



La formación como estrategia en procesos de creación de valor

La organización interna de la empresa se transforma, no sólo en lo relativo a la naturaleza y el contenido de los empleos, sino también en cuanto a la forma en que una organización utiliza y desarrolla las capacidades de sus trabajadores. La tendencia ha dado lugar a empresas que planifican y aplican estrategias formativas específicas con el objetivo de incrementar los niveles de capacidades profesionales entre su mano de obra. Sin embargo, toda estrategia formativa presenta siempre múltiples objetivos, y las empresas adoptan programas de formación según sus propias necesidades y prioridades particulares. Así pues ¿Cuáles son los factores que confieren éxito a un programa formativo? La cuestión está cobrando una importancia clave, debido al reconocimiento de las oportunidades formativas que conllevan directamente los entornos laborales y debido a los numerosos programas nacionales de formación que fracasan en su intención de aprovechar con eficacia a la empresa para fines formativos.

Un resultado sorprendente de un reciente estudio empírico sobre programas formativos nacionales en el Reino Unido para personas en paro de larga duración revela que dichos programas en realidad incorporan y consolidan procesos que conducen al paro (Wilkinson, 2001). El estudio no cuestionaba la eficacia de la formación en sí, pero resaltaba lo difícil que resulta adoptar un sistema adecuado de métodos y aplicación de estrategias formativas. Merece la pena observar que las empresas de distintos sectores de la economía suelen efectuar habitualmente inversiones sustanciales en actividades de formación. Y también muchos programas formativos nacionales confían en que la empresa se comprometa con la formación, como parte de una estrategia política diseñada para responder al problema del paro e intensificar la capacitación profesional de la mano de obra (Cohen, 2003).

Formación y otras actividades creadoras de valor

Varios factores relevantes explican la valiosa función de la empresa como proveedora de oportunidades formativas, entre ellos muy particularmente la velóz transformación tecnológica y la masiva aplicación de sistemas productivos de fuerte nivel cognitivo en los países industrializados, entre los que se cuentan los Estados Miembros de la Unión Europea (UE). En particular, las empresas con altos niveles de rendimiento impulsan perfiles de empleos no estrictos sino flexibles, equipos autogestionados y capacidades para la innovación y la resolución de problemas. Pero la obtención de resultados productivos de alto rendimiento dependerá esencialmente de las capacidades y conocimientos difundidos entre los trabajadores. Esto también permite sospechar que la formación es tan solo uno de los múltiples elementos dentro de las innumerables relaciones que incrementan la eficacia de los entornos formativos.

Por otro lado, numerosos datos aislados indican que para que una medida formativa sea útil es necesario llevarla a cabo acompañada de otras medidas que aumenten su eficacia formativa. Por ejemplo, una formación en capacidades múltiples apenas conseguirá mejorar la productividad si las tareas del trabajo se encuentran divididas y asignadas en segmentos muy parcelados dentro de una empresa. La formación será fructífera si se conecta con la experiencia laboral concreta, y para que ambas medidas mejoren en la práctica a una organización productiva concreta será necesaria una cierta participación en las decisiones tomadas en el trabajo práctico. Así, una medida tendrá más valor si se acompaña de otras variables complementarias, y a la inversa, si los diversos elementos de un programa de intervención no se encuentran bien coordinados esto puede generar resultados inferiores al óptimo deseable (Ichniowski y Shaw, 2003).



Tahir M. Nisar
Profesor en la School of Management, Universidad de Southampton, Reino Unido

Muchas organizaciones diseñan programas formativos a fin de garantizar que sus trabajadores contribuyan eficazmente al éxito de la empresa. Pero no todas ellas terminan por ofrecer una formación, una vez considerada la importante relación entre costes y beneficios. El presente artículo describe los factores que determinan la formación en organizaciones: los centros grandes con sistemas tecnológicos complementarios, los mercados de trabajo internos bien implantados y las organizaciones que dan empleo a una mano de obra bien cualificada tienen mayor probabilidad de asumir una estrategia formativa nítida. La política pública también influye sobre la estrategia de formación y desarrollo en centros pequeños. La influencia de muchos de estos factores demuestra la necesidad de un análisis de valores que ayude a las organizaciones a elegir la opción formativa más adecuada.



En consecuencia, debe considerarse que la formación forma una parte del proceso de creación de valor. Asumir la creación de valor como guía nos ayudará a definir los factores responsables del éxito de un programa formativo. El valor se crea cuando diferentes partes del programa inciden sobre un conjunto existente de posibilidades, y si sus interacciones se guían por el principio de complementariedad. Las estrategias orientadas a la creación de valor consisten además en una selección, esto es, exigen tomar decisiones a partir de un conjunto de alternativas para poner en marcha un programa bien coordinado (Porter, 1996). Si pensamos en términos de selección, seremos capaces de elegir el conjunto más relevante de posibilidades para explotar las complementariedades que ofrecen diversas variables en interacción. A fin de cuentas, las políticas y los programas formativos nunca operan en un entorno vacío. Los requisitos para la formación no serán iguales en todos los empleos, y las diferentes áreas funcionales generan estructuras laborales muy distintas. Además, las estrategias formativas uniformes son menos propensas a analizar sistemáticamente la óptima correspondencia entre las necesidades formativas de los trabajadores y la mejor respuesta posible a dichas necesidades.

Factores determinantes de la estrategia formativa

Una gran parte de la labor teórica efectuada sobre la formación se concentra en analizar las opciones de cada persona a la hora de invertir en la mejora de sus capacidades profesionales. Este análisis suele enmarcarse generalmente en las teorías de formación y desarrollo del capital humano a lo largo de un periodo de tiempo establecido. No es frecuente que el análisis distinga entre las opciones de la persona individual y las de la empresa. Se asume simplemente que las empresas sólo invertirán en tipos formativos específicos que sean relevantes para sus operaciones, y por tanto más fácilmente recuperables (Becker, 1993). Por otra parte, las personas individuales tendrán más interés por invertir en tipos generales de cualificaciones educativas, que incrementarán su poder de negociación frente a otras empresas. En lo que sigue, nos centraremos en los factores que determinan la formación a escala de la empresa, debido a la importante función que cumplen actualmente las empresas como creadoras de oportunidades

formativas. Si bien distinguiremos entre análisis a escala del trabajador, de la empresa o de las instituciones para esbozar el papel de la formación dentro de un proceso de creación de valor, nuestra preocupación principal consistirá en establecer la capacidad de las empresas para adoptar opciones formativas óptimas.

Factores determinantes a escala del trabajador

Una observación empírica general es que los trabajadores cualificados tienen mayor probabilidad de recibir una formación que aquéllos con menor nivel educativo (Lillard y Tan, 1992; Bishop, 1997). Se ha argumentado que la mayor probabilidad de que un trabajador cualificado aproveche la formación conduce a sus mayores oportunidades de recibir ésta. Para situar esta observación en su contexto económico correcto, es necesario considerar el clima actual del empleo y las prácticas salariales.

En las últimas dos décadas hemos asistido a cambios fundamentales en la demanda de trabajadores cualificados en los países europeos. Pueden observarse tres tendencias diferentes: primero, el incremento en los salarios de los trabajadores no manuales y también en las cifras de empleo de trabajadores manuales. Esta tendencia se acompaña de un empeoramiento en la posición que ocupan los trabajadores no cualificados con respecto a los cualificados. Utilizando datos de la encuesta británica sobre relaciones industriales en la empresa (*Workplace Industrial Relations Survey- WIRS*), Chennells y Van Reenen (1997) han mostrado que la gratificación a la cualificación se incrementa desde comienzos del decenio de 1980. Simultáneamente, las cifras de reducción de empleo entre trabajadores manuales se concentran sobreproporcionalmente en los trabajadores no cualificados. Por último, se observa una desigualdad salarial creciente dentro de las categorías de cualificación (incluyendo a los no cualificados) (véase Gosling, Machin y Meghir, 1994).

Considerando que la cifra de trabajadores cualificados dentro de la población activa ha aumentado en todas partes, ese propio hecho debiera normalmente haber reducido las diferencias salariales, pero es evidente que ha sucedido lo contrario (Griliches, 1996). Se ha señalado por ello que la educación es algo más valioso en los periodos



de rápidas transformaciones tecnológicas, y que se requieren mayores niveles educativos para responder a las exigencias que plantean los nuevos sistemas de producción. Esto ha llevado a muchos autores a concluir que la tecnología y el capital humano se complementan mutuamente (Kremer y Maskin, 1996; Acemoglu, 1998). Así, las innovaciones tecnológicas siempre contribuyen a crear demanda de trabajadores con buenos niveles educativos y de cualificación. En este sentido, una estrategia formativa orientada a la creación de valor debiera tomar como destinatarios a los trabajadores ya con un cierto nivel educativo, quienes serán probablemente los que más aprovechen los avances tecnológicos en la producción.

La complementariedad básica de las capacidades también implica que los aumentos en la desigualdad salarial se acompañarán de una creciente segregación de los trabajadores en función de sus capacidades. Es decir, los trabajadores de muy altas y de muy bajas capacidades profesionales acabarán con el tiempo teniendo dificultades para encontrar empleo en la misma empresa. Bajo estas condiciones, la contribución económica de empresas arquetípicas como la General Motors, que recurren a trabajadores tanto muy cualificados como muy poco cualificados, ha ido disminuyendo en comparación con empresas como Microsoft o Intel, de plantillas mucho más homogéneas (Kremer y Maskin, 1996). En compañías de este tipo, será importante orientar la formación a todos los trabajadores que se ocupen de conjuntos de tareas próximas, en lugar de a un pequeño grupo seleccionado. Considerando que el contenido en capacidades de un empleo concreto complementa los conocimientos de otras personas que trabajan con el mismo conjunto de operaciones, esta circunstancia requerirá una orientación formativa universal, si desea perfeccionar las capacidades conjuntas de la organización.

De forma similar, los trabajadores fijos aprovechan mejor la formación recibida porque disponen de más tiempo para aprender y llevar a la práctica sus capacidades. Será adecuado entonces proporcionar formación a los trabajadores que permanezcan en la empresa durante largo tiempo. Aún cuando los trabajadores bajo contratos breves o eventuales puedan contribuir en ocasiones de manera importante a la vida de la empresa,

el propio hecho de que las capacidades que utilizan las empresas sean homogéneas significa que tiene más sentido destinar una formación a los trabajadores con contratos de larga duración.

También el sexo puede constituir un factor importante cuando la empresa decide quién debe recibir la formación. Suele aceptarse por lo general que las mujeres tienen mayor probabilidad de hacer carrera en la empresa en la que han comenzado a trabajar, lo que abre la puerta a planes profesionales a largo plazo. Será, por tanto, ideal ofrecer formación a las mujeres, particularmente a aquellas cuyas tareas coincidan con la labor de otros trabajadores (Booth y Arulampalam, 1997).

Es habitual hacer una oferta formativa a los cuadros medios o superiores de una empresa, sobre todo cuando esa formación no consiste en programas de iniciación. Cuando la formación se destina a explicar nuevas tecnologías o introducir nuevos sistemas organizativos, resulta más probable que se seleccionen cuadros medios como alumnos. Ello sucede probablemente debido a la naturaleza coordinativa de las tareas que un cuadro medio suele efectuar: éste canaliza informaciones hacia sus superiores sobre las ventajas potenciales de los nuevos sistemas, y a la vez organiza la formación que precisa el personal de categoría inferior. Su contribución concreta al proceso de creación de valor se incrementa si recibe una formación relativa a las nuevas actividades de la empresa.

Factores a escala de la empresa

En numerosos sectores industriales, diversas empresas contratan a diversos trabajadores con diferentes categorías. La gastronomía aparece aquí como ejemplo perfecto, pues los restaurantes presentan toda una gama de posibles categorías: ni McDonald's contratará a cocineros célebres, ni Maxim's a camareros adolescentes. Las diferencias sistemáticas en cuanto a calidad de un producto, asociadas a las diferencias en cuanto a capacidades profesionales de los trabajadores, son una explicación plausible de porqué diferentes tipos de restaurantes contratan a trabajadores con distintos niveles de capacidades. De forma similar, encontramos una correlación positiva entre los salarios de diversos puestos dentro de una empresa (Abowd et al, 1999): las secretarías de los



bancos de inversión suelen ganar más que las secretarías de los bancos minoristas. Ello se debe a que el salario de una secretaria en un banco de inversión guarda una relación con el del director de inversiones.

Esto sugiere que los trabajadores con diferentes niveles de capacidades profesionales no son intercambiables entre sí, y que la producción depende más de las capacidades en algunas tareas que en otras. Como consecuencia, las empresas tienden a especializarse en un nivel concreto de capacidades profesionales u otro, en lugar de emplear a trabajadores con capacidades múltiples. Este hecho genera así incentivos para la segregación de trabajadores en diferentes conjuntos de empresas, ya que la complementariedad entre tareas fomenta una autosegregación (considérese por ejemplo el caso de Microsoft). En particular, las nuevas tecnologías de la información han estimulado la tendencia a la complementariedad de tareas. Para responder a estas transformaciones se han ideado estrategias como las jerarquías planas, la reestructuración, la coordinación horizontal y el trabajo en equipo, con importantes consecuencias para las estrategias de formación.

La formación que responde a la necesidad de una empresa de especializarse en un conjunto de capacidades profesionales complementarias (p.e. el dominio de diversas capacidades relacionadas, como diversas tecnologías de la información) reforzará la aptitud de un trabajador para realizar con mayor eficacia una tarea particular. También se obtendrán mayores beneficios si la formación refuerza la aptitud de los trabajadores para interpretar informaciones (p.e. desarrollar capacidades intelectuales) referentes a un conjunto particular de tareas laborales. Ello les facilitará a su vez la obtención de capacidades múltiples. Además, el desarrollo y uso eficaz de esas capacidades múltiples requerirá estrategias complementarias de gestión de recursos humanos tales como la participación rotativa de trabajadores, el trabajo en equipo y la intervención del trabajador en la toma de decisiones. Debido a estos efectos, medidas del tipo de las jerarquías planas, las operaciones descentralizadas con proveedores o la puesta en común de informaciones se han convertido en una práctica común.

El cambio en la organización de la empresa producirá también una formación inter-

na basada en equipos y grupos de trabajo, especialmente cuando dicho cambio reclama altos niveles de capacidades. La tendencia debiera consistir entonces en proporcionar formación para ámbitos como calidad, desarrollo de productos y flexibilidad, a menudo combinada con capacidades tecnológicas de base amplia. En organizaciones que requieren altos niveles de capacidades, como los sistemas de producción flexible, los directores de línea de productos asumen un mayor grado de responsabilidad en el desarrollo de capital humano. La gestión de recursos humanos deja de considerarse ámbito exclusivo del departamento de personal. Los temas de recursos humanos en un entorno descentralizado como el propio de las operaciones que requieren altos niveles de capacidades profesionales pasan a ser cometido básico de los directivos. La naturaleza multicapacitadora de los empleos es otro rasgo característico de estos entornos laborales. Se presupone que las multicapacidades están más difundidas en empresas que requieren fuertes capacidades que en las de bajo nivel de conocimientos. Los empleos no sólo se hacen flexibles (y requieren más capacidades, en el caso de los directivos), sino que se destinan a trabajadores de menor nivel. Como consecuencia, la solución óptima para la formación no son unidades estructuradas centralmente, sino el contacto y la participación con las necesidades de directivos y trabajadores.

Una serie de estudios empíricos demuestra que el tamaño de la empresa constituye un factor determinante esencial de la incidencia formativa (Cemoglu y Pischke, 1999). El hecho es comprensible, pues resulta más probable que las empresas de mayor tamaño tomen parte en diversas operaciones de alto nivel tecnológico, y que por tanto se vean obligadas a proporcionar formación a los trabajadores que realizan todas estas operaciones. Por el mismo motivo, las pequeñas empresas integradas en las operaciones de una empresa mayor también ofrecerán mayores oportunidades formativas a sus trabajadores que las empresas pequeñas independientes.

Otro motivo posible es que las empresas grandes dan empleo a una gama mayor de profesiones, siendo por tanto más probable que sufran algún déficit de capacidades para uno o más de dichos oficios. Además, algunos de los oficios tienen oferta de personal cualificado deficiente, y las empre-



sas que los necesitan pueden recurrir a una mayor incidencia formativa. De esta manera, es frecuente que la formación se destine a oficios como directivos, administradores, profesiones liberales, artesanos, trabajadores manuales cualificados, profesiones asociadas, ventas y operaciones en planta y de maquinaria. Ello se debe a que estos oficios tienen mayor probabilidad de experimentar déficit de capacidades en una u otra fase de la empresa.

También el tipo de empresa es un factor relevante que condiciona el grado en que la formación puede contribuir al proceso de creación de valor. Hospitales y centros de salud tienen uno de los índices de probabilidad más altos en déficit de trabajadores cualificados. También es significativo el caso de los hoteles, la gastronomía y los centros de ocio. Ésto se debe parcialmente al hecho de que las actividades laborales con alto grado de tecnología requieren más formación que aquéllas con necesidades técnicas menos fuertes.

Las empresas con sede única suelen presentar frecuencias mucho mayores de formación. Este hecho se debe a que las empresas con múltiples ubicaciones pueden hacer circular personal con capacidades y conocimientos clave entre sus diferentes sedes. La intensidad de la incidencia formativa también varía entre los diferentes sectores industriales: sectores como el agrario, el metal (incluyendo ingeniería), construcción, minerales y transportes tienen más probabilidad de sufrir déficit de trabajadores cualificados, por lo que se observa una necesidad formativa en estas áreas particulares de la industria.

Hay otros factores empresariales que también condicionan los resultados de la formación: las empresas con mercados de trabajo internos sólidos proporcionan con más probabilidad formación a su personal, ya que suelen rellenar internamente con éste sus puestos vacantes. También el sistema de relaciones industriales puede condicionar las inversiones formativas: si los sindicatos favorecen medidas estabilizadoras del empleo, puede haber más incentivos para proporcionar formación. Otra serie de argumentos permite explicar también el vínculo entre los sindicatos y la incidencia formativa: los sindicatos pueden ser vehículo para una oferta equitativa de oportunidades de formación. Además, la tendencia favo-

rable de los trabajadores en una empresa ante la formación se incrementa cuanto más fuerte sea la participación sindical. Sea cual sea el caso, todo parece indicar una relación positiva entre los sindicatos y la incidencia de la formación en una empresa.

Factores a escala institucional

Suele admitirse generalmente que los rasgos colectivos favorables de la formación incrementan la probabilidad de incidencia formativa en caso de instituciones fuertes como consorcios industriales, cooperación interna en la empresa y agencias formativas del Estado. (Crouch, 1999). Por ello, es frecuente estudiar el contexto institucional de la formación como factor condicionante de la eficacia de ésta. Es más, la forma en que se organiza, financia y lleva a cabo una formación puede afectar a la forma en que las relaciones laborales condicionan los mercados de trabajo internos (Arulampalam y Booth, 1998). Esto, a su vez, afecta a rasgos institucionales como los derechos de antigüedad, los sistemas de compensación, las reglas de pensión y las restricciones legales o de convenio sobre despidos, que crean las bases para desarrollar mercados de trabajo internos (o, alternativamente, incrementan el coste de cambiar de empresa). Los mercados de trabajo internos son fuente de seguridad en el empleo, que motivan más a sus trabajadores fijos para invertir en su propio capital humano (comparando con una situación sin este tipo de garantías).

Precisamente por esta razón, la antigüedad de un trabajador se convierte en un indicador importante de la relación entre la empresa y el compromiso del trabajador con la formación. Se ha sugerido que existe una proporcionalidad directa entre la formación que proporciona una empresa y la antigüedad de sus empleados, una observación muy vinculada al concepto de "voz" elaborado por Hirshman (1970). Es necesario hacer una reserva: la antigüedad también está asociada positivamente con el diseño del trabajo, los sistemas de compensación, el desarrollo de la carrera profesional y los programas de rotación en el empleo, que a su vez pueden hallarse en relación mutua. Por tanto, es necesario considerar una serie de prácticas complementarias que vinculan el programa formativo centrado en valores con otras prácticas empresariales relacionadas.



A escala más general, los programas educativos y formativos debieran permitir que los diferentes interesados compartan costes y beneficios de manera más equitativa. En el caso ideal, los alumnos, la industria, la comunidad, el estado y otros protagonistas de la formación debieran asumir la responsabilidad de invertir en ésta, conforme a la necesidad particular de crear una cultura formativa sostenible. Por ejemplo, la tendencia general favorable al desarrollo de una cultura formativa condujo a Dinamarca a ensayar la orientación al alumno para su formación profesional (y el Plan Nacional de Acción para el Empleo en Dinamarca consiguió entre 1992 y 2000 reducir a casi la mitad el índice de paro). De forma similar, para flexibilizar la formación profesional superior, los Países Bajos han introducido últimamente un sistema de cheques formativos, que permite a los alumnos que inician un programa particular de cursos de enseñanza superior recibir un número de cheques de "derecho formativo" válidos para instituciones de enseñanza superior. Por otra parte, Austria y el Reino Unido han creado las llamadas "cuentas individuales de formación", para permitir a grupos de trabajadores hasta entonces infrarrepresentados -como los de bajos ingresos y escasa educación- acceder a oportunidades de formación permanente.

El diálogo social y la participación han estimulado además el crecimiento de nuevas instituciones, sobre todo en áreas como el empleo y el desarrollo de los recursos humanos. El Estado y las organizaciones de empresarios y trabajadores participan en un proceso permanente de evaluación y reforma de los respectivos sistemas educativos y formativos. Un elemento central de estas reformas es el concepto de formación permanente para el trabajo. Muchos países, entre ellos Irlanda, el Reino Unido, los Países Bajos y los países escandinavos están instaurando ahora sus propios modelos institucionales de estándares de competencias y mecanismos para reconocer y certificar aprendizajes informales (p.e. las NVQ en el UK, la AQTF en Australia, etc.).

Las estrategias de formación permanente y de formación en general reclaman una visión integral de las vías educativas y formativas. Por ejemplo, en Finlandia el plan de desarrollo estatal para el periodo 1999-2004 estipula, entre otras cosas, un mayor apoyo a los jóvenes para que se matriculen

en la FP y completen sus estudios. Este plan también prevé ampliar para adultos las oportunidades de asistir a estudios que mejoren su empleabilidad y su disponibilidad para la formación continua.

Estas medidas permiten formular objetivos y estrategias formativas a diversas escalas (nacional, empresarial, de centros, individual, etc.). A escala nacional, el desarrollo de recursos humanos y los objetivos de la formación suelen diseñarse para garantizar que las políticas y sistemas formativos respondan mejor a las necesidades económicas y sociales contemporáneas. Por ejemplo, Irlanda ha sido el primer país de la UE que se ha planteado metas específicas contra la pobreza. Sus objetivos de desarrollo de recursos humanos incluyen claramente la reducción de la pobreza y la inclusión social de grupos desfavorecidos, entre ellos las mujeres, como objetivos explícitos.

A escala de la empresa, pueden formularse estrategias específicas para promover la inversión en el capital humano que significan los trabajadores. Dado que la formación en el trabajo permite mejorar la productividad en la economía, reduce los desajustes de capacidades profesionales en el mercado de trabajo y promueve la competitividad internacional de un país, es necesario cuidar especialmente la oferta de oportunidades formativas en el trabajo. Una comparación entre los sistemas de formación de aprendices de Inglaterra y Alemania arrojó menores índices en Inglaterra en cuanto a asistencia, cualificación y aprobados, lo que genera una oferta deficiente de capacidades profesionales y se traduce en menores índices de productividad y rendimiento del país (Ryan y Unwin, 2000). Estos resultados motivaron precisamente al gobierno británico a crear el programa formativo en el trabajo *Investors in People*.

También se observa una tendencia a alejarse de la formación controlada por el Estado, centralizada y orientada a la oferta, en favor de un sistema diversificado y flexible de centros públicos y privados y una oferta basada en la empresa. El objetivo consiste en hacer que la oferta formativa coincida con las necesidades económicas y sociales y sea más flexible frente a los rápidos cambios en la demanda. Otra intención es bajar costes formativos y estimular la competición entre suministradores de formación.



Cuadro 1

Orientaciones de la formación y sus productos				
Orientaciones de la formación	Estrategia	Principios del diseño en la empresa	Ejemplos	Impartición de la formación
Política formativa aislada	Elección de instrumentos formativos generales	Diseño y gestión de posibilidades formativas por planificación y control.	Oferta de servicios en áreas independientes (formación en planificación de proyectos)	Formación "por paquetes"
Formación como creadora de valor	Elección a partir de un conjunto de alternativas	Coordinación de recursos complementarios (técnicos y humanos) que maximicen el valor	Formación multicapacitadora (formación en planificación y realización de proyectos)	Formación continua como parte de la estrategia de desarrollo de recursos humanos.

La garantía de calidad de la industria privada también se considera vital para mejorar la infraestructura pública (p.e. escuelas profesionales, institutos superiores, etc.). Por ejemplo, Suecia abrió su mercado de formación para el trabajo a suministradores privados, invitándoles a presentarse a concursos públicos durante el decenio de 1980. El Reino Unido y los EE UU suelen recurrir a cuasi-mercados para el suministro de sus paquetes formativos. Al abrir la gama de participantes en la oferta formativa e incluir en ella a suministradores privados, los responsables políticos esperan incrementar las opciones formativas disponibles para los miembros del mercado de trabajo.

Orientaciones formativas

Una orientación formativa basada en la complementariedad entre la tecnología y las capacidades profesionales resitúa el análisis de la formación en un contexto más amplio. Revela que las condiciones económicas y tecnológicas tienen el potencial de inducir a los directivos a utilizar esa complementariedad para desarrollar un nuevo tipo de orientación formativa. Dichas condiciones generan nuevas posibilidades para que los directivos combinen nuevas tecnologías y una mano de obra bien capacitada. Los directivos podrán desarrollar una formación dentro de un nuevo sistema tecnológico, bajo formas que permitan mejorar el nivel de capacitación de sus trabajadores. Y ésto favorece a su vez la introducción de sistemas productivos que requieran un alto nivel de capacidades profesionales.

Así pues, la formación se considera parte integral de un conjunto global de políticas y programas para el desarrollo económico y social. Por ejemplo, una formación permanente de carácter flexible y coordinada por colaboración entre sectores industriales y agentes sociales será necesaria para apoyar la transición desde la enseñanza básica hasta la educación y formación superiores. La política también conduce a los gobiernos a centrarse en una educación, una formación y un desarrollo realizados en entornos distintos a los centros educativos tradicionales. Y las oportunidades formativas en la empresa resultan esenciales para todas estas prioridades.

En este contexto, la formación se convierte por tanto en una estrategia importante ya que mejora las capacidades del trabajador para interpretar informaciones, tomar decisiones y resolver problemas, lo que permite aprovechar mejor la operatividad de las nuevas tecnologías. Las cuestiones sobre las funciones que desempeñan al respecto directivos y trabajadores (en cuanto a formaciones derivadas de las transformaciones tecnológicas y de las capacidades) se convierten en clave. ¿Qué función desempeñan los trabajadores en las decisiones sobre el tipo de formación que se ofrece? ¿Cómo responden los directivos a los requisitos de capacidades que plantean las nuevas innovaciones tecnológicas? ¿Hasta qué punto condicionan las capacidades existentes en una empresa la adopción de nuevos sistemas tecnológicos? Todas estas cuestiones sólo pueden responderse asumiendo una orientación de la formación



como creadora de valor. Resumimos a continuación algunos de estos temas dentro del Cuadro 1.

Conclusión

Para producir toda una serie de bienes de calidad, los sistemas productivos están obligados con frecuencia a asociar numerosas tareas distintas. El rendimiento de una empresa compuesta de estas tareas requiere entonces una configuración de capacidades profesionales que rebasa la práctica antigua de especializarse en un empleo particular (p.e. los sistemas productivos de alto rendimiento). Estos cambios, junto a los que conllevan las nuevas innovaciones tecnológicas, han hecho aumentar decisivamente el contenido en capacidades profesionales de la mayoría de las operaciones de trabajo, lo que hace necesario incrementar la oferta formativa para mejorar los niveles de capacidades entre los trabajadores de una empresa.

Debido a este rasgo de complementariedad entre las capacidades profesionales y la tecnología, resulta adecuado integrar las decisiones sobre formación en la empresa como parte de la estrategia corporativa. Es muy frecuente que las empresas efectúen opciones formativas conformes con sus objetivos estratégicos, pero también claramente condicionadas por otros muchos imperativos. Estos imperativos tienen que ver con la función productiva de la empresa, pero existen otros factores igualmente importantes que también determinan la función de la formación dentro del proceso de creación de valor por la empresa, como son: las capacidades ya existentes entre los trabajadores, las preferencias de la empresa en cuanto a capacidades y conocimientos, y las prácticas de mercado de trabajo interno. Como el texto expone, una orientación de la formación con esta perspectiva tendría una relevancia particular para empresas europeas. Nuestro artículo señala las opciones esenciales necesarias para llegar a un resultado semejante.

Bibliografía

Abowd, J.M., F. Kramarz y D. N. Margolis, 1999, High wage workers and high wage firms, *Econometrica*, 67:2

Acemoglu, D., 1998, Why do new technologies complement skills? Directed technical change and wage inequality, *The Quarterly Journal of Economics*, 113: 4

Acemoglu, D. and J. Pischke, 1999, The structure of wages and investment in general training, *The Journal of Political Economy*, 107:3

Arulampalam, W. and A. Booth, 1998, Training and labour market flexibility: is there a trade-off? *British Journal of Industrial Relations*, 36:4

Becker, G., 1993, Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education, 3ª edición, Londres: University of Chicago Press

Bishop, J. H., 1997, What do we know about employer training, *Research in Labor Economics*, vol. 16 pp. 19-88

Booth, A. and W. Arulampalam, 1997, Who gets over the training hurdle? A study of the training experiences of young men and women in Britain,

Journal of Population Economics, 10:2

Chennells, L. and J. V. Reenen, 1997, Technical change and earnings in British establishments, *Economica*, 64:256

Cohen, M. G., 2003, Training the excluded work: access and equity for women, immigrants, first nations, youth, and people with low income, edited, Vancouver: UBC Press

Crouch, C., 1999, Are skills the answer? The political economy of skill creation in advanced industrial countries, Oxford: Oxford University Press

Gosling, A., S. Machin and C. Meghir, 1994, What has happened to men's wages since the mid-1960s? *Fiscal Studies*, 15:4

Griliches, Z., 1996, Education, human capital, and growth: A personal perspective, documento de trabajo NBER n° 5426

Hirschman, A. O., 1970, Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organisation, and states, Cambridge, Mass: Harvard University Press

Ichniowski, C. and K. Shaw, 2003, Beyond incentive pay: Insiders' estimates of the value of complementary human resource management practices, *Journal of economic perspectives*, 17:1

Palabras clave

*Training needs;
cost of training;
learning;
economics of education;
work organisation;
skill development*



Kremer, M. and E. Maskin, 1996, Wage inequality and segregation by skill, documento de trabajo NBER n° 5456

Lillard L.A. and H.W. Tan, 1992, Private sector training: Who gets it and what are its effects? Research in Labor Economics, vol. 13 pp. 1-62

Porter, M. E., 1996, What is strategy? Harvard Business Review, 74: 6

Ryan P. and L. Unwin, 2000, Apprenticeship in the British 'Training Market', National Institute Economic Review, n°178, octubre

Wilkinson, D., 2001, Changes in the wage structure and participation in education and training for young people: an analysis of the England and Wales youth cohort study, Londres: Policy Studies Institute