

¿CÓMO SE DESARROLLA LA PRÁCTICA DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS?.

UNA APROXIMACIÓN AL CASO DE CASTILLA-LA MANCHA

María Yolanda Salinero Martín, Universidad de Castilla-La Mancha

RESUMEN

Las empresas actualmente se enfrentan a un entorno que viene marcado por procesos de innovación, globalización, profesionalización de la actividad productiva, ... haciendo que ésta tenga que basar, cada vez más, sus ventajas competitivas en recursos intangibles, y entre ellos en sus recursos humanos (Peraita, 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.

La formación ha de partir de los objetivos empresariales, y se debe planificar para cubrir las deficiencias y carencias en los trabajadores, precisando el “quién, cuándo, dónde y cómo” se formará. En el presente trabajo analizaremos de forma cualitativa y cuantitativa cómo se desarrolla dicho proceso formativo en la práctica empresarial, para lo que hemos utilizado los datos recogidos en una encuesta realizada a las 572 empresas de Castilla-La Mancha de más de 50 trabajadores, de las que obtuvimos un total de 118 cuestionarios válidos (20,6%).

PALABRAS CLAVE: Formación, recursos humanos, Plan de Formación, ventaja competitiva.

ABSTRACT

At present, the environment is very changeable: innovation, globalization, professionalization of the productive activity..., so the firms have to base their competitive advantages on intangible resources, and one of them is their human resources (Peraita, 2000; Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2003). So, the training is receiving a special attention on the part of the firms, and actually, many firms give a great importance to the training inside the management of their human resources.

The training must be planned to solve the lacks of the employees, and the plan of training will must answer “who, when, where and how”. In the present paper, we will analyze of qualitative and quantitative form how the above mentioned formative process develops in the firms, for this we have used a data base of 572 companies from Castilla-La Mancha with at least 50 employees, which we obtained 118 valid questionnaires (20,6%).

KEY WORDS: Training, Human Resources, Plan of Training, competitive advantage.

1. INTRODUCCIÓN

En el entorno actual el cambio es la única constante, por lo que las empresas deben adaptarse a él, y para ello, los recursos humanos son esenciales para dar una respuesta rápida a los cambios del mismo.

La empresa, desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, trata de identificar, dotarse, mantener y desarrollar aquellos recursos humanos capaces de generar recursos y capacidades empresariales que la sitúen en posición ventajosa frente a sus competidores. Por ello, se deberá desarrollar una adecuada “Gestión de Recursos Humanos” (Nomen, 1995; Navas, 1996) para que además de tratar de acumular capital humano, éste se contemple como una inversión necesaria y se preocupe por desarrollarlo. Dentro de dicha gestión de recursos humanos, la formación desarrollada por la empresa (práctica de recursos humanos en la que nos centraremos en el presente trabajo) debe ser considerada de vital importancia. Actualmente, empresas, organizaciones y gobiernos valoran la formación como una inversión apropiada, que debe mantenerse de forma continuada, sobre todo para adaptarse con flexibilidad a los cambios técnicos, sociales y económicos, y así cumplir con el objetivo de supervivencia e incremento de la eficacia en la organización (Aparicio, Mateo y Pastor, 2001).

Para que una formación sea eficaz, es necesario definir claramente los objetivos que se persiguen con la misma, analizar el contenido de las demandas que existen de ella y elegir para cada enseñanza los medios pedagógicos adecuados. La formación debe planificarse para cubrir las deficiencias y carencias en las personas, no debe ser una respuesta a una necesidad puntual, sino que ha de actualizarse y tener continuidad; se debe precisar “quién, cuándo, dónde y cómo” se deberá formar, por lo que podemos decir que toda acción formativa debe llevarse a cabo siguiendo un orden determinado, que se especificará en el denominado Plan de Formación. En este trabajo vamos a desarrollar desde el punto de vista teórico en qué consiste dicho Plan y analizaremos de una manera descriptiva cómo se desarrolla la formación en las empresas sobre las que hemos realizado el estudio empírico.

Cuando se afirma que las organizaciones son entidades que aprenden, se subraya la necesidad de actualizar permanentemente su conocimiento para poder dar respuesta a los constantes desafíos que plantean los continuos cambios a que están sometidas (Sarramona, 2002).

Las deficiencias en formación repercuten cada vez con más fuerza en la competitividad de las empresas (Minguez, 2000), lo explica la creciente consideración de los trabajadores como recurso central de las empresas y los fondos destinados a formación no se consideran como un coste añadido, sino como inversiones de alto rendimiento. Así lo manifiesta Peña (1990: 6-8), cuando afirma que “*desde el punto de vista económico, los programas de formación impartidos por una empresa, son quizás una de sus más sanas inversiones*”. Es decir, disponer de personal preparado para afrontar el futuro (trabajar con nuevas máquinas, utilizar nuevos sistemas de gestión, aplicar nuevos estilos de dirección) es un tipo de inversión que puede resultar rentable a corto o a medio plazo. Sin embargo, la formación también puede resultar estratégica, a más largo plazo, si se ocupa de aspectos como el liderazgo, el trabajo en equipo o la organización.

2. LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

La formación en la empresa es un tema que puede ser tratado desde muchos puntos de vista y como parte de distintas líneas de estudio. De hecho, podemos decir que puede ser estudiado como un aspecto más de la Gestión de Recursos Humanos, de la Teoría de los Intangibles o Capital Intelectual, de la aproximación de los Recursos y Capacidades, el Capital Humano, o con las llamadas Organizaciones de Aprendizaje, por citar algunos ejemplos

de la literatura más actual y de mayor repercusión empresarial. Esta amplia variedad de perspectivas tiene su origen en el cambio de concepción acerca del papel desempeñado por el factor humano. Éste ha pasado de ser un simple coste a minimizar, a convertirse en un recurso a optimizar, en una fuente de creación de valor para las empresas (Becker y Gerhart, 1996). Uno de los enfoques que más repercusión ha tenido en los últimos años ha sido la Teoría de Recursos y Capacidades, ya que el factor humano como un recurso más de la empresa, constituye un elemento fundamental de estudio para dicha teoría.

La formación tiene como propósito principal capacitar al personal de la empresa, para conseguir que de esta forma realice correctamente las tareas que integran su puesto de trabajo. Debe proporcionar a cada trabajador una serie de conocimientos y destrezas que le permitan trabajar con eficacia y eficiencia, dentro de un sistema de valores y normas organizativas (Domenech y Casado, 1998). Si las empresas no proporcionan formación a sus empleados, éstos no podrán enfrentar el cambio que se está produciendo, por lo que influirán negativamente en ellas, en su posibilidad de prosperar e incluso de sobrevivir en el mercado. Una organización que valora el conocimiento como arma competitiva debe desarrollar e implantar mecanismos para garantizar el aprendizaje continuo (Leonard-Barton, 1992).

Los principios que explican la importancia de la formación de los trabajadores, son (Bueno, 1996):

1. Posibilidad de lograr una cualificación profesional a medida de la empresa, es decir, desarrollar las competencias personales como “competencias básicas distintivas”.
2. Permite redefinir los puestos de trabajo y el desempeño de nuevas ocupaciones, con el fin de rentabilizar el gasto de personal y que las empresas puedan adaptarse al cambio creando competencias tecnológicas y organizativas.
3. Crea vínculos más estables en las relaciones laborales, facilitando el cambio cultural y las condiciones motivacionales o de actividad para hacer frente a la nueva competitividad.
4. *“Facilita al trabajador una base profesional más amplia, haciendo aparecer en él elementos como la iniciativa y la creatividad o la capacidad de adaptación. La empresa cuenta así con un instrumento versátil idóneo para que el trabajador participe en la estrategia empresarial”* (Millán-Astray, 1996:6-8).

Para que una formación sea eficaz, es necesario definir los objetivos que se persiguen, analizar el contenido de las demandas que existen de la misma y elegir para cada enseñanza los medios pedagógicos adecuados. Toda acción formativa debe llevarse a cabo siguiendo un orden determinado, que deberá ser especificado en lo que se denomina Plan de Formación.

3. OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Los objetivos que buscan las empresas a la hora de realizar acciones formativas provienen, a menudo, de los retos fundamentales, dentro de las limitaciones propias de cada organización, como son (Louart, 1994):

- Acrecentar la competitividad de la organización, reforzando su potencial técnico y ajustando los saberes teóricos y prácticos de los asalariados. Este objetivo es general, y afecta a todos los demás objetivos. Permite la actualización de las funciones profesionales que se desempeñan en los puestos de trabajo.
- Desarrollar competencias con motivo de una contratación, de un traslado interno o de una promoción.

- Prever los circuitos por los que, de manera progresiva y general, se aumentarán los conocimientos para adaptar las cualificaciones del personal a las necesidades de la organización.
- Ayudar a los mandos a aumentar sus competencias intelectuales, su cultura y su aptitud para la gestión.

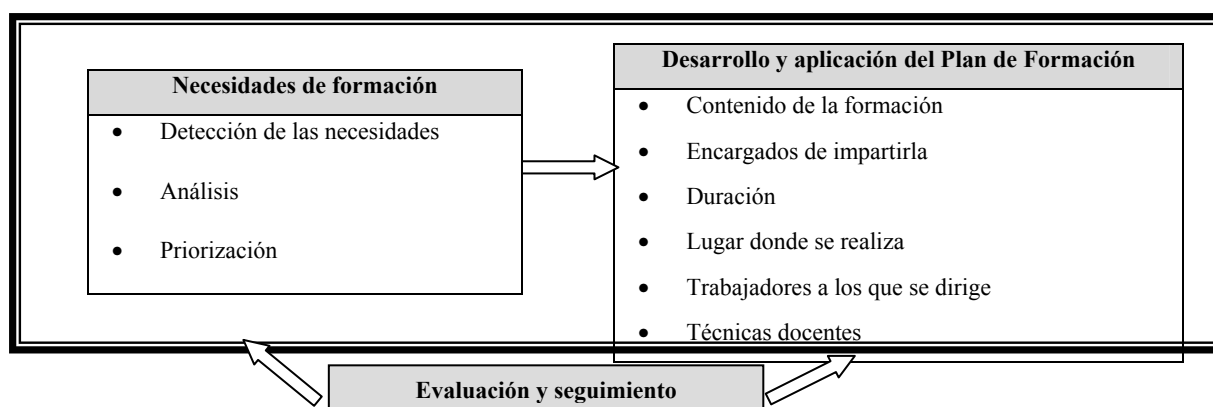
El establecimiento de objetivos formativos se debe realizar en dos pasos. Primero se ha de definir el principio u objetivo general de la acción, el cual debe ser coherente con la política de RRHH de la empresa y con su plan estratégico. Una vez establecido el objetivo general, en un segundo paso hay que identificar objetivos concretos de la acción formativa, cada uno de ellos estará relacionado con una o más de las necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes identificadas en el análisis de necesidades (García-Tenorio y Sabater, 2004).

La teoría de recursos y capacidades enfatiza que la ventaja competitiva ha de ser sostenible en el tiempo. A este respecto, numerosos estudios empíricos han demostrado que la formación del personal produce rentas superiores sostenibles en el tiempo. Entre otros, Leonard (1990), Pfeffer (1998), Bassi, *et al.* (2002) o Goel y Welch (2004) demostraron que el esfuerzo en formación influye positivamente en la rentabilidad económica a largo plazo. También hay autores que muestran como un mayor esfuerzo (gasto) en formación conlleva a la obtención de mejores resultados, entre ellos se encuentran Russel, Terborg y Powers (1985); Walton (1985); Delaney y Huselid (1996); Bukowitz y Petrash (1997).

4. EL PROCESO FORMATIVO EN LA EMPRESA

La formación debe abarcar una secuencia programada de eventos que constituyen un proceso continuo, en el que se hayan tenido en cuenta los objetivos organizativos que se persiguen y los medios de que se dispone para asegurar unos óptimos resultados. Dicho proceso formativo puede estructurarse en tres etapas: Análisis de necesidades de formación; Plan de Formación y Evaluación (Armstrong, 1991; Goldstein, 1993; Solé y Mirabet, 1997; Gómez-Mejía *et al.*, 2002).

Figura 1. El proceso de formación



Fuente: Elaboración propia

4.1. Necesidades de formación

El primer paso en la planificación de la formación en la empresa es detectar y analizar las necesidades formativas de la misma. Estas necesidades provienen directamente del plan estratégico de la empresa, ya que éste proporciona información sobre aquellos aspectos que la organización necesita para conseguir sus objetivos (Pineda, 2003). La identificación de las necesidades es un paso previo al diseño y puesta en marcha de cualquier acción formativa. Dentro de las necesidades de formación hay tres etapas: detección, análisis y priorización.

Detección de las necesidades de formación: La formación debe dar respuesta a las necesidades que de la misma tengan las empresas y sus trabajadores, por lo resulta importante la correcta identificación de tales necesidades. Una condición básica de todo procedimiento de identificación de necesidades es que éste tiene que ser participativo (Solé y Mirabet, 1997).

Análisis de las necesidades de formación: Es necesario analizar la adecuación de las necesidades detectadas a los diferentes elementos de la empresa. Las necesidades de formación, se pueden clasificar, atendiendo al nivel en que se dan dentro de la empresa (Andrés, 2001; Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2002; Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler, 2003) en: necesidades organizativas (en el ámbito de la organización), necesidades ocupacionales (en el ámbito de los puestos de trabajo), necesidades individuales (en el ámbito individual).

Existe también una clasificación dicotómica presente-futuro para clasificar las necesidades de la empresa. Este análisis, desde un punto de vista estratégico, se puede llevar a cabo desde una doble perspectiva (Leal Millán *et al.*, 1999): proactiva (se intenta detectar las necesidades antes de que los problemas potenciales lleguen a convertirse en reales) y reactiva (con la formación se intenta dar solución a un problema ya existente).

Priorización de necesidades de formación: Una vez detectadas las necesidades formativas de la empresa, es necesario priorizarlas, ya que éstas pueden ser amplias pero los recursos económicos, materiales y humanos suelen ser limitados (Andrés, 2001).

4.2. El Plan de Formación

El objetivo de esta fase será el diseño del tipo más adecuado de formación y su aplicación, entendiendo que el programa de formación, que resulta del estudio detallado de las necesidades, deberá proporcionar una respuesta a una necesidad o a un problema de la empresa detectado en la fase anterior (Gómez-Mejía *et al.*, 2002).

Todo Plan debería reunir, al menos, seis requisitos básicos (Parra Luna, 1997): ser estratégico (respuesta empresarial frente al entorno), global (implicar a todas las funciones de la empresa), participativo, obligatorio (concebirse como una función más), dinámico y rentable.

En el proceso, desarrollo y aplicación del plan de formación, se distinguen dos etapas: en la primera, las necesidades que se han descubierto deben transformarse en acciones formativas concretas; en la segunda es preciso decidir, entre otros aspectos (Armstrong, 1991; Louart, 1994; Claver *et al.*, 1995; Foot y Hook, 1996; Gan *et al.*, 1996; Gil *et al.*, 1997; Dolan *et al.*, 1999; Gómez-Mejía *et al.*, 2002; Claver *et al.*, 2001): qué contenidos se van a impartir, quiénes van a impartirlos, quiénes van a ser los destinatarios, cuál será la duración, cuándo y dónde se va a realizar la acción formativa, qué grado de adaptación va a tener con las particularidades de la empresa, qué métodos se van a emplear y cuál va a ser el alcance temporal de sus resultados.

Tabla 1. Resumen del Desarrollo del Plan de Formación

DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN	
CONTENIDO DE LA FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Formación General. ↳ Formación Específica.
ENCARGADOS DE IMPARTIRLA	<ul style="list-style-type: none"> ● Formación Interna. ● Formación Externa.
	■ Cuánto debe durar.

DURACIÓN	<input type="checkbox"/> En qué momento se imparte.
LUGAR DONDE SE REALIZARÁ	<input type="checkbox"/> En el puesto de trabajo. <input type="checkbox"/> Fuera del puesto de trabajo.
TRABAJADORES A LOS QUE SE DIRIGE	
TÉCNICAS DOCENTES	<input type="checkbox"/> Individuales: <ul style="list-style-type: none"> * En el puesto de trabajo. * A distancia. <input type="checkbox"/> De grupo: <ul style="list-style-type: none"> * Comunicación unidireccional. * Comunicación bidireccional.

Fuente: Elaboración propia

Contenido de la formación

Los contenidos de la formación en la empresa pueden ser muy variados, en función de la necesidad formativa y del objetivo al que dan respuesta (Pineda, 2003). El contenido de la formación depende de los objetivos fijados, del colectivo destinatario, del tiempo disponible, así como de la cultura y de los valores de la organización (Pineda, 1995). En relación con dicho contenido, y en concreto al tipo de habilidades que la formación trata de transmitir, cabe distinguir entre formación general y formación específica, siguiendo la teoría del capital humano planteada por Becker en 1964. Por “formación general” se entiende aquella en la que el trabajador adquiere unos conocimientos que le van a ser de utilidad para mejorar la productividad futura no sólo de la empresa que se la proporciona, sino también de otras. El artículo 12.1. del Real Decreto 1046 / 2003 dice que por “formación específica” se entiende aquella que incluye una enseñanza teórica y práctica aplicable directamente en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria y que ofrece cualificaciones que no son transferibles, o que sólo pueden serlo de forma muy restringida, a otras empresas o a otros ámbitos laborales.

Encargados de impartirla: Formación interna/Formación externa

La ejecución de las acciones formativas podrá llevarse a cabo por las empresas con sus propios medios o podrán recurrir a contrataciones ajenas (artículo 12.1. del Real Decreto 1046 / 2003). El diseño de la formación ha de definir el modelo bajo el cual se llevará a cabo la acción formativa. Se distinguen dos grandes modalidades de formación: la que se produce en el seno de la organización (formación interna) y la que se produce fuera de ella (formación externa). La selección del formador está directamente relacionada con el método de formación y el objetivo perseguido con ella (Dolan *et al.*, 2003).

Duración de la formación

La duración es necesario analizarla desde una doble perspectiva, por un lado cuánto debe durar la acción formativa y, por otro, cuándo es el momento más apropiado para llevarla a cabo. La duración va a depender de los objetivos, de las restricciones presupuestarias, de los contenidos, de los participantes, de los formadores, de las instalaciones y de las materias disponibles (Bee y Bee, 1997).

Lugar donde se va a efectuar la formación

Lo primero será decidir si se llevará a cabo dentro o fuera de la empresa. En el caso de elegir llevarla a cabo dentro de la empresa habrá que establecer si se hará en el propio puesto de trabajo o fuera de él. Las razones para optar entre un lugar u otro dependerán de los objetivos y de los recursos disponibles, así como de las ventajas e inconvenientes de ambos.

Trabajadores a los que se dirige la formación

Los determinantes de quiénes reciben formación en la empresa están muy relacionados con los costes y rendimientos de esa inversión en capital humano. El proceso de selección para tomar parte en actividades de formación está condicionado al objetivo de asegurar que los empleados que la reciben proporcionarán los mayores aumentos de productividad para su empresa durante el mayor periodo de tiempo posible (Peraita, 2000). Numerosos trabajos muestran que las características de los empleados influyen en la cantidad y tipo de formación que reciben (Fernández, Sanzo y Trespalacios, 1999).

Técnicas docentes

Existen muchos métodos de formación, tantos que para aproximarse al tema es necesario partir de alguna clasificación. Entre las clasificaciones de las técnicas de formación destaca la que las clasifica en técnicas de formación individuales o en grupo, según se utilice para una sola persona o un grupo. La elección de las técnicas de formación más adecuadas se hace teniendo en cuenta los objetivos que se quieren lograr, el número de participantes, la duración del curso y el coste de las técnicas. No existe un método que sea de por sí mejor que otro. Las empresas se basan, normalmente, en una combinación de las diferentes técnicas (Gil, Ruiz y Ruiz, 1997). En la siguiente figura se resumen las técnicas de formación de las que a priori, dispone una empresa:

Figura 2. Clasificación de las técnicas de formación en la empresa

TÉCNICAS INDIVIDUALES	TÉCNICAS EN GRUPO
a) <i>En el puesto de trabajo:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación en el puesto de trabajo. ▪ Acoplamiento ▪ Rotación de puestos. 	a) <i>Comunicación unidireccional:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Lección magistral - Conferencia - Demostración
b) <i>A distancia:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enseñanza programada. ▪ Nuevas tecnologías para la formación (Videoconferencia, <i>elearning</i>,...) 	b) <i>Comunicación bidireccional:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Pequeños grupos. - Técnicas de discusión (Método del caso). - Técnicas de simulación (<i>Role-play</i>, <i>Business games</i>,...)

Fuente: Adaptado de Gil, I; Ruiz, L. y Ruiz, J. (1997:119).

Podríamos decir que la elección del método o técnica más adecuado para impartir la formación depende de múltiples factores, como el contenido del programa, la efectividad respecto al coste, la idoneidad de las instalaciones con que se cuente, las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán la formación, las preferencias y la capacidad de los formadores, y el aprendizaje que se desea alcanzar (Werther y Davis, 2000).

4.3. Evaluación y seguimiento de la formación

La evaluación se refiere a cualquier intento de recogida sistemática de información que ayude a tomar decisiones sobre la selección, adopción, valor y modificación del programa de formación. Se trata de comparar lo logrado con los objetivos propuestos, de modo que se pueda conocer en qué medida se han alcanzado éstos (Armstrong, 1991). La evaluación puede medirse en términos monetarios o no monetarios (Bonache y Cabrera, 2002).

El modelo de evaluación clásico que propone Kirkpatrick (1994) comprende cuatro niveles: reacción, aprendizaje, conducta y resultados. Con estas perspectivas del proceso de evaluación podemos atender al quién, qué cuándo, por qué y cómo del proceso de evaluación y medida. Los niveles uno y dos se centran en la actitud de los empleados ante la formación y en medir el aprendizaje, respectivamente; el nivel tres y cuatro intentan medir la transferencia de las habilidades adquiridas al puesto de trabajo y determinar su influencia en la empresa.

La evaluación se concibe, por tanto, como una necesidad y una estrategia de mejora que debe acompañar permanentemente a la acción formativa, valorando críticamente tanto los procesos como los resultados. La evaluación es una parte indisoluble de los procesos de planificación y desarrollo de los Planes de Formación que ha de servir para retroalimentarlos y perfeccionarlos de forma ininterrumpida (Sánchez Delgado, 2000).

5. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

En los epígrafes anteriores hemos puesto de manifiesto la importancia que tiene desarrollar un Plan de Formación a la hora de impartir las acciones formativas, por ello en este trabajo vamos a analizar de manera descriptiva, sobre la población objeto de estudio, cómo se desarrollan las etapas del proceso formativo.

Para alcanzar los objetivos propuestos hemos realizado un trabajo empírico fundamentado en cuestionarios postales dirigidos a la población de las 572 empresas de Castilla-La Mancha que tienen un número de empleados superior a 50. Para evitar el sesgo sectorial, se ha realizado el estudio empírico en todos los sectores. Los cuestionarios se dirigieron a los responsables de recursos humanos de las empresas, y en su defecto al directivo de la misma. Del total de empresas a las que se les envió el cuestionario, conseguimos 118 válidos (20,6%). El trabajo de campo se realizó de abril hasta junio del 2005.

Utilizamos los siguientes indicadores de medida de las distintas variables usadas en el cuestionario:

- La variable “formación”, en nuestro trabajo nos referimos exclusivamente a la formación formal. Y debido a la importancia que tiene ésta en nuestro estudio, hemos realizado un mayor esfuerzo en la forma de medirla, por lo que hemos utilizado medidas reales y no valoraciones subjetivas. Hemos elegido tres dimensiones diferentes para determinar esta variable: la realización de acciones formativas, la intensidad de la formación realizada y la frecuencia con que se realiza la misma.
- A la variable de las “necesidades de formación” nos acercamos a través del: análisis de necesidades, quién detecta las necesidades de formación y cuáles son los ámbitos en los que se dan las necesidades.
- Las características del “plan de formación” han sido articuladas en distintos bloques temáticos, para facilitar su análisis, y son: Quién desarrolla las acciones formativas, Momento en el que se realiza, Lugar en el que se imparte la formación, Quiénes van a recibirla, Técnicas de formación y Tipos de formación.
- De la variable “evaluación de la formación” se determina: si se evalúan o no las acciones de formación, quién es el responsable de realizar dicha evaluación, y cuáles son los niveles de evaluación.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como primer dato a tener en cuenta está el que del total de empresas que contestaron al cuestionario (118), el 13,7% no hacían formación (16 empresas), y sí realizaban algún tipo de acción formativa el 86,3% de las empresas (102). Sobre éstas últimas hemos realizado el análisis descriptivo del proceso formativo: necesidades formativas, plan de formación y evaluación (como explicamos en apartados anteriores).

Vamos a ir analizando en cada uno de los siguientes subapartados los datos conseguidos en nuestro estudio sobre cómo se desarrolla el proceso formativo en la práctica empresarial castellano-manchega.

6.1. Análisis descriptivo de las necesidades de formación

Dentro de esta etapa del proceso formativo, podemos observar si las acciones formativas se plantean de forma reactiva o proactiva (Leal Millán *et al.*, 1999). Para obtener estos datos se planteó la pregunta con respuesta cerrada, en la cual los encuestados tenían tres posibles respuestas: formación reactiva, proactiva o ambas.

Tabla 2. Los criterios que se utilizan para iniciar una actividad formativa son:

	Frecuencia	%
Necesidades actuales de la empresa	49	48,5
Exigencias futuras de cualificación de la empresa	16	15,8
Necesidades actuales y futuras de la empresa	36	35,6
Total	101	100,0

Las empresas que realizan acciones formativas, las desarrollan en mayor medida (48%) como respuesta a las necesidades actuales, es decir, dichas acciones se realizan de forma reactiva; mientras que aún, el desarrollar acciones formativas de forma proactiva para prever posibles necesidades futuras de la empresa suele ser inusual, ya que sólo el 15,8% de las empresas realizan estas acciones. También cabe reseñar que el 35,6% de las empresas se plantean iniciar acciones formativas para cubrir ambas necesidades.

Con respecto a ¿quién detecta las necesidades de formación?, obtuvimos los siguientes datos:

Tabla 3. ¿Quién detecta las necesidades de formación?

	Respuestas	
	Nº	Porcentaje
El director de dpto	68	31,8%
El Dpto. de Formación o RRHH	56	26,2%
Los propios empleados	9	4,2%
Los representantes sindicales	36	16,8%
La dirección de la empresa	45	21,0%
Total	214	100,0%

En la mayoría de las ocasiones las necesidades de formación las detecta el director del departamento afectado, o el departamento de RRHH. Como dato significativo observamos que sólo en el 36% de las empresas son los propios trabajadores los que detectan las necesidades de formación.

En relación al ámbito en el que surgen las necesidades formativas tenemos, según sean de los directivos o del resto de trabajadores:

Tabla 4. Valoración de las necesidades de formación de los directivos

		Usuario de aplicaciones informáticas	Conocimiento de proceso, productos y servicios	Tecnologías de producción y servicios	Informática y comunicación	Prevención de riesgos laborales	Idiomas	Marketing
Directivos	Media	3,69	3,96	3,32	3,71	4,08	3,58	3,58
	Moda	3	4	3	4	5	4	4
	Desv. Típ	,935	,978	1,132	1,015	,960	1,14	1,01
Resto de trabajadores	Media	2,98	3,89	3,54	2,94	4,35	2,48	2,22
	Moda	3	4	4	3	5	2	2
	Desv. Típ	1,059	,848	1,023	1,048	,907	1,18	1,04

De los datos obtenidos podemos hacer una distinción entre las distintas necesidades de formación que existen en la empresa, dependiendo de quiénes sean sus demandantes: formación “manualista y tecnologista” para los obreros (corta y manipulativa), formación de adaptación y requisitos nuevos (inglés comercial, ofimática,...) y una formación de élite (formación de directivos en *marketing*, gestión, seguridad, nuevas tecnologías,...).

6.2. Análisis descriptivo del Plan de Formación

Vamos a analizar algunos de los elementos fundamentales del Plan de Formación: quién va a impartir la formación, técnicas docentes, momento y lugar donde se realiza. Para obtener los datos de estas variables planteamos escalas likert de 1 a 5 (el valor 1 es “nada de acuerdo”, y el 5 “muy de acuerdo”).

Formación Interna/Formación Externa

Como ya señalábamos, la empresa puede impartir la formación con sus propios medios (formación interna) o acudir a agentes externos (academias, consultorías, asociaciones empresariales, universidades,...). En nuestro estudio analizamos a quién acuden para desarrollar las acciones formativas, y obtenemos los siguientes datos:

Tabla 5. La empresa para desarrollar las acciones formativas recurre a:

	Moda	Media	Desv. Típica
La propia empresa	3	3,10	1,338
Centro Privado (academias, consultorías,...)	3	2,95	1,252
Los Sindicatos	1	1,63	1,007
La Administración Pública	1	1,68	,969
Asociaciones Empresariales	3	2,92	1,391
Universidades	1	1,71	1,108

Como podemos observar, en la mayoría de los casos es la propia empresa la que imparte dichos cursos de formación por lo que recurre a “formación interna”, en segundo lugar para impartir dicha formación recurre a centros privados y asociaciones empresariales; mientras que son menos las ocasiones que para impartir dichos cursos formativos en los que la empresa recurre a los sindicatos y a la Administración Pública. Cabe destacar el

escaso uso que hacen las empresas, cuanto menos en términos relativos, de la oferta de formación en las Instituciones Universitarias (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2000). En principio, esta oferta formativa se dirige sólo al personal titulado, pero otros oferentes sujetos a similares restricciones (como las escuelas de negocios) ostentan un protagonismo superior en el mercado de la formación empresarial.

Trabajadores a los que se dirige

El 55% de los trabajadores que están en las empresas recibieron formación en el año anterior. Si hacemos un estudio más concreto del alcance de la formación, y agrupamos a las empresas en intervalos según el número de trabajadores al que hayan formado, obtenemos la siguiente tabla (de la que podemos observar cómo el 40% de las empresas forman a menos del 40% de sus trabajadores, porcentaje que es bastante parecido a las empresas que se encuentran en los alcances de formación más alto, es decir a las que forman entre el 60 y el 100% de sus trabajadores):

Tabla 6. Alcance de la formación en intervalos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0 % - 20 %	13	17,6	17,6
21 % - 40 %	17	23,0	40,5
41 % - 60 %	9	12,2	52,7
61 % - 80 %	17	23,0	75,7
80 % - 100 %	18	24,3	100,0
Total	74		

Técnicas Docentes

En primer lugar vamos a analizar entre las técnicas docentes presenciales, cuáles son las que se utilizan en las empresas con más frecuencia (tabla 3). También analizaremos el uso de las nuevas tecnologías en los procesos formativos realizados por las empresas (tabla 4).

Tabla 7. Principales técnicas de formación utilizadas por la empresa en las acciones formativas:

	Moda	Media	Desv. Típica
Conferencias	3	3,27	1,216
Simulaciones	1	2,46	1,300
Demostraciones	3	2,80	1,166
Juegos de empresa	1	1,60	1,021
Debates	1	2,23	1,248
Estudios de casos	1	2,61	1,341

Las principales técnicas docentes utilizadas en las acciones formativas son las conferencias, seguidas de las demostraciones y estudio de casos; y la técnica menos utilizada son los juegos de empresa.

Tabla 8. Utilización de las nuevas tecnologías en las acciones formativas:

	Ordenadores	Internet	Formación on-line (e-learning)	Intranet	Vídeo interactivo
Media	3,50	2,54	2,32	1,74	2,24
Moda	4	3	1	1	1
Desv. Típ.	1,124	1,226	1,399	1,203	1,304

Intentamos ver si en las acciones formativas de los trabajadores de la empresa se utilizaban las nuevas tecnologías, y salvo los ordenadores e *Internet*, aún no se utilizan de manera frecuente las nuevas tecnologías. Todavía la formación *on-line* o *e-learning* no está muy implantado en las empresas de la región. La utilización de *intranet* tampoco se utiliza de manera habitual en la formación de los trabajadores.

Momento en que se realiza la formación

Analizamos, según las empresas encuestadas, en qué momento se realizan las acciones formativas (dentro o fuera de la jornada laboral), obteniendo los siguientes valores:

Figura 3. La formación suele realizarse en:

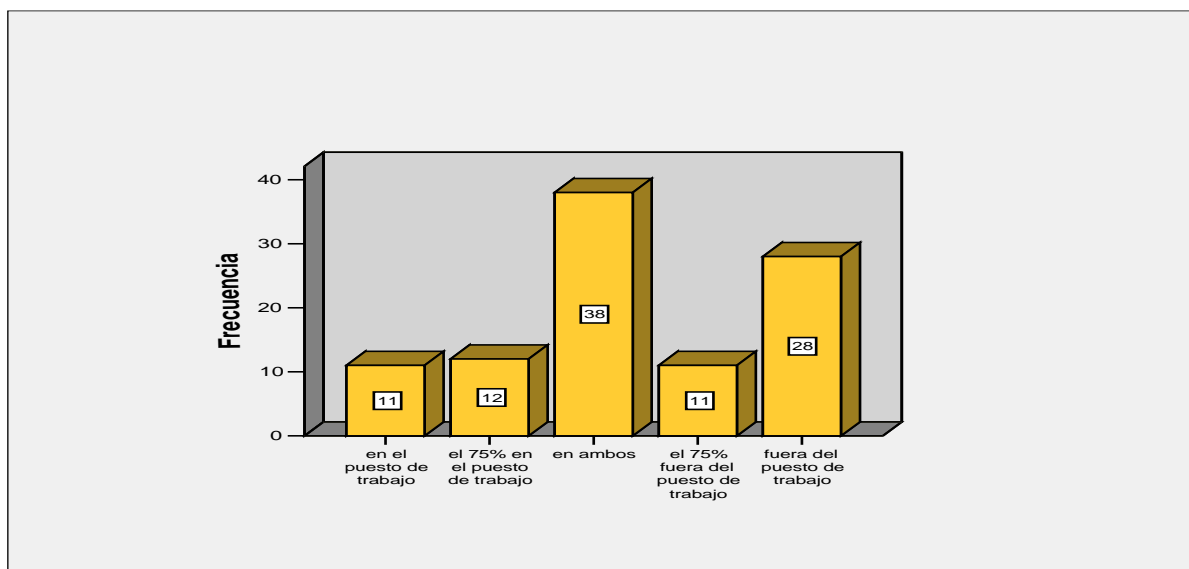


De la figura observamos que en su mayoría (el 41,6%) las acciones formativas se realizan dentro de la jornada laboral. Únicamente el 9,9% de las acciones formativas se realizan de forma íntegra fuera de la jornada laboral, por lo que en el 90% de los casos la empresa asume los costes de realizarlas dentro de su jornada laboral.

Lugar en donde se realiza la formación

Cuando preguntamos por dónde se realizaban las acciones formativas, en relación a si se hacían en el puesto de trabajo o fuera de él, observamos como la respuesta mayoritaria de la empresas había sido la de que se realizaba en ambos (con un 38%), y exclusivamente el 11% se realizaba sólo en el puesto de trabajo, mientras que totalmente fuera del puesto se realizaban el 28% de las acciones formativas.

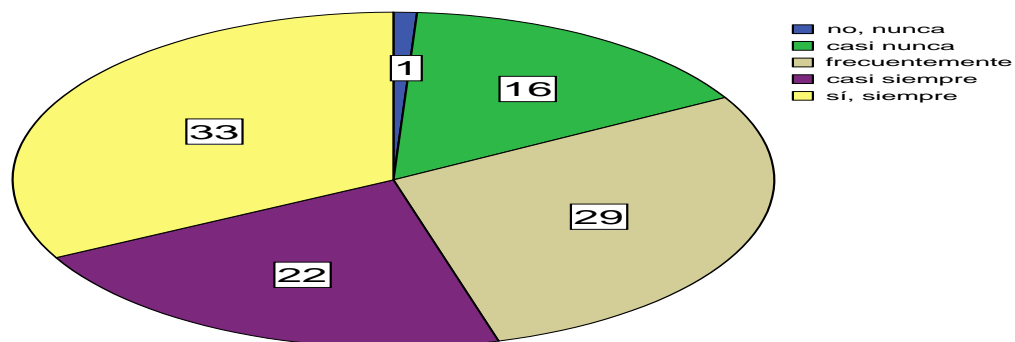
Figura 4. La mayor parte de la formación que se realiza en la empresa, se desarrolla en:



6.3. Evaluación de la formación

La evaluación es una etapa de todo plan de formación, o lo ideal sería que así fuera, y en concreto en las empresas de la muestra así se produce, ya que en un 33% del total siempre se evalúan las acciones formativas, y sólo el 1% de las veces no se evalúan nunca, o casi nunca sólo en el 15,8% de las veces, por lo que en más del 80% se realiza algún tipo de evaluación de las acciones formativas realizadas por las empresas a sus trabajadores.

Figura 5. ¿Se suelen evaluar las actividades de formación?



Cuando analizamos la evaluación de las acciones formativas, preguntamos sobre quiénes eran los que realizaban dicha evaluación, y obtuvimos los siguientes datos.

Tabla 9. La evaluación de las actividades de formación las hace:

	N	Moda	Media	Desv. Típica
Quienes han participado en la formación	101	5	3,32	1,496
Los responsables jerárquicos	101	3	2,97	1,352
Los formadores	101	1	3,17	1,517
Personal ajeno a la empresa y a los formadores	101	1	1,67	1,226

Los participantes en la formación son los que más veces se encargan de evaluar las acciones formativas que han recibido, y son seguidos por los formadores que imparten los cursos. Los que según la encuesta no realizan casi nunca las acciones de evaluación de la formación son el personal ajeno a la empresa.

También analizamos cuáles eran las variables (dentro de las actividades formativas) que solían ser objeto de evaluación por parte de la empresa, y obtuvimos los siguientes valores:

Tabla 10. Variables que suelen ser objeto de evaluación en la empresa:

	Moda	Media	Desv. Tip.
La integración de la formación con la estrategia y objetivos de la empresa	3	3,12	1,062
Los conocimientos adquiridos al finalizar la etapa formativa	4	3,72	,937
El diseño metodológico de la formación, sus contenidos, documentación utilizada y la actuación del profesorado	3	3,39	1,114
Los costes y beneficios que ha reportado la actividad formativa	3	2,98	1,040
La contribución que la formación impartida puede generar en la orientación de la empresa a largo plazo	4	3,16	1,085
La aplicación que hacen los formandos de los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo	4	3,46	1,091
La repercusión que la formación ha tenido en la motivación de los trabajadores. Satisfacción de los alumnos de la formación	4	3,54	1,003
La correspondencia entre las necesidades de formación reales de la empresa y la que se ha desarrollado en la etapa instructiva	4	3,49	1,053

La variable planteada que más se suele evaluar por parte de las empresas es el “conocimiento adquirido al final de la etapa formativa”. Sin embargo lo que menos se suele evaluar son “los costes y beneficios que han reportado las acciones formativas”, ello puede ser debido a que éstos en muchas ocasiones son muy difíciles de cuantificar de forma exacta, al igual que pueden ocurrir con determinados beneficios que surgen de la formación.

7. CONCLUSIONES

Cada vez se reconoce más la importancia que tiene la formación en la empresa y los beneficios que supone tanto para la misma como para los empleados que la reciben (Solé y Mirabet, 1997; Barba, 2002; Dolan *et al.*, 2003).

Para que las acciones formativas cumplan los objetivos propuestos hay que planificarla, por lo que se debe determinar: qué trabajadores van a recibirla, qué contenidos se van a dar, quién va a impartirla, en qué momento se realizará, cuál va a ser la duración y qué técnicas docentes se utilizarán. Si todos estos elementos están bien planificados, la acción formativa tiene mayores probabilidades de cumplir sus objetivos, y por tanto el coste de la misma se verá recompensado. Un dato a resaltar es que la mayoría de las empresas que realizan formación presentan un plan para la misma, por lo que esto refleja la importancia que se otorga a dichas acciones.

Las acciones formativas suelen realizarse de forma reactiva, es decir, surgen como respuesta a necesidades actuales, y en pocas ocasiones éstas se realizan para intentar prever necesidades futuras.

El número medio de trabajadores que reciben formación del total de la plantilla está en torno al 50%, pero aún son muchas las empresas que únicamente forman a un porcentaje pequeño del total de su plantilla.

Las acciones formativas se suelen evaluar, por lo que se comprueba si se ha conseguido con ellas los objetivos que las originaron.

La formación no es un fin, sino un medio, una herramienta que ha de ser utilizada adecuadamente y con precisión para moldear o transformar al empleado en virtud de intentar conseguir los objetivos propuestos. La formación no es un gasto, sino que debería de ser considerada una inversión.

8. BIBLIOGRAFÍA

ANDRÉS, M. P. (2001): *Gestión de la formación en la empresa*, Ediciones Pirámide, Madrid.

APARICIO, M.; MATEO, M. y PASTOR, R (2001): “Siglo XXI: más allá de la formación”, *Dirección y Organización*, nº 26, pp. 107-112.

ARAGÓN, A.; BARBA, M.I. y SANZ, R. (2003): “Effects of training on business results”, *The International Journal of Human Resource Management*, nº 14, pp. 956-980.

ARMSTRONG, M. (1991): *A handbook of personnel management practice*, Bogan Page Limited, Londres.

BARTEL, A. (2000): “Measuring the employer’s return on investments in training: evidence from the literature”, *Industrial Relations*, nº 39, pp. 502-524.

BASSI, L.J.; LUDWING, J.; Mc MURRER, D.P. y VAN BUREN, M. (2002): “Profiting from learning: firm-level effects of training investments and market implications”, *Singapore Management Review*, nº 24, pp. 61-76.

BECKER, G. (1964): *Human Capital*, Columbia University Press, Nueva York.

BECKER, G. y GERHART, B. (1996): “The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects”, *Academy of Management Journal*, nº 39, pp. 779-801.

BEE, F. y BEE, R. (1997): *Training needs analysis and evaluation*, Institute of Personnel Psychology, London.

BLACK, S.E. y LYNCH, L.M. (2001): “How to compete: the impact of workplace practices and information technology on productivity”, *The Review of Economics and Statistics*, nº 83, pp. 434-445.

BONACHE, J. y CABRERA, A. (2002): *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, Prentice Hall, Madrid.

BUCKLEY, R. y CAPLE, J. (1991): *La formación: teoría y práctica*, Díaz de Santos, Madrid.

BUENO, E. (1996): “La formación profesional continua y la competitividad en España”, *Situación*, pp. 167-180.

BUKOWITZ, W.R. y PETRASH, G.P. (1997): “Visualizing measuring, and managing knowledge”, *Research-Technology Management*, nº 40, pp. 24-31.

CLAVER, E.; GASCÓ, J.L. y LLOPIS, J. (1995): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*, Editorial Cívitas, Madrid.

CLAVER, E.; GASCÓ, J.L. y LLOPIS, J. (2001): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*, 2ª ed., Cívitas, Madrid.

DELANEY, J. y HUSELID, M. (1996): "The impact of human resources management practices on perceptions of organizational performance", *Academy of Management Journal*, nº 39, pp. 949-969.

DOLAN, S.L.; SCHULER, R.S.; RANDALL, S. y VALLE, R. (1999): *La gestión de recursos humanos*, Mc Graw Hill.

DOLAN, S.L.; VALLE, R.; JACKSON, S.E. y SCHULER, R.S. (2003): *La gestión de recursos humanos*, Mc Graw Hill, Madrid, 2ª edición.

DOMENECH, J. y CASADO, J.M. (1998): "Nuevas Tendencias en la Formación: Goal-Based Learning", *Dirección y Progreso*, nº 160, pp. 65-81.

FITZGERALD, B. (1996): "Formalized systems development methodologies: a critical perspective", *Información Systems Journal*, vol. 6.

GAN, F.; ALONSO, B.; De FRANCISCO, E. y PUYOL, S. (1996): *Manual de técnicas e instrumentos de formación en la empresa*, Apóstrofe, Barcelona.

GARCÍA-TENORIO, J., SABATER, R. et al. (2004): *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*, Thomson, Madrid.

GIL, I.; RUIZ, L. y RUIZ, J. (1997): *La nueva dirección de personas en la empresa*, Mc Graw Hill, Madrid.

GOLDSTEIN, I. L. (1993): *Training in organizations. Needs assessment, development and evaluation*, 3ª ed., Brooks/Coole, Pacific Grove, CA.

GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. y CARDY, R. L. (1996): *Gestión de recursos humanos*, Prentice Hall, Madrid.

GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. y CARDY, R.L. (2002): *Dirección y gestión de recursos humanos*, Prentice Hall, 3ª ed., Madrid.

GÓMEZ-MEJÍA, L.R. y BALKIN, D.B. (2003): *Administración*, Mc Graw Hill, Madrid.

KIRKPATRICK, D. (1994): *Evaluating training programs*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco.

KIRKPATRICK, D. (1999): *Evaluación de acciones formativas. Los cuatro niveles*, EPISE, Barcelona.

LEAL, M.; ALFARO, A.; RODRÍGUEZ, L. y ROMÁN, M. (1999): *El factor humano en las relaciones laborales*, Editorial Pirámide, Madrid.

LEONARD, J.S. (1990): "Executive pay and firm performance", *Industrial and Labor Relations Review*, nº 43, pp. 13-29.

LEONARD-BARTON, D. (1992): "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, nº 13, pp. 363-380.

- LOUART, P. (1994): *Gestión de los recursos humanos*, Gestión 2000, Barcelona.
- MILLÁN-ASTRAY, J. (1996): “El valor de la formación”, *Economistas*, pp. 6-8.
- MINGUEZ, A. (2000): *Dirección práctica de recursos humanos*, ESIC, Madrid.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2000): *La evaluación de las políticas de ocupación*, MTAS, Madrid.
- OLIVA, J (dir.)(2000): *Formación y empleo, enseñanza y competencias*, Comares, S. L., Granada.
- PARRA, F. (1997): “La formación del directivo empresarial como variable estratégica de cambio”, *Reis*, nº 77-78, pp. 217-245.
- PEÑA, 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.
- PFEFFER, J. (1998): “Seven practices of successful organizations”, *California Management Review*, nº 40, pp.96-124.
- PINEDA, P. (1995): *Auditoría de la formación*, Gestión 2000, Barcelona.
- PINEDA, P. (coord.) (2003): *Auditoría de la formación. Análisis de las actividades formativas para la mejora de la realidad empresarial*, Gestión 2000, Barcelona.
- RUSSEL, J.S.; TERBORG, J.R. y POWERS, M.L. (1985): “Organizational performance and organizational level training and support”, *Personnel Psychology*, nº 38, pp. 849-863.
- SÁNCHEZ DELGADO, P. (2000): “Metodología y evaluación en los procesos de formación continua”, en Sarramona (2002).
- SARRAMONA, J. (2002): *La formación continua laboral*, Biblioteca Nueva Universidad, Madrid.
- SOLÉ, F. y MIRABET, M. (1997): *Guía para la formación en la empresa*, Cívitas, Madrid.
- SONNENFELD, J.A. y PEIPERL, M.A. (1988): “Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems”, *Academy of Management Review*, nº 13, pp. 588-600.
- ÚBEDA, M. (2002): “La política de formación y sus repercusiones en la productividad”, *Capital Humano*, nº 159, pp. 49-60.
- URCOLA, J L. (2000): *Factores clave de dirección orientados a la obtención de resultados*, ESIC, Madrid.
- VILADOT, G. (2002): “Métodos y técnicas de formación en las organizaciones”, en Pineda, P. (coord.): *Gestión de la formación en las organizaciones*, Ariel Educación, Barcelona.
- WALTON, R A. (1985): “From control to commitment in the workplace”, *Harvard Business Review*, nº 63, p.77-84.
- WERTHER, W. y DAVIS, K. (2000): *Administración de personal y recursos humanos*, Mc Graw Hill, México.