentar la implicación del empleado en su propio desarrollo profesional. Las empresas no pueden seguir invirtiendo cantidades ingentes de dinero en formar a sus empleados sin que éstos demuestren un compromiso real de aprovechar la formación para aplicarla eficazmente en su trabajo cotidiano.

Se apuesta cada vez más por parte de las compañías por la contratación de equipos de formadores internos. Las empresas están tendiendo a la contratación de equipos de consultores internos para el diseño, desarrollo y ejecución de programas formativos cada vez más pegados al negocio, para los que se necesita un fuerte conocimiento de la actividad cotidiana de la empresa, de sus resultados, de sus productos y servicios, de sus clientes y de sus socios.

Se da un aumento ingente de las nuevas tecnologías en la implantación de programas formativos, con un crecimiento exponencial del *e-learning* para programas *on-line* y *blended*, con la introducción paulatina de plataformas de formación dirigidas a fomentar el aprendizaje colaborativo, la gestión del conocimiento, los grupos de trabajo democráticos y la innovación desde la multitud de departamentos y personas de la empresa.

Se aprecia una sustitución de la clásica formación en habilidades para todos los colectivos por una formación mucho mejor segmentada. La formación a directivos se dirigirá al desarrollo del conocimiento de uno mismo, la introspección y la automotivación de cara a obtener mejores resultados en la gestión de recursos y personas; la formación a los mandos intermedios combinará la formación técnica y directiva, con un claro componente de desarrollo práctico más cercano a las escuelas de negocio que a la formación tradicional; la formación a los empleados será cada vez más espe-

cífica en relación a las funciones de cada puesto, y profundizando en las necesidades de negocio de cada perfil funcional.

Bibliografía

- ALBIZU GALLASTEGUI, E. (1997): *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Ariel. Barcelona.
- ARAGÓN- SÁNCHEZ, A. y NEVERS ESTEBAN- LLORET, N. (2010). “La formación en la empresa española: ¿sólo se busca mejorar los resultados organizacionales?”. *Segundo trimestre*, nº 26, pp. 35- 49.
- ARGYRIS, C. (1999): *In organizational Learning (2ª Edición)*. Blackwell. Oxford.
- BALTANÁS GENTIL, J. (1996): *La Formación en la empresa*. Madrid: Fundación Universidad Carlos III, Monografías de Desarrollo Profesional.
- BETTIS, R. A. (2000): “The iron cage is emptying, the dominant logic no longer dominant”. In J. Baum and R. Dobbins (Eds.), *Economics meet sociology in strategic management*. JAI Press. Stanford.
- BLANCHARD, K. (2000): *Administración por valores*. McGraw Hill. Copenhague.
- BOHLANDER, G.; SHERMAN, A. y SNELL, S. (2002): *Administración de recursos humanos*. Ed. Thomson. Madrid.
- BONTIS, N., CROSSAN, M., y HULLAND, J. (2002): “Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows”. *Journal of Management Studies*, 39, pp. 437- 469.
- BURGOYNE, J y JACKSON, B. (1997): “The arena thesis: management development as a pluralistic meeting point”. En J. Burgoyne y M. Reynolds (eds.). *Management Learning*. Sage. Londres.
- CAMBRA DE COMERÇ DE BARCELONA (2004). *Informe 2003 de l' Observatori de la formació*. Documento en formato digital obtenido de la página web http://www.cambrabcn.es/Cataln/Formacio/frameset_observatori_de_la_formacio.htm.
- CEDEFOP (2008): *Évolution récente dans le domaine de la formation et de l'enseignement professionnels (FEP) dans les États membres septembre 2008 à février 2009*. Documento en formato digital obtenido de la página web del CEDEFOP <http://www.cedefop.europa.eu/>.
- CEOE (2008): *La formación en las empresas españolas y su relación con el empleo. Estudio 2008- 2009*. Confederación Española de Organizaciones Empresariales. Madrid.
- COHEN, W. D. y LEVINTHAL, D. A. (2003): “Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation”. *Administrative Science Quarterly*, 35: pp.128- 152.

- CÓRDOVA, P. (2006): "La formación en las empresas españolas. Situación, tendencias y expectativas". *AEDIPE*, 17, pp.19-26.
- DOERINGER, P. B. y PIORE, M. J. (1985): *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Closas- Orcogen. Madrid.
- DOLAN, S. L.; VALLE, R.; JACKSON, S. E. y SCHULER, R. S. (2003): *La gestión de recursos humanos*. McGraw Hill. 2ª Ed. Madrid.
- DRUCKER, P. (1972): *La gerencia de empresas*. Ed. Sudamericana. Buenos Aires.
- EASTERBY- SMITH, M. y THORPE, R. (2005): "Research traditions in management learning" En Burgoyne, J, y M. Roynolds (Eds), *Management learning: integrating theory and practice*. Sage. Londres.
- ECHEVARRÍA, R. (2005): *Ontología del lenguaje*. Granica. Madrid.
- EPISE (2000). *Evaluación de la formación en las empresas españolas*. Epise. Barcelona.
- ESADE (2008): *Estudio Cranfield- Esade. Gestión estratégica de recursos humanos*. Informe 2008, pp. 6. ESADE. Barcelona
- GARCÍA ESPEJO, I. (1999): "Formación en el trabajo y movilidad laboral". *Papers*, 59, pp. 195- 219.
- GARCÍA- TENORIO, J., SABATER, R. et al. (2004): *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Thomson. Madrid.
- GARVIN, D. (1998): "Aprender a aprender". *Revista HSM Management*. Ed. Savana. Nº 9. Año 2, pp. 56- 63. Sao Paulo.
- GÓMEZ- MEJÍA, L. R., BALKIN, D. B. Y CARDY, R. L. (1997): *Formación de la fuerza laboral*. Prentice Hall. Madrid.
- GLOBAL COMPETITIVENESS REPORT. Informe 2009- 2010. Información extraída de: <http://www.weforum.org/en/index.htm>
- GREEN, F. (1993): "The determinants of training of male and female employees in Britain". *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 55 (1), pp. 103- 122.
- GREENHALGH, C. y MAVROTAS, G. (1994): "The role of career aspirations and financial constraints in individual acces to vocational training". *Oxford Economic Papers*, 46 (4), pp. 579- 601.
- GUERRERO, S. y SIRE, B. (2001): "Motivation to train from the worker´s perspective: example of French companies". *International Journal of Human Resource Management*, 12 (6), pp. 988.
- GUNS, B. (2005): *Aprendizaje organizacional*. Prentice Hall. Madrid.
- KNIGHT, K. G. y LATREILLE, P. L. (1996): "Apprenticeship training and day release in UK engineering: Some cross- sectorial evidence". *British Journal of Industrial Relations*, 34 (2), pp. 307- 314.
- KNOKE, D. y KALLEBERG, A. L. (1994): "Job training in US organizations". *American Sociological Review*, 59 (4), pp. 537- 546.
- KOFMAN, F. (2001): *Metamanagement*. Granica. Buenos Aires.

- MALIK, F. (2003): "Job Rotation: Fases en el desarrollo personal". *Capital Humano*, 166, mayo, pp. 43- 46.
- MELVICK, S. (2003): *Los desafíos de la educación en la era del ciberespacio*. Univ. A. Ibáñez. Santiago de Chile.
- MENÉNDEZ, J. L. y WORTH, C. (2002): *Como te puede ayudar el coaching a conseguir tus metas*. Aguilar. Madrid.
- MTAS (2008): *Encuesta de Formación Profesional Continua*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- NESTLER, K. (2008): *Cost and founding of continuing vocational training in enterprises in Europe*. Statistics in Focus. Theme 3- 8. Eurostat. Bruselas.
- OCDE (2004): *Promoting adult learning*. OCDE/CERI. París.
- ORTEGA, J. (2001): "Job rotation as a learning mechanism". *Management Science*, 47 (10), pp. 1361- 1370.
- PEÑA BAZTAN, M. (1990): *Dirección de personal: Organización y técnicas*. Hispano Europea, S. A. Barcelona.
- PERAITA, C. (2000): "Características de la formación en la empresa española". *Papeles de Economía Española*, nº 86, pp. 295- 307.
- PÉREZ CORRALES, M. A. (2002): "La movilidad laboral desde una perspectiva empresarial". *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 41, mayo, pp. 55- 67.
- PÉREZ DÍAZ, V. y RODRÍGUEZ, J. C. (2002): *La educación profesional en España*. Santillana. Madrid.
- PINOTTI, E. (2000): *Coaching para empresas*. McGraw Hill. Madrid.
- REBELLATO, J. L. (1998): *Ética de la Autonomía*. Roca Viva. Montevideo.
- RODRÍGUEZ CARRASCO, J. M. (1992): "La formación permanente en la empresa". *Boletín de Estudios Económicos*, vol.67, nº 146, pp.312- 325.
- WHITMORE, J. (2000): *El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Piados. Madrid.
- Legislación consultada:
 DIARIO OFICIAL DE LA UNIÓN EUROPEA. DO L 327 de 24.11.2006, pp. 45.

