

LA FORMACIÓN CONTINUA EN LAS ORGANIZACIONES: UN VALOR INTANGIBLE CRUCIAL DE LA GESTIÓN DEL PERFORMANCE

M^a Yolanda Salinero Martín
Francisco José Simões Pinto

ABSTRACT

Los recursos humanos deben ser considerados como un factor estratégico, no sólo por el papel que desempeñan en la puesta en práctica de la estrategia, sino también por su potencial para convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenible. En este sentido se vuelve crucial asegurar la formación continua de los recursos humanos, en una perspectiva estratégica.

El objetivo de este trabajo es analizar las relaciones entre las contribuciones de la formación continua (percibidas por las organizaciones) y la gestión del *performance*, vista desde una perspectiva de sistema integrado. Dicho sistema se puede componer de varias herramientas. El modelo presentado en este trabajo coloca al *Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)* y a los mapas estratégicos como pilar central del sistema.

En nuestro trabajo utilizamos los datos obtenidos a partir del estudio realizado sobre las 572 empresas de Castilla la Mancha de más de 50 trabajadores, pertenecientes a todos los sectores de actividad, y de las cuales hemos obtenido 118 cuestionarios válidos.

Palabras clave: Formación, recursos humanos, Balance Scorecard, performance.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, empresas, organizaciones y gobiernos están empezando a valorar 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 de esta manera cumplir con el objetivo de supervivencia y de incremento de la eficacia en la organización (Aparicio, Mateo y Pastor, 2001). Para que los empresarios realmente crean y estén dispuestos a invertir en la formación de sus trabajadores es necesario, no sólo que experimenten sus efectos positivos, sino que además es preciso mostrarles el camino y forma de comprobar, a través de indicadores pertinentes y fiables, su impacto económico y social en esa empresa.

El concepto de organización jerárquica y la especialización valoradas en años anteriores ya no son objetivos primordiales, sino la flexibilidad y la polivalencia (Bonet i Anglarill, 1998), se constata la idea de que la productividad, la utilización de la tecnología de forma eficiente, la mejora de la calidad, es decir, la competitividad de las empresas, exigen una mano de obra altamente adaptable a las continuas innovaciones tecnológicas, sociales y económicas (Sáez, 1993, Arévalo, 1998, Fernández, 1993). Esto implica que la necesidad de formación continua se plantee como una exigencia (Palací, 1998).

En los últimos 12 años han ocurrido cambios importantes en el mundo de los negocios y de la gestión, caracterizados por tres aspectos fundamentales:

- Cambios en la relación entre los recursos tangibles e intangibles;
- Aumento del valor del capital humano;
- Aumento del valor de la información.

Los recursos intangibles, entre los que destaca el capital humano, han pasado a constituir la base de la competitividad de las empresas. Es a partir de un conjunto de intangibles (personas, organización e información) por el que las empresas pueden hacer eficientes sus procesos internos, lo que se va a traducir en productos/servicios con mayor valor para los clientes. Una mayor demanda por parte de los clientes, origina, naturalmente, el crecimiento de las ventas y una mayor rentabilidad de las empresas, constituyendo fuentes de ventaja competitiva.

Esta perspectiva, que coloca a los recursos intangibles, en especial al capital humano, en la base del éxito y la competitividad de las empresas, se apoya en la filosofía del modelo *Balanced Scorecard* (BSC; Cuadro de Mando Integral), creado a principios de los años 90, por los profesores Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y por David Norton, consultor de Boston. El modelo, que ha sido reconocido en todo el mundo, demostró que los tradicionales indicadores financieros, que habían sido utilizados por las empresas, a lo largo de décadas, había dejado de ser el sistema de valoración más adecuado para medir y gestionar el *performance* (desempeño) de las empresas. En los últimos años se hace cada vez más importante crear valor para el cliente con base en los activos intangibles: innovación, calidad del servicio, inversión en formación de los trabajadores, procesos internos eficientes, sistemas de información integrados, etc.

Un número creciente de empresas están utilizando el *Balanced Scorecard* para comunicar, gestionar y evaluar la ejecución de su estrategia. El modelo ha pasado a constituir la espina dorsal, a lo largo del cual las organizaciones pueden añadir otras metodologías y herramientas (sistemas de costes, gestión de las relaciones con clientes, gestión de la calidad, memoria de procesos, etc.) creando una visión del *performance management* como sistema integrado. La formación continua de los recursos humanos se hace cada vez más crucial, en la medida que es una de las principales palancas del *performance* que hace que las empresas sean más competitivas.

El objetivo de este trabajo es analizar las relaciones entre las contribuciones de la formación continua (percibidas por las empresas) y la gestión del *performance*, vista desde una perspectiva de sistema integrado. Aunque este sistema puede estar compuesto por herramientas de diferentes tipos, el modelo presentado en este trabajo propone el *Balanced Scorecard* y los mapas estratégicos como pilar central del sistema, integrando después otras soluciones. Los resultados obtenidos de la formación (según el estudio realizado en las empresas) son analizados dentro de cada una de las perspectivas del *Balanced Scorecard*. A partir de ahí, establecemos las relaciones que nos llevan a concluir que la formación continua es un recurso intangible crucial, en la medida que produce impactos en otros recursos (tangibles e intangibles) contribuyendo de manera decisiva en el *performance* y en el éxito de las empresas. Para comprobarlo se ha llevado a cabo un estudio sobre las 572 empresas de Castilla la Mancha que tienen un número de empleados superior a 50, independientemente del sector al que pertenezcan (para no tener sesgos sectoriales, ya que muchas investigaciones han sido criticadas en este sentido (Huselid, 1995). Del listado de empresas se han excluido las administraciones públicas, defensa, educación y sanidad, por considerarse que los procesos de formación en estas actividades se rigen por criterios diferentes al resto de sectores. De la población objeto de estudio se han obtenido 118 cuestionarios válidos (20,6% de la población).

2. RECURSOS INTANGIBLES, RECURSOS HUMANOS Y FORMACIÓN

Uno de los recursos intangibles fundamentales para la organización son los recursos humanos (Hall, 1992, Bonache, 1996), los cuales se pueden definir como el “conjunto de capital humano bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo” (Wright, 1994). Los recursos humanos constituyen uno de los principales recursos intangibles de una organización ya que generan capacidades empresariales, y reúnen las siguientes características (Salas, 1996, Ordiz, 1998):

- Son una combinación de conocimientos, capacidades, actitudes, personalidad que se ven afectadas por el entorno y circunstancias en que éstos actúan, por lo que son un recurso heterogéneo.
- Buena parte de su valor económico está condicionado a la continuidad de la relación empresarial de que forman parte, por lo que tienen un alto grado de especificidad.
- Escasez, en la medida en que dispongan de unas habilidades y conocimientos específicos, no comunes en el mercado de trabajo.
- Mediante el desarrollo de sus funciones productivas o de prestación de servicio añaden valor a los productos generados por la empresa.
- Al tener un periodo de acumulación largo, la incertidumbre sobre sus rendimientos, y el hecho de que funcione y se explote conjuntamente con otros recursos dificulta establecer su precio en el momento de la transacción, por lo que constituyen un recurso difícilmente intercambiable.
- Difícil apropiación, ya que su permanencia en la empresa depende de su voluntad.
- Al apreciarse con el tiempo y evitarse su obsolescencia gracias a las actividades de reciclaje y formación profesional, es difícilmente sustituible.
- No imitable, al ser difícil a los competidores, identificar y duplicar los recursos y capacidades junto con las circunstancias en las que dichos recursos funcionan.

Se puede afirmar que los recursos humanos, si se tienen en cuenta sus características enunciadas, cumplen las condiciones establecidas para ser un recurso capaz de generar ventajas competitivas. Por todo ello, se puede sostener que los recursos humanos son un activo intangible determinante del *performance* de las empresas, siendo por eso decisivos para crear la ventaja competitiva de las mismas.

Por otro lado, los recursos humanos constituyen un importante factor de coste para la empresa, sin embargo, la relevancia adquirida en los últimos años no se debe únicamente a este aspecto sino que, además, como factor dispositivo, constituye un elemento clave en la configuración de la organización empresarial (García Echevarría, 1991) y su utilización de forma combinada con los demás recursos tangibles e intangibles de la empresa les hace generar las capacidades (Fernández, 1993) y otros activos intangibles de la organización (patentes, investigación y desarrollo, imagen de la empresa, ...).

A la empresa, desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, le interesará identificar, dotarse, mantener y desarrollar aquellos recursos humanos capaces de generar recursos y capacidades empresariales que la sitúen en una posición ventajosa frente a sus competidores. Por ello, debe desarrollar una adecuada “Gestión de Recursos Humanos” (Nomen, 1995, Navas, 1996) que, además de tratar de acumular capital humano, lo contemple como una inversión necesaria y no únicamente como elemento importante de coste a reducir, así como preocuparse de desarrollarlo.

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. En cierto modo la formación 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). Deberá proporcionar entonces a los empleados habilidades determinadas de cada puesto de trabajo, para corregir las deficiencias que se puedan dar en su rendimiento (Fitzgerald, 1992). De este modo si las empresas no proporcionan formación a sus recursos humanos, 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 implementar mecanismos para garantizar el aprendizaje continuo (Leonard-Barton, 1992). La formación es uno de ellos, idea que se pone de manifiesto cuando Pfeffer (1994) apunta que una de

las señales más obvias del cambio de enfoque competitivo es la creciente importancia otorgada, en la mayor parte de los nuevos sistemas de trabajo, al hecho de tener una fuerza de trabajo bien formada.

La formación entendida como la renovación, actualización o reciclaje de los recursos humanos se está tendiendo a tratar cada vez más como una inversión, al definirse como un activo de la organización. Así lo manifiesta Peña (1990), 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. De hecho, de nada sirve implantar equipos sofisticados si no se cuenta con un personal cualificado; y de esta forma, una inversión en recursos materiales suele ir acompañada de inversión en recursos humanos, materializada fundamentalmente en formación. En definitiva, la formación contribuye a alcanzar los objetivos a corto o medio plazo de la empresa, preparando a los individuos para realizar una tarea concreta con mayor eficacia. Sin embargo, la formación también puede resultar estratégica, a más largo plazo, si se ocupa de aspectos como el liderazgo, el grupo o la organización. Como combinación de estas dos vertientes de la formación debe surgir un amplio esfuerzo empresarial, planificado y de largo alcance, para llevar a cabo un proceso de renovación que solucione problemas y aumente la eficiencia y la capacidad de reacción en la organización (Aparicio, Mateo y Pastor, 2001).

Se debe buscar con la formación, el desarrollo de habilidades y competencias que doten de polivalencia a los empleados (Sonnenfeld y Peiperl, 1988) para prepararles para responder a las necesidades futuras de la empresa y que deben orientarse al trabajo en grupo (Gómez-Mejía, *et al.* 2001).

La correlación que siempre ha existido entre niveles de formación y productividad tiende a incrementarse de forma acelerada en el cambiante escenario económico actual, por lo que las deficiencias en este terreno de la formación repercuten cada vez con más fuerza en la competitividad de las empresas (Minguez, 2000). Ello explica la creciente consideración de los trabajadores como recurso central de las empresas, y de los fondos destinados a la formación, no como un coste añadido sino como inversiones de alto rendimiento.

El éxito en cualquier actividad empresarial, depende en gran medida, de la calidad profesional de las personas de que se dispone para conseguir los objetivos establecidos. Para ello, es preciso que el personal “sepa” hacer bien su trabajo, es decir, tenga la necesaria formación y capacitación para realizar adecuadamente su cometido (Urcola, 2000).

Los principios que explican el alcance de la formación continua, se pueden definir (Bueno, 1996):

1. Como la 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 las nuevas ocupaciones, con el fin de que se rentabilice el gasto de personal y las empresas puedan adaptarse al cambio creando competencias tecnológicas y organizativas.
3. La formación 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. Da 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).

Para que una formación sea eficaz, es necesario definir los objetivos que se persiguen, analizar el contenido de las demandas que existen de formación, elegir para cada enseñanza los medios pedagógicos adecuados, etc. Además la formación ha de partir de los objetivos y las prioridades de la empresa, debe planificarse para cubrir las deficiencias y carencias en las personas, y no ha de ser una respuesta a una necesidad puntual, sino que ha de actualizarse y tener continuidad. Por tanto, la formación no puede ser entendida como un conjunto disperso de acciones aisladas, sino que debe precisarse “quién, cuándo, dónde y cómo” se deberá formar. Se puede deducir entonces que toda acción formativa debe llevarse a cabo siguiendo un orden determinado, que deberá ser especificado en lo que se denomina Plan de Formación. No obstante, tenemos que tener presente que aunque la formación tiene lugar en una época y espacios determinados, es importante concienciarse que el aprendizaje tiene lugar todos los días y surge dentro del individuo. El objetivo de la formación es orientar esas experiencias de aprendizaje en sentido positivo, complementarlas y reforzarlas con una actividad planificada en todos los niveles de la empresa (Úbeda García, 2002).

Del estudio realizado en la comunidad autónoma de Castilla la Mancha, obtenemos que del total de los cuestionarios conseguidos (118, un 20,6% de la población total), el 86.3% de las empresas hacen algún tipo de formación, mientras que el 13.7% no hacen ningún tipo de formación.

Toda actividad formativa persigue unos objetivos determinados, unos propósitos. Además, en el caso de la empresa, toda actividad realizada, del tipo que sea, conlleva necesariamente unos beneficios que justifican su realización (Pineda, 2003). La formación en la empresa es, evidentemente, una actividad formativa que se da en el seno de la empresa, por lo tanto, persigue unos objetivos, que en este apartado vamos a intentar analizar.

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. Por ejemplo (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.
- Garantizar/desarrollar competencias con motivo de una contratación, 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.
- Poner especial énfasis en las categorías de personal menos cualificado, en la inserción de los jóvenes, en las obligaciones en caso de reconversión, y en los problemas derivados de ciertas etapas de la carrera individual (la crisis de la edad madura y la llegada de la jubilación).
- Ayudar a los mandos a aumentar sus competencias intelectuales, su cultura y su aptitud para la gestión.

A la hora de analizar los beneficios de la formación, deben considerarse tres factores fundamentales: el tiempo que el empleado espera trabajar con la empresa, las habilidades que el empleado posee antes de la formación, y el grado en que las habilidades proporcionadas por la formación complementan las otras habilidades del trabajador. Otros aspectos menos obvios son el aumento del compromiso a través del intercambio de premios que conlleva la formación, el impacto sobre los esfuerzos de reclutamiento, así como los efectos externos tales como las señales que se emiten a otros empleadores, a los clientes y suministradores, y el reforzamiento general de la cultura de la organización (Bonache y Cabrera, 2002).

El establecimiento de objetivos formativos se debe realizar en dos pasos. En primer lugar, 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; y un segundo paso sería el de identificar los objetivos concretos de la acción formativa. Cada uno de ellos debe estar relacionado con una o más de las necesidades de conocimientos, habilidades y actitudes identificadas en el análisis de necesidades (García-Tenorio y Sabater, 2004).

En nuestro estudio hemos analizado en qué medida la formación ha contribuido en las empresas a conseguir sus objetivos, para ello preguntamos a los encargados de RRHH dentro de la empresa sobre la medida en que ellos consideraban que el realizar formación había llevado a conseguir los objetivos planteados (las respuestas se plantearon sobre escalas likert de 1 a 5, donde el valor 1 significaba que la formación no ha conseguido ese objetivo en absoluto, mientras que el valor 5 significaba que ese objetivo sí se ha conseguido a través de la formación):

Tabla 1 - La formación en la empresa ha contribuido a:

	Moda	Media	Desv. Típ.
Aumentar la productividad	3	3,08	,971
Mejorar la calidad de los productos o servicios	4	3,58	,976
Reducir los costes de producción (desechos, averías, mermas,...)	3	3,18	,947
Reducir las quejas y reclamaciones de los clientes	4	3,29	1,066
Aumentar el número de clientes	3	2,80	1,110
Aumentar la fidelidad de los clientes	4	3,01	1,185
Aumentar la motivación de los empleados	4	3,36	,886
Reducir el número de accidentes de trabajo	4	3,91	4,065
Reducir el absentismo laboral	3	2,72	,965
Mayor capacidad de los empleados para solucionar problemas y hacer cambios	4	3,61	,898
Una mejor disposición para el trabajo en equipo	4	3,41	,996
Facilitar la dirección del personal	3	3,24	,933
Mejorar las relaciones internas en la empresa	4	3,33	,888
Mejorar la situación de la empresa respecto a la competencia	4	3,33	1,055
Mejorar la rentabilidad de la empresa	3	3,30	1,025

Fuente: Elaboración propia

3. BALANCED SCORECARD Y GESTIÓN DEL PERFORMANCE: CONCEPTOS Y METODOLOGÍAS

El *Balanced Scorecard* (BSC; Cuadro de Mando Integral) surgió a inicios de los años 90, siendo adquirido rápidamente en todo tipo de organizaciones (empresas, servicios públicos y organizaciones sin ánimo de lucro). Su utilización inicial, como instrumento de medida complementaria de los indicadores financieros evolucionó, pasados unos años, a un concepto de herramienta de gestión

estratégica. La filosofía del BSC parte de la estrategia de las organizaciones, colocada en el centro del modelo, apoyada en diversos objetivos distribuidos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento. Esos objetivos tienen que funcionar de forma integrada (*balanced*) estableciendo relaciones de causa-efecto entre todas las perspectivas.

Al final de la década de los 90, a partir de las experiencias de implementación del BSC en varios tipos de organizaciones, el modelo empezó a apoyarse en otro instrumento, hoy considerado imprescindible: los mapas estratégicos (*strategy maps*). El mapa estratégico es una herramienta práctica que permite operacionalizar toda la filosofía del BSC. Tal como un mapa de carreteras, indica visualmente qué camino deberá seguir la organización para pasar del punto A (situación actual) al punto B (situación futura), correspondiente a la visión estratégica escogida.

La filosofía del mapa estratégico se basa en las relaciones de causa-efecto entre los objetivos colocados en las diferentes perspectivas. Engloba tres conceptos fundamentales:

- Metas: niveles de desempeño a alcanzar, en un determinado espacio de tiempo;
- Indicadores/medidas: instrumentos y medios para medir de manera concreta las metas;
- Iniciativas/acciones: actividades a desarrollar para alcanzar las metas/*performance*.

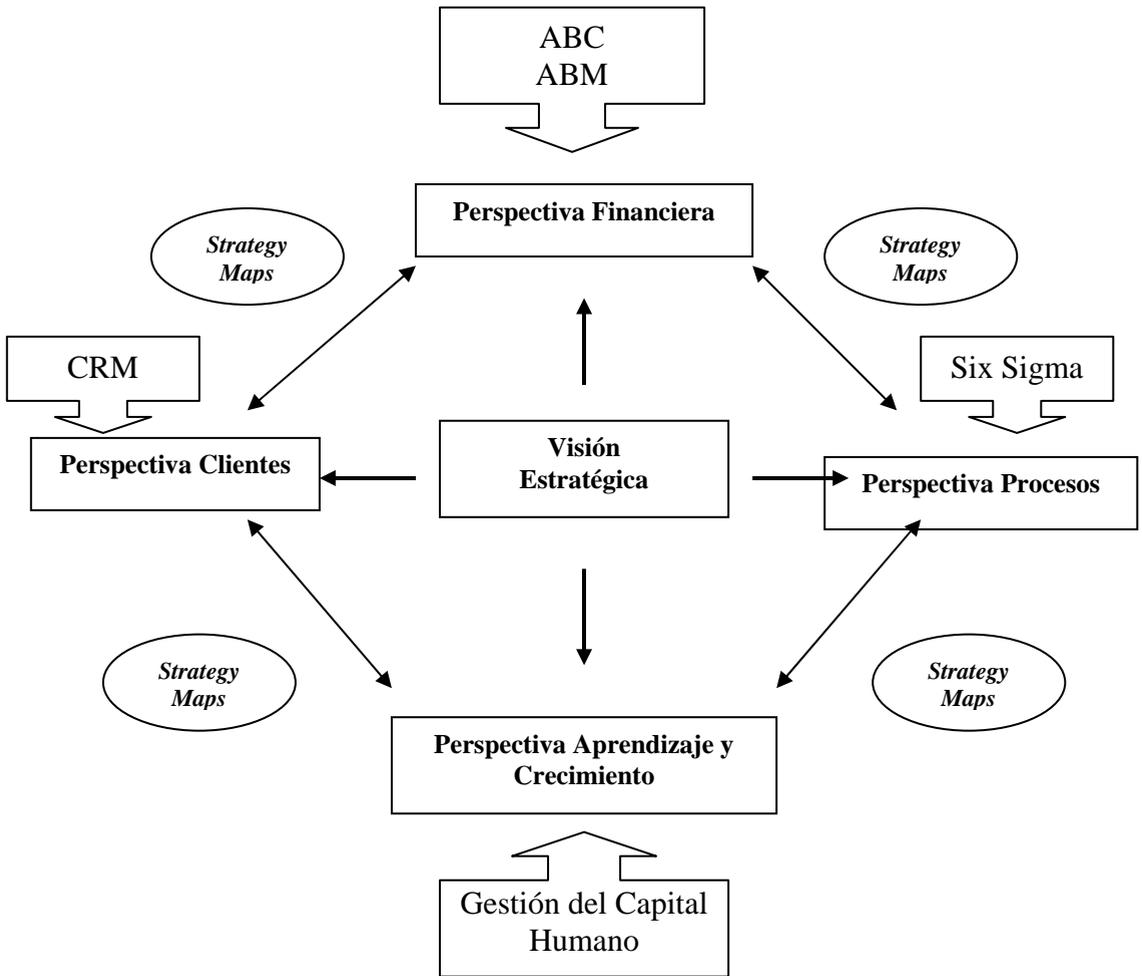
El *strategy map* muestra asimismo las relaciones que se establecen entre los componentes de la estrategia e identifica los factores más determinantes para conseguir, a través de esa estrategia, un resultado de éxito, cumpliendo las expectativas de los clientes y *stakeholders*.

El *Balanced Scorecard* asociado a los *Strategy Maps*, constituye una herramienta simple, clara y consistente para gestionar el *performance* de cualquier organización. Si asociamos al BSC un conjunto de otras metodologías, que las organizaciones han ido implementando a lo largo de los años, todos con un objetivo final (mejorar su *performance*), tenemos una visión de la gestión del *performance* como sistema integrado (Figura 1).

La gestión del desempeño (*performance management*) y el conjunto de procesos para llevar a cabo la ejecución de la estrategia de una organización (Cokins, 2004). Es la forma de ver cómo los planes son traducidos en resultados. Se trata de un concepto integrador, que abarca diversas metodologías de mejora, que son desarrolladas en las organizaciones desde hace varios años. Esas metodologías y procesos son complementados, cada vez más, por un conjunto de soluciones tecnológicas disponibles en el mercado, entre las cuales las organizaciones pueden escoger y utilizar, de acuerdo con los objetivos, complejidad y dimensión del sistema de gestión del *performance* que pretendan implementar.

Algunas de esas herramientas y soluciones son: indicadores de naturaleza financiera; metodologías de ABM/ABC (*Activity Based Costing/Activity Based Management*); reingeniería de procesos; gestión de la calidad; BSC (*Balanced Scorecard*); *Six Sigma*; CRM (*Customer Relationship Management*); gestión del capital humano.

Figura 1– Visión de la Gestión del Performance como Sistema Integrado



Fuente: Elaboración propia.

La figura 1 presentada, se apoya en el BSC como modelo estructural. La estrategia está colocada en el centro (aquello que es más importante), debidamente articulada con las cuatro perspectivas del BSC. Alrededor del modelo están colocados los mapas estratégicos (*strategy maps*) que, tal como vimos, son fundamentales para conseguir los objetivos estratégicos a todos niveles funcionales y ayudar a comunicar al personal de la empresa cuál es su contribución en el proceso competitivo de la organización.

Junto a cada perspectiva del BSC identificamos una solución/metodología, que puede ser integrada como herramienta del sistema de gestión del *performance*. Las cuatro soluciones propuestas (a modo de ejemplo) son:

- En la perspectiva financiera: *solución ABC/ABM*;
- En la perspectiva clientes: *solución CRM*;
- En la perspectiva procesos internos: *solución Six Sigma*;
- En la perspectiva aprendizaje/crecimiento: *solución Gestión del Capital Humano*.

La metodología ABC/ABM (*activity-based management*) es una herramienta, que forma parte de la contabilidad de gestión, no pudiendo ser considerada, por si sola, un programa o proyecto de mejoría organizacional. Complementa de forma excelente el *balanced scorecard* y cualquier sistema de gestión del *performance*, en general. Más concretamente, los *outputs* del ABM son excelentes *inputs* para los mapas estratégicos y para todo el sistema de gestión del *performance*.

Otra herramienta con fuerte implementación en las organizaciones es el CRM (*customer relationship management*). El valor de la información es uno de los factores clave del cambio reciente en la explicación de la gestión del *performance*. El desarrollo de los sistemas de información, comunicaciones e Internet a partir de mediados de los años 90, cambió completamente la visión del marketing y la relación con los clientes. La diferenciación basada en la ventaja de producto se está viendo reducida, en contrapartida del crecimiento de la diferenciación basada en el servicio (*service-based differentiation*). La relación con el cliente surge con una importancia crucial, en este nuevo contexto.

Las tecnologías evolucionan y permiten hoy mantener sistemas de CRM con gran capacidad analítica. Es posible obtener información sobre: ¿cuánto invertir en marketing para conservar clientes?, ¿cuál es el tipo de clientes donde invertir más?, ¿cuáles son las actividades o canales de marketing donde se debe invertir más?, ¿cuál es el tipo de oferta para los clientes?, ¿qué segmentos pueden ser definidos?, ¿cuáles son sus características clave?.

Las metodologías CRM son decisivas para que se consigan las metas y objetivos definidos en la perspectiva clientes del *Balanced Scorecard*. Los clientes, a su vez, son básicos para el *performance* final de las organizaciones: rentabilidad financiera (valor para los inversores), en el caso de las empresas; cumplimiento de la misión con eficiencia (valor para los ciudadanos y *stakeholders*), en el caso de los servicios públicos y organizaciones sin ánimo de lucro.

El Six Sigma es otra de las herramientas que puede formar parte del sistema integrado de gestión del *performance*, complementando el *Balanced Scorecard* y los mapas estratégicos. El origen del *Six Sigma* se remonta a los años 80, época en que los sistemas de gestión de la calidad (*total quality management*) tuvieron una fuerte implementación en las organizaciones. El *Six Sigma* representa una evolución de la gestión de la calidad, introduciéndose la preocupación por los costes. La pregunta que se plantea es: ¿cuál es el precio de la calidad? Por otro lado, la preocupación por la reducción de ineficiencias en los procesos operativos dio origen a otro concepto reciente: *Lean Management*. Las dos herramientas pueden (o deben) funcionar asociadas. Dicho de otra forma, para tener calidad tendrían que existir procesos y operaciones eficientes, lo que implica la fusión de los dos conceptos en uno nuevo: *Lean Six Sigma*.

Por último, en la base del sistema integrado propuesto, consideramos las herramientas asociadas a la Gestión del Capital Humano. El *Balanced Scorecard*, como se vió, se apoya en la perspectiva “Aprendizaje y Crecimiento”, que constituye su pilar fundamental. Esta perspectiva, según los creadores del BSC (Norton & Kaplan, 1996) incluye tres tipos de capital: capital humano; capital organizacional; capital de información. El capital humano es el valor intangible más importante de cualquier organización.

La gestión del capital humano tiene diversos componentes: atracción y retención de los empleados; planificación de la fuerza de trabajo a corto y medio plazo; desarrollo de competencias; planificación de la sucesión; desarrollo del liderazgo; gestión del conocimiento; trabajo en equipo; motivación; unión de los incentivos al *performance*. La formación continua aunque sea frecuentemente asociada al desarrollo directo de competencias, (*training*) es mucho más amplia. Sus efectos se hacen sentir, de forma directa o indirecta, en muchos otros aspectos que sobrepasan la gestión de los recursos humanos, pasando a influir en la propia cultura de la organización (capital organizacional), aumentando su capacidad de ejecutar la estrategia, creando *performances* excelentes y ventaja competitiva.

4. FORMACIÓN CONTINUA – EL PILAR CENTRAL DE LA GESTIÓN DEL PERFORMANCE

A partir de la figura 1, presentada anteriormente, efectuamos la distribución de los objetivos relacionados con la formación, según las empresas encuestadas, para las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*:

Perspectiva Financiera

- Aumentar la productividad
- Reducir los costes de producción
- Mejorar la rentabilidad de la empresa

Perspectiva Clientes

- Reducir las quejas/reclamaciones de los clientes
- Aumentar el número de clientes
- Aumentar la fidelidad de los clientes

Perspectiva Procesos Internos

- Mejorar la calidad de los productos/servicios

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- Aumentar la motivación de los empleados
- Reducir el número de accidentes de trabajo
- Reducir el absentismo laboral
- Una mayor capacidad de los empleados para solucionar problemas y afrontar cambios
- Una mejor disposición para el trabajo en equipo
- Facilitar la dirección del personal
- Mejorar las relaciones internas en la empresa

Analizaremos seguidamente cada una de las perspectivas, enfocando los objetivos y los conceptos más importantes en cada una de ellas, identificando algunas interacciones que, en nuestra opinión, son contribuciones importantes para el *performance* y la ventaja competitiva.

El objetivo general perseguido con la formación es producir competencias en los trabajadores que contribuyan a conseguir la eficacia y eficiencia empresarial, y, en definitiva, conseguir el logro de los objetivos y metas organizacionales (Andrés, 2001).

PERSPECTIVA FINANCIERA:

Aumento de la productividad. La correlación que siempre ha existido entre niveles de formación y productividad tiende a incrementarse de forma acelerada en el cambiante escenario económico actual, por lo que las deficiencias en este terreno de la formación repercuten cada vez con más fuerza en la competitividad de las empresas (Minguez, 2000). Ello explica la creciente consideración de los trabajadores como recurso central de las empresas y de los fondos destinados a la formación, no como un coste añadido sino como inversiones de alto rendimiento.

Reducción de los costes de producción. El éxito en cualquier actividad empresarial, depende en gran medida, de la calidad profesional de las personas de que se dispone para alcanzar los objetivos establecidos. Para ello, es preciso que el personal “sepa” hacer bien su trabajo, es decir, tenga la necesaria formación y capacitación para realizar adecuadamente su cometido (Urcola, 2000). La formación, entre otros efectos, también origina en la actividad productiva una disminución de las piezas defectuosas, reducción de los desechos de materias primas, disminución de averías, optimización de los tiempos muertos y se produce un mejor aprovechamiento de la hora/máquina (Puchol, 2000).

Mejora de la rentabilidad de la empresa. D´Arcimocles (1997) señala que existe una relación positiva entre la formación y la rentabilidad de la empresa, y que es sostenible en el tiempo. Además hay autores que muestran como un mayor esfuerzo en formación conlleva a la obtención de mejores resultados, entre ellos se encuentran Russel, Terborg y Powers (1985); Walton (1985); Delaney y Huselid (1995); Bukowitz y Petrash (1997).

PERSPECTIVA CLIENTES:

Autores como Bucley y Caple (1991) consideran que la formación ofrece ventajas a corto y a largo plazo, entre estas últimas está la mayor satisfacción de los clientes. Alcanzar objetivos a nivel de la perspectiva clientes conduce directamente a resultados de rentabilidad y crecimiento en la perspectiva financiera.

Así mismo, los objetivos alcanzados con la formación, según las empresas encuestadas, fueron: reducir las quejas/reclamaciones de los clientes, aumentar el número y la fidelidad de los clientes. Son tres aspectos fundamentales que las empresas tienen que gestionar, en particular la fidelización de los clientes. Diversos estudios comprueban que los costes para conseguir nuevos clientes son altos; por otro lado, es extremadamente difícil hacer regresar a un cliente que “partió”. Desde esta perspectiva, todo el interés estará en fidelizar a los actuales clientes a través de la creación de valor permanente. Una de las formas de crear y aumentar valor para el cliente es a través de los recursos humanos bien formados, conocedores de los procesos, usuarios de las tecnologías y capaces de satisfacer nuevas y crecientes necesidades de los clientes.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:

En los últimos años, la planificación de la inversión en formación ha pasado a considerarse 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; Sarramona, 2002).

La formación de los trabajadores tiene un impacto directo y esencial en la perspectiva de los procesos internos. Es a través de procesos internos eficientes, apoyados en trabajadores formados y en tecnologías adecuadas, como se consigue aumentar la calidad de los productos/servicios, creando nuevas propuestas de valor para el cliente. Cuando en el apartado 3 abordábamos el concepto del *Six Sigma*, hicimos referencia a la preocupación por los costes de la calidad, aspecto que será más fácilmente controlable cuando la empresa forme continuamente a las personas responsables por los procesos internos.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

La formación conlleva un proceso de aprendizaje por parte de los empleados. De acuerdo con Buckley y Caple (1991) el aprendizaje es el proceso por el que los individuos adquieren conocimientos, técnicas y actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción. Este proceso dará lugar a un cambio de comportamiento en el individuo que es el que demuestra que se ha producido aprendizaje (Andrés, 2001).

Las empresas encuestadas en nuestro estudio indicaron diversas contribuciones de la formación, que se encuadran perfectamente en la perspectiva del aprendizaje y crecimiento del *Balance Scorecard*/sistema integrado de la gestión del *performance*. Vamos a analizar esas contribuciones, primero desde una perspectiva conceptual, después desde una perspectiva de la gestión aplicada.

Aumento de la motivación de los empleados. La formación impartida en las empresas mejora la motivación y la integración del trabajador en la empresa (Puchol, 2000). Las empresas que tienen una política activa de formación transmiten una señal de compromiso para la estabilidad de la plantilla, pues sólo con esta estabilidad se justifica económicamente la inversión en formación que se realiza. Al recibir una señal de compromiso creíble por parte de la empresa, los trabajadores estarán más dispuestos a implicarse a largo plazo con la empresa, asumiendo a su vez compromisos e inversiones que implican cierta especificidad e irreversibilidad. De esta manera, además de los beneficios económicos correspondientes a la empresa, los empleados a menudo relacionan la formación con algún tipo de premio y sienten la necesidad psicológica de agradecerlo dando algo de su parte, como el rendir más en el trabajo (Bonache y Cabrera, 2002).

Reducción del número de accidentes de trabajo. Dentro de la tipología de la formación existe la de “seguridad en el trabajo y prevención de riesgos laborales”, que hacen que los trabajadores reduzcan el número de accidentes de trabajo (Sarramona, 2002).

Reducción del absentismo laboral. Buckley y Caple (1991); Puchol (2000) señalan como la formación impartida a los trabajadores contribuye a reducir el absentismo laboral.

Mayor capacidad de los empleados para solucionar problemas y afrontar cambios. Se debe buscar con la formación, el desarrollo de habilidades y competencias que doten de polivalencia a los empleados (Sonnenfeld y Peiperl, 1988) para prepararles para responder a las necesidades futuras de la empresa y que debe orientarse al trabajo en grupo (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2002).

La formación permite redefinir los puestos de trabajo y el desempeño de las nuevas ocupaciones, con el fin de que se rentabilice el gasto de personal y las empresas puedan adaptarse al cambio creando competencias tecnológicas y organizativas (Bueno, 1996).

Mejor disposición del trabajo en equipo. La formación 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 (Bueno, 1996). La formación ayuda a la integración de los equipos de trabajo (Sarramona, 2002).

Facilita la dirección del personal y mejora las relaciones internas en la empresa. Las prácticas formativas mejoran la comunicación vertical y horizontal en la empresa y suscitan un mejor clima de trabajo (Puchol, 2000).

Las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard* se asientan en la filosofía siguiente: las dos primeras muestran los resultados que se pretenden alcanzar (perspectivas financiera y de clientes); las otras dos indican “lo que se va a hacer, cómo se va a hacer y quién lo va a hacer” (perspectivas procesos internos y aprendizaje/crecimiento). Esta última perspectiva, es donde se sitúan las contribuciones de la formación, que es fundamental, en la medida que produce impactos en todas las áreas del performance de la organización, como acabamos de analizar.

Todo ello evidencia que hoy en día la formación no es sólo un elemento más o una simple función departamental entre tantas otras. La formación aparece dentro de la empresa como factor determinante de su propia realidad, de su éxito y de su crecimiento; se convierte en la función preparatoria de la realidad existente para dar respuesta a aquellas exigencias impuestas tanto externa como internamente, así como en el catalizador que, con actitud proactiva, perfecciona las funciones presentes con vistas a posibles exigencias futuras (Pineda, 2003).

5. CONCLUSIONES

El elemento humano empieza a tomar importancia porque el conocimiento empieza a ser un ingrediente crítico para ganar ventaja competitiva en el nuevo entorno económico al que se enfrenta la empresa (Grant, 1996).

El principal desafío al que se enfrentan las organizaciones actualmente se caracteriza por la complejidad y rapidez del cambio. El valor de los intangibles (capital humano, capital organizacional y capital información) adquiere, en este contexto, un enfoque muy especial. El capital humano es, sin ninguna duda, el factor más crucial para el éxito de las organizaciones. El desarrollo de las personas, a través de la mejora de las competencias, (saber hacer) o a través de los cambios de comportamiento y actitudes, constituye una de las principales ventajas del *performance* organizacional.

Las empresas forman a su personal y consideran que ésta será una función a realizar tanto en el presente como en el futuro, introduciéndola en su planificación estratégica, creando así una cultura de la formación, y convirtiéndola en una herramienta potenciadora de perfeccionamiento profesional y humano de los trabajadores de la empresa. Se obtendrán así una serie de resultados favorables en ambos frentes, como son, el aumento de la capacidad del trabajador, fomento de su iniciativa y participación, una mayor motivación en el desempeño de su puesto de trabajo, y la implicación de los directivos en la estrategia de conocimiento a definir por la empresa.

El papel de la formación dentro de la empresa es estratégico, por lo que debería ser una de las claves para vencer la resistencia al cambio, porque incentiva y ayuda a los trabajadores a dirigirse hacia él. Esta realidad es la causa de que la formación sea fuente de ventaja competitiva.

En este artículo hemos podido analizar las contribuciones de la formación, de acuerdo con la opinión de las empresas encuestadas, a través de la perspectiva del *Balanced Scorecard*. Hemos verificado que la formación es un componente importante dentro de los recursos intangibles situados en la perspectiva aprendizaje/crecimiento, en la medida en que, además de los impactos que origina en otras variables ubicadas en esa misma perspectiva del BSC (capital organizacional y capital de información) produce también interacciones significativas con las otras tres perspectivas (procesos, clientes y financiera).

El artículo se basa en los datos reales obtenidos del estudio desarrollado en las empresas, aspecto que refuerza nuestra convicción sobre la importancia de la formación continua, desde el punto de vista de la gestión aplicada. Pensamos que, de hecho, la formación representa un valor intangible crucial en el *performance* de las organizaciones, con gran potencial para ayudar a enfrentar el paradigma actual de gestión - cambios rápidos y complejos.

6. BIBLIOGRAFÍA

- APARICIO VALVERDE, M.; MATEO DOLL, M. Y PASTOR MORENO, R (2001): "Siglo XXI: más allá de la formación", Dirección y organización, nº 26, 107-112.
- 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, 24, pág. 61-76.
- BONACHE PÉREZ, J. (1996): "El papel de la política de recursos humanos en la internacionalización de la empresa", Economía Industrial, nº 307, pág. 37-48.
- BONACHE, J. y CABRERA, A. (2002): "Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI", Prentice Hall, Madrid.
- BONET, M. (1998): "¿Ser competente o competitivo?", Training and Development Digest, nº 10, pág. 74-75.
- BUENO CAMPOS, E. (1996): "La formación profesional continua y la competitividad en España", Situación, pág. 167-180.
- COKINS, G. (2001): Activity-Based Cost Management: An Executive's Guide, John Wiley & Sons, New Jersey.
- COKINS, G. (2004): Performance Management: Finding the missing pieces (to close the intelligence gap), John Wiley & Sons, New Jersey.

- DOMENECH, J. y CASADO, J. M. (1998): "Nuevas Tendencias en la Formación: Goal-Based Learning", Dirección y Progreso, nº 160, pág. 65-81.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa", Papeles de Economía Española, nº 56, pág. 178-194.
- GARCÍA-TENORIO RONDA, J. y SABATER SÁNCHEZ, R. (2004): "Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos", Thomson, Madrid.
- GÓMEZ MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. y CARDY, R. L. (2001): "Dirección y gestión de recursos humanos", Prentice Hall, Madrid.
- GRANT, R. M. (1996): "Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones", Civitas, Madrid.
- HALL, R. (1992): "The strategic analysis of intangible resources", Strategic Management Journal, 13, 145-158.
- HUSELID, M.A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", Academy of Management Journal, 38 (3), p. 635-672.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. (1996): The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. (2000): The Strategy-Focused Organization, Harvard Business School Press
- KAPLAN, R.; NORTON, D. (2004): Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business School Press, Boston.
- LEONARD, J.S.(1990): "Executive pay and firm performance", Industrial and Labor Relations Review,13-29.
- LOUART, P. (1994): "Gestión de los recursos humanos", Gestión 2000, Barcelona.
- NOMEN, E. (1996): "Activos intangibles y política de empresa", Harvard Deusto Business Review, 71, p.20-26.
- NAIR, M. (2004): Essentials of Balanced Scorecard.
- NIVEN, P. (2003): Balanced Scorecard Step-By-Step: for Government and Nonprofit Agencies, John Wiley & Sons, New Jersey.
- PEÑA BAZTÁN, M. (1990): "Dirección de personal. Organización y técnicas", Hispano Europea, Barcelona.
- PFEFFER, J. (1994): "Competitive advantage through people", Harvard Business School Press, Boston.
- PINEDA, P. (coord.) (2003): "Auditoría de la formación. Análisis de las actividades formativas para la mejora de la realidad empresarial", Gestión 2000, Barcelona.
- POISTER, T. (2003): Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations, John Wiley & Sons.
- SALAS, V. (1996): "Economía y gestión de los activos intangibles", Economía Industrial, 307, pág. 17-24.
- SARRAMONA, J. (2002): "La formación continua laboral", Biblioteca Nueva Universidad, 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, pág. 588-600.
- ÚBEDA GARCÍA, M. (2002): "La política de formación y sus repercusiones en la productividad", Capital Humano, nº 159, pág. 49-60.
- URCOLA TELLERÍA, J. L. (2000): "Factores clave de dirección orientados a la obtención de resultados", ESIC.
- WRIGHT, P.M.; MCMAHAN, G.C. y MCWILLIAMS, A.(1994): "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective", The International Journal of Human Resource Management, nº 5, pág. 301-326.