

# INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DE LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

## CONTENIDO TEÓRICO: BLOQUE III

### TEMA 4: LA FORMACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

- 4.1. Precisiones conceptuales.
- 4.2. La formación en el ámbito empresarial: concepto, objetivos y evolución.
- 4.3. Aspectos económicos de la formación.
- 4.4. Papel de la formación en la estrategia empresarial y en la Administración de Recursos Humanos (ARH).

### TEMA 5: GESTIÓN DE LA FORMACIÓN

- 5.1. Planificación de la formación.
- 5.2. Necesidades de formación.
- 5.3. Diseño y programación de acciones formativas.
- 5.4. Métodos de formación.
- 5.5. Evaluación de la formación.

# TEMA 4: LA FORMACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

## 1.- PRECISIONES CONCEPTUALES EN TORNO LA FORMACIÓN

La *formación*, siguiendo a Buckley (1991), puede definirse como un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades, con el propósito de capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dados.

También resulta interesante la aportación de los profesores Solé y Vallhonestá (1994) quienes la consideran como una metodología sistemática y planificada, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en el trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus aptitudes y a la mejora de sus capacidades.

De estas definiciones se desprende que la formación reúne las siguientes características (Tarragó, 1994):

- se limita a un *ámbito específico*: “la esfera del trabajo”, la vida laboral y profesional;
- *su objetivo* es capacitar a un individuo, tanto para que pueda realizar convenientemente una tarea o un trabajo determinados, es decir, desarrollar sus competencias profesionales, como enriquecer sus conocimientos, desarrollar sus aptitudes y mejorar sus capacidades profesionales;
- la *materia objeto de la formación es específica*, ya que, con ella, se *pretende dotar de ciertos conocimientos y habilidades* que hagan, a sus destinatarios, aptos para *realizar convenientemente las tareas* constitutivas de su trabajo.

En nuestro país habitualmente el término *formación* se usa para referirse a aquella proporcionada fuera del sistema educativo y suele incluir la preparación del individuo para el correcto desempeño de sus tareas, un perfeccionamiento y desarrollo de sus conocimientos y capacidades que le permitan progresar personal y profesionalmente, así como integrarlo y orientarlo en el seno de la organización y de la dinámica empresarial. Mientras que el término *formación profesional* se suele utilizar para referirse a aquella impartida en el seno del sistema educativo.

En España, el sistema educativo ha sido el principal responsable de impartir la formación profesional hasta finales de los años ochenta, a partir de este momento la puesta en práctica de políticas activas de empleo y la firma de los Acuerdos Nacionales de Formación Continua, a principios de los años noventa comenzaron también a desempeñar un papel activo en esta materia los Organismos públicos de empleo, los sindicatos y las empresas.

En este sentido, la Ley Orgánica de Educación de 2006, en su artículo 39, define a la formación profesional como aquella que comprende el conjunto de acciones formativas que capacitan para el desempeño cualificado de las diversas profesiones, el acceso al empleo y la participación activa en la vida social, cultural y económica. Incluye las enseñanzas propias de la formación profesional inicial, las acciones de inserción y reinserción laboral de los trabajadores, así como las orientadas a la formación continua en las empresas que permitan la adquisición y actualización permanente de las competencias profesionales.

Esta misma Ley, establece la finalidad de la formación profesional impartida en el

sistema educativo que consiste en preparar a los alumnos/as para la actividad en un campo profesional y facilitar su adaptación a las modificaciones laborales que puedan producirse a lo largo de su vida, así como contribuir a su desarrollo personal y al ejercicio de una ciudadanía democrática. Además, la estructura en ciclos formativos de grado medio y superior debidamente recogidos en el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales.

Al mismo tiempo, la Ley Orgánica de Educación (2006) concibe la **formación como un proceso permanente que se desarrolla a lo largo de toda la vida**, basándose, por un lado, en la asunción de que la capacidad de aprender se mantiene a lo largo de los años, aunque cambien el modo en que se aprende y la motivación para seguir formándose y, por otro lado, en que los continuos cambios económicos y sociales obligan a los ciudadanos a ampliar y actualizar permanentemente su formación y, en consecuencia, obligan a prestar especial atención hacia la educación de las personas adultas. Además, entiende que el fomento del aprendizaje a lo largo de toda la vida implica, ante todo, proporcionar a los jóvenes una educación completa, pero también ofrecer posibilidades a las personas jóvenes y adultas de combinar el estudio y la formación con la actividad laboral o con otras actividades e incluye medidas para flexibilizar el sistema educativo.

En relación al aprendizaje de las personas adultas, presenta las siguientes características:

- La experiencia acumulada a lo largo del tiempo es muy importante para este colectivo (Nilson, 1994; Rodríguez López y Medrano Basanta, 1993) Los adultos, llevan consigo una enorme carga de información, de conocimientos obtenidos mediante ensayos, respuestas pautadas, conductas que funcionan para ellos, y de cómodos estilos de aprendizaje. Todo ello, hace que *su aprendizaje funcione mejor, cuando puedan relacionar lo nuevo con lo ya conocido y que forma parte de su experiencia.*
- Las *motivaciones e intereses de los adultos para el aprendizaje son diferentes* a las de otros grupos de edad, pero no por ello, menos intensas. En este sentido, desaparece en ellos la curiosidad por descubrir lo desconocido, preocupándoles, en mayor medida, aspectos como estar “a la altura” de lo que les exige un entorno profesional en continuo cambio y desarrollo, para evitar quedarse desfasados; tienen un gran interés por la promoción en el trabajo; además de otras motivaciones de carácter extraprofesional, como las culturales y sociales que cada día son más numerosas e importantes (Rodríguez López y Medrano Basanta, 1993) De modo que serán más receptivos a la formación cuando ésta responda a estas motivaciones.
- El adulto *tiende a resistirse y suele mantener conductas defensivas*, unas veces consciente y otras inconscientemente, a la hora cambiar sus hábitos de comportamiento y sus estructuras mentales, debido a la dependencia que tiene respecto a los hábitos ya adquiridos válidos y efectivos para ellos, aspecto que dificulta el desarrollo de la innovación y pensamiento creativo. Muchas veces el comportamiento defensivo de los propios empleados, hace que éstos se nieguen a aceptar que sus comportamientos son equivocados y, por tanto, obstaculizan la existencia de aprendizaje, este hecho se presenta especialmente en los directivos, quienes, según Argyris (1991) al experimentar rara vez fracasos no reflexiones sobre sus propios comportamientos y experiencia y, por tanto, no aprenden de ellas, dificultando el desarrollo de una organización que aprende (*learning organization*) Por ello, el adulto estará dispuesto a cambiar sus comportamientos y, por tanto, será más receptivo a la formación, en la medida en que se sienta personalmente

implicado e identificado con el proceso de formación, lo que se logra cuando perciba que los objetivos de una acción formativa responden a sus intereses y expectativas personales, son útiles para lograrlas o les permiten resolver problemas que considera importantes para su vida profesional, mientras, por el contrario, cuanto más se le obligue y aconseje mayor será la hostilidad con la que reaccione a la formación (Canonici, 1973).

- La *merma de capacidades para el aprendizaje de ciertos contenidos*, debido al envejecimiento físico como consecuencia de la edad, se compensa por la experiencia, hábitos de comportamiento que facilitan la relación e interconexión de conocimientos y, por tanto, su aprendizaje, esto hace que, generalmente, valoren en exceso el aprendizaje concreto y práctico, frente a aquél basado en la transmisión de cuantiosos y profundos conocimientos teóricos.
- El adulto *exige que se le trate con consideración y respeto y se le reconozca su capacidad para responsabilizarse* de su propio aprendizaje, de forma que, se resistirá cuando se le sitúe en condiciones poco congruentes con el concepto que tiene de sí mismo, como persona autónoma y responsable.

**Tabla 1. CARACTERÍSTICAS Y MÉTODOS ADECUADOS PARA EL APRENDIZAJE DE ADULTOS**

Características	Principios	Métodos de formación propuestos
Independencia Autonomía Respeto mutuo	Tratarlo como a un igual Clima de confianza Favorecer el diálogo	Métodos participativos Trabajo individual Discusiones, debates
Experiencia y vivencias	Apelar a la experiencia Dar valor a sus competencias	Que los participantes expongan temas Enseñanza mutua Aportaciones personales
Centrados en sí y en el presente	Demostrar la utilidad del curso Aplicaciones inmediatas	Aplicaciones concretas Ejemplos adaptados al trabajo de los participantes Argot del oficio
Desprecio de la teoría y supervaloración de la práctica	Actividades de resolución de problemas Posibilidad de que presenten sus propios problemas incluso alterando una programación previa	Estudios de casos Brainstorming Proyectos Profesor/Director del equipo de resolución de problemas <i>Problem - solving</i>

Fuente: Adaptado de Knowles M., 1978, pp. 64-65

De acuerdo con estas características, el aprendizaje de adultos es más eficiente cuando la formación se imparte utilizando una metodología activa, participativa, grupal, individualizada y con apoyo de medios audiovisuales. En este sentido, Malcom Knowles (1978, pp. 54 -65), propuso los principios y métodos de formación presentados en la tabla 1 para facilitar su aprendizaje de adultos.

Mientras que en relación a la educación de las personas adultas, el sistema educativo garantiza a los mayores de dieciocho años la posibilidad de adquirir, actualizar, completar o ampliar sus conocimientos y aptitudes para su desarrollo personal y profesional, estableciendo vías de colaboración entre la Administración

educativa y las Administraciones Públicas con competencias en la formación de adultos, en especial, con la Administración laboral, así como con las corporaciones locales y los agentes sociales (artículo 66, LOU, 2006). También, en este mismo artículo, reconoce el derecho de las personas adultas a realizar sus aprendizajes tanto en el seno del sistema educativo como fuera de él a través de la experiencia laboral o en actividades sociales, siendo el Instituto Nacional de Cualificaciones el encargado de establecer las conexiones entre ambas vías y las medidas necesarias para la acreditación y el reconocimiento de los aprendizajes adquiridos a través de los Certificados de Profesionalidad y del Catálogo Nacional de Cualificaciones profesionales que este organismo elabora.

En resumen, la formación profesional, con independencia de su carácter más o menos estructurado y organizado y del organismo público y/o privado que la imparta, en la medida en que ayuda a construir la personalidad de un individuo, a desarrollar al máximo sus capacidades, a conformar su propia identidad personal y configurar su comprensión de la realidad integrando la dimensión cognoscitiva, afectiva y axiológica, forma parte y, por tanto, contribuye a la educación de esa misma persona, aunque siempre en una faceta específica: la profesional.

Las sociedades actuales conceden gran importancia a la educación y la formación profesional que reciben sus jóvenes, bajo la convicción de que de ellas dependen tanto el bienestar individual como el colectivo, e históricamente han depositado en ellas sus esperanzas de progreso y de desarrollo alineándose de este modo con las concepciones de la Teoría del Capital Humano.

De acuerdo con esta *Teoría*, cuyo precursor es Schultz premio Nóbel de economía, desde una perspectiva macroeconómica, se puede afirmar que *el capital humano<sup>1</sup> contribuye al progreso económico de las naciones* y que, este capital, *puede incrementarse y desarrollarse mediante una inversión en educación y formación empresarial que aumente y mejore los conocimientos y la cualificación de los individuos*. No obstante, esta Teoría, acepta que el capital humano no es el único determinante del bienestar económico de un país, sino que también depende de la inversión en otros capitales, así como el entorno del mercado (Becker, 1996, pp. 102).

La educación y la formación constituyen uno de los instrumentos que permiten incrementar y desarrollar el capital humano de los países y de las empresas, en la medida en que moldean la personalidad de los individuos, desarrollan sus capacidades intelectuales y les proporcionan los conocimientos adecuados. Ambos aumentan el valor del individuo, y por tanto, su capacidad de contribuir a la mejora de la economía nacional y de la empresa, por lo que constituyen una necesidad, además de personal, moral y social, de orden económico.

## **2.- LA FORMACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL: CONCEPTO, OBJETIVOS Y EVOLUCIÓN**

Actualmente, las empresas actúan en un escenario económico, descrito en el capítulo primero, donde los principales desafíos provienen de los continuos cambios del entorno en que desarrollan sus actividades. Cambios inducidos por la conjunción del imparable fenómeno de la globalización y su consiguiente aumento de competencia, por la intensificación del progreso tecnológico, por la mayor exigencia de responsabilidad

---

<sup>1</sup> aquel que incluye componentes cualitativos, tales como la habilidad, los conocimientos y atributos similares que afectan la capacidad individual para realizar el trabajo productivo Schultz (1972, pp.22).

social corporativa, por la creciente importancia de la calidad, del conocimiento y de los activos intangibles en la actividad empresarial, que van requiriendo de las empresas modificaciones adaptativas en sus respectivos comportamientos, estrategias y estructuras, en aras a una mayor eficiencia. En este contexto, la velocidad, la flexibilidad, la innovación, la integración de la gestión y la predisposición al cambio son bases importantes para el éxito competitivo.

Así, en el ámbito específico de la empresa, es decir, microeconómico, se han desarrollado distintos modelos para explicar dónde, cómo y porqué las empresas son eficientes y alcanzan el éxito en relación a sus competidores.

En este sentido destacan el modelo de Porter, y la Teoría de Recursos y Capacidades, en cuya línea se encuadran los enfoques actuales sobre la Gestión del Capital Intelectual y la Gestión del Conocimiento. De acuerdo con todas ellas, lo que diferencia a unas organizaciones de otras, lo que realmente supone una ventaja competitiva, es el conocimiento, y lo que hace que esta ventaja sea sostenible, es la capacidad de innovar, de que ese capital intelectual sea proactivo y genere nuevas percepciones, vislumbre nuevas oportunidades de negocio y de mejora continua, sistematizando la filosofía de Calidad, siendo las personas y su cualificación el soporte de tales conocimientos y capacidades.

Por su parte, la Dirección Estratégica de recursos humanos aborda la forma de dirigir a los empleados para que la empresa alcance sus objetivos (Bonache y Cabrera, 2002). Y dado que un objetivo esencial es el rendimiento económico, ha habido un gran esfuerzo por entender la relación entre las políticas de recursos humanos y el rendimiento organizacional. La revisión de la literatura permite comprobar la existencia de dos perspectivas que analizan la relación entre las políticas de recursos humanos y el rendimiento organizativo: universalista y contingente.

El enfoque universalista afirma que hay un conjunto de mejores prácticas de gestión de recursos humanos que en todos los países, sectores y tipos de organización producen mejores resultados (Bonache y Cabrera, 2002) Estas prácticas, según Pfeffer (1998) están basadas en la seguridad en el empleo, la contratación selectiva de nuevos personal, equipos autodirigidos y descentralización de la toma de decisiones, una retribución comparativamente alta dependiendo de los resultados, una *formación amplia*, la reducción de distinciones y obstáculos entre categorías, y la amplia información y comunicación en todos los sectores de la empresa, y *producen ganancias en calidad y productividad*, y consecuentemente mejora la competitividad empresarial, *al lograr que el personal:*

- a) *trabaje más*, debido a su mayor participación y dedicación por ejercer mayor control de su trabajo,
- b) *trabaje mejor*, al fomentar las habilidades y la capacitación, así como facilitar la aplicación real de sus conocimientos y su energía para mejorar los resultados de la actividad empresarial,
- c) *tenga una gran dedicación*, al depositar más responsabilidad en los niveles inferiores, y
- d) *ahorre gastos*, fijos administrativos y en otros gastos relacionados con tener un personal alineado con una relación adversa con el equipo directivo.

Por su parte, el enfoque contingente mantiene que la eficiencia de las prácticas de gestión de recursos humanos, entre ellas la formación, está en función de su ajuste o alineamiento externo a las circunstancias y de su nivel de ajuste o consistencia interna.

En el ámbito empresarial, la formación conlleva un intento de perfeccionamiento de aquellos a quienes se dirige, un desarrollo de sus potenciales, facultades, aptitudes y

características, en definitiva de un incremento de sus posibilidades (Peña, 1990, pp. 433) por lo que formación en la empresa supone el perfeccionamiento de los empleados a quienes va dirigida del que se benefician ambos, esto es, el empleado y la organización.

Numerosos autores han contribuido a definir el concepto de formación empresarial. Algunas de estas definiciones aparecen recogidas en la tabla 2.

En términos generales, la formación en la empresa comprende todos aquellos procedimientos mediante los cuales trata de dotar, mantener e incrementar las competencias profesionales de los empleados que les permitan una efectiva realización de las tareas, perfeccionarse en el trabajo, adecuarse al grupo o departamento y empresa, ser trasladados y/o promocionados a puestos de igual y/o superior responsabilidad y categoría profesional, así como proporcionarles satisfacción y desarrollo personal y profesional, con el objetivo final de que la conducta resultante contribuya al logro de los objetivos y metas organizacionales.

**Tabla 2. DEFINICIONES DE FORMACIÓN EMPRESARIAL**

Albert, Michaud y Piotte (1981)	Proceso que comienza con la incorporación al puesto de trabajo y continúa con un programa de reorientación profesional que le permite traslados y promociones
Kenny y Reid (1986)	Proceso orientado a dotar de conocimientos y técnicas, inculcando las actitudes necesarias para llevar a cabo tareas específicas.
Del Río, Jover y Riesco (1991)	Resultado de un proceso de adquisición de conocimientos múltiples, de capacitación, de dominio de técnicas instrumentales básicas y de interpretar el entorno con realismo.
Pineda (1995)	Proceso que pretende eliminar las diferencias existentes entre lo que un empleado puede ofrecer a partir de sus experiencias, habilidades y actitudes y aquello que le es exigido en el puesto de trabajo que ocupa
Gómez-Mejía, Blkin y Cardi (1997)	Proceso que proporciona a los empleados habilidades específicas o ayuda a corregir las deficiencias en su rendimiento
Solé y Miravet (1997)	Metodología sistemática y planificada, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en el trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus aptitudes y a la mejora de sus capacidades
Aragón y Sanz (1999)	Actividades que tienen como objetivo la adquisición de nuevas capacitaciones profesionales o el desarrollo de las ya existentes, siempre relacionadas con las tareas actuales del empleado o con posibles futuras tareas

Fuente: Adaptado de Danvila y Sastre, 2005.

Estas competencias profesionales (Solé y Valhonestá, 1994) se refieren al conjunto de conocimientos, técnicas, aptitudes y destrezas directamente útiles y aplicables en el contexto particular de un puesto o situación de trabajo y se materializan en las capacidades que posee la persona, es decir, el saber hacer. No son más que la aptitud de una persona para ejercer eficazmente un oficio, una función o ciertas funciones específicas, con todas las cualificaciones requeridas a este efecto.

De esta definición se desprende, en primer lugar, que el *ámbito* de la formación del personal de una empresa sobrepasa los límites del trabajo específico, e incluye la adquisición sistemática de habilidades, normas, conceptos y/o actitudes que conducen a

una mejora, no sólo en la ejecución del trabajo, sino también a un perfeccionamiento del individuo en su trabajo (Ducceschi 1972; Pineda, 1995) y abarca conceptos de fondo como la orientación de la dinámica empresarial, el ambiente social en el interior de la organización y comporta un cambio de mentalidad y punto de vista.

En segundo lugar, como en cada una de las actividades y funciones que se desarrollan en el seno de una empresa, en la formación subyace la búsqueda de la excelencia empresarial. En este sentido, cualquier empresario no concibe destinar recursos, esfuerzos y tiempo a una actividad que no contribuya a lograrlos. Por tanto, el *objetivo general* perseguido con la formación *es producir competencias* en los trabajadores que contribuyan a la eficacia y eficiencia empresarial, y, en definitiva, al *logro de los objetivos y metas organizacionales*. Para alcanzar estos objetivos generales, la formación se plantea una serie de *objetivos intermedios* entre los que destacan:

- La actualización, perfeccionamiento y mantenimiento de las competencias profesionales.
- El incremento de las mismas para la promoción y desarrollo profesional.
- Una satisfacción personal y profesional que incida en las actitudes y motivación del personal.

Los objetivos de la formación deben ir encaminados a alcanzar los fines corporativos de la organización, por tanto, no deben diferir de los objetivos estratégicos de la empresa y deben contar en su elaboración con la participación de la alta dirección (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997).

Los objetivos de la formación, atendiendo a la contribución que la empresa espere obtener de ellos, pueden clasificarse en (Le Boterf, 1989):

- Mantenimiento de las competencias: trata de vencer los efectos del olvido y del paso del tiempo. Tiene como objetivo mantener la competencia en sí misma y conservar la capacidad de aprendizaje.
- Solución de problemas: desea resolver un problema normal y previamente identificado de funcionamiento de la empresa, por ejemplo deficiencias de calidad, errores de gestión procedimientos inadecuados, lentitud en los plazos de entrega, etc. El objetivo es subsanar el mal funcionamiento.
- Proyectos de cambio: destinada a la adquisición de nuevas competencias, necesarias para realizar un determinado cambio a medio plazo. Se encuentra vinculada a decisiones de alguna instancia de la empresa (dirección general, dirección sectorial o geográfica, etc.).
- Evolución posible de determinadas profesiones: pretende asegurar la adquisición de las nuevas competencias fundamentales y necesarias, debido a la evolución previsible del entorno social y técnico que rodea a la actividad de la empresa. A diferencia con la formación relacionada con los proyectos de cambio esta formación no está vinculada a decisiones de alguna instancia de la empresa, sino que de alguna manera viene impuesta por el entorno. Si la empresa quiere seguir siendo competitiva no tiene elección; deberá dotarse necesariamente de nuevas cualificaciones para poder hacer frente a los nuevos desafíos que puedan presentarse.

La relevancia de la formación en la empresa y la naturaleza del recurso sobre el que actúan, esto es, las personas requieren que se tengan presentes los diversos tipos de actores que participan en ella. En este sentido, Le Boterf (1993) los agrupa en tres tipos: a) “policy-makers”, b) los prescriptores y c) los alumnos.

a) Los “**policy-makers**” son, generalmente, los dirigentes de la empresa, responsables del departamento de recursos humanos y de los trabajadores que influyen en su

política de formación.

Tradicionalmente, ha sido la dirección de la empresa, junto con el departamento de personal, los que han desempeñado este papel, en ocasiones, atendiendo las solicitudes de los representantes de los trabajadores. Sin embargo, la formación es un derecho laboral recogido por el Estatuto de los Trabajadores cuyos términos para su ejercicio se pactan en los convenios colectivos, de este modo, la negociación colectiva sectorial y empresarial regula distintos puntos acerca de la formación de los trabajadores como los objetivos generales, modos de financiación y recursos presupuestarios que se obtendrán, porcentaje de horas anuales que el sector o empresa viene dedicando a la formación profesional, etc., por lo que actualmente los Convenios Colectivos recogen las directrices generales de la formación (González, 1997; Pimentel, 1997).

En este sentido, es importante contar con la colaboración, el acuerdo y la aceptación de los planes de formación por parte de los trabajadores, por lo que la eficiencia de éstos requiere que la informe del mismo a la representación legal de los mismos.

- b) Los **prescriptores** de la formación (Le Boteref y otros, 1993) son los supervisores, responsables de explotación, directores de departamento, etc., que están en contacto directo con los empleados y presentan las solicitudes de acciones de formación que consideran pertinentes, con objeto de generar las competencias necesarias por sus subordinados para una eficiente realización de las tareas que tienen encomendadas. Estas personas, juegan un papel destacado en la detección y diseño de las acciones formativas, por su contacto directo y conocimiento, tanto del empleado como de su trabajo.
- c) En último lugar, los **alumnos**, es decir, las personas y grupos que están en situación de adquirir y/o desarrollar las competencias necesarias para desempeñar eficientemente su trabajo actual y/o futuro. Estos actores son los más importantes y en los que se centra todo el proceso de gestión de la formación.

Mediante la formación, la organización actúa sobre lo que sus recursos humanos *saben y quieren hacer*, su *educación y capacidad de aprendizaje*, así como sus *aspiraciones y deseo de progreso* individual y empresarial, su *integración e identificación* con la organización. Por todo ello se configura como un *instrumento necesario para un eficiente desenvolvimiento de la actividad empresarial y logro de los objetivos organizacionales*. Especialmente hoy en día, donde el dinamismo y competitividad requieren de los recursos humanos unos conocimientos cada vez más elevados y actualizados, que les permitan afrontar los continuos cambios experimentados por su trabajo y las organizaciones donde lo realizan.

En esta situación los conocimientos adquiridos a través de la formación inicial quedan rápidamente obsoletos, y los obtenidos con la experiencia profesional, resultan insuficientes para adaptarse a las situaciones cambiantes, por lo que se acepta la idea de que la formación debe ser un proceso continuo a lo largo de la vida de un individuo.

La inestabilidad del entorno en que operan las empresas convierte, la *capacidad de adaptación en un imperativo para su subsistencia y eficiencia*. Esto hace que las organizaciones, *para poder funcionar, necesiten disponer de empleados*, no sólo *eficientes*, sino además, capaces de afrontar los cambios que van experimentando. En ello, la formación juega un papel importante, configurándose como una necesidad empresarial para un eficiente desenvolvimiento de la actividad empresarial y logro de los objetivos organizacionales.

Pero además, la temporalidad del empleo, configura la formación como un elemento fundamental para los trabajadores, a la hora de conseguir un empleo “estable”

o acceder a otro/s. En la medida que las organizaciones contribuyan a dotar y mantener en sus recursos humanos la cualificación exigida, en todo momento, por el mercado de trabajo, realizarán una considerable función social.

Actualmente se concibe la formación como un proceso permanente que debe desarrollarse a lo largo de la vida de un individuo, esto es, predomina una *concepción dinámica*. Si embargo, esto no ha sido siempre así, la modificación de factores como la estabilidad del entorno empresarial y la consideración en cada momento sobre cuál era el tipo de conocimiento clave para el éxito empresarial han hecho evolucionar la concepción de la formación y el papel desempeñado por la empresa en la formación de los trabajadores. De acuerdo con Planas (2005), se puede identificar:

1. Una primera etapa, aproximadamente hasta la primera mitad del siglo XX, en ella la ausencia de sistemas educativos generalizados convirtieron a la experiencia profesional y, por tanto, a la empresa como la primordial fuente de competencias profesionales.
2. Una segunda etapa, desde la segunda mitad del siglo XX hasta finales de los años ochenta. Durante este periodo se produjo la expansión de los sistemas educativos, la estabilidad del entorno empresarial facilitaba la previsión y la satisfacción de las necesidades de formación a través de este sistema, y la clave del éxito empresarial era un tipo de conocimiento basado en la experiencia de modo que ésta paliaba suficientemente la obsolescencia de la formación inicial predominando en ella un *enfoque estático-lineal* de la formación según el cual el individuo recibía unos conocimientos, dentro del sistema educativo que posteriormente aplicaría a lo largo de su vida profesional (Parcerisas, 1983 y Vecino 1983).
3. En una tercera etapa, desde principios de los años noventa hasta nuestros días, debido a la profundidad de los cambios en los sistemas productivos aceleran la obsolescencia de los conocimientos adquiridos en el sistema educativo, además de generar nuevas y continuas necesidades formativas que el sistema educativo tarda en detectar e incorporar en su oferta formativa y tampoco pueden suplirse con la experiencia laboral, por lo que la formación se convierte en un proceso que se desarrolla necesariamente a lo largo de toda la vida, y la adquisición de las competencias necesarias para el trabajo se realiza inevitablemente mediante la coproducción de múltiples espacios formativos donde la escuela y la empresa son centrales. Es decir, se trata de una función compartida de la producción de competencias.

### 3.- ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA FORMACIÓN

Uno de los recursos esenciales para el funcionamiento de una empresa es su capital humano. Las organizaciones, necesitan individuos con capital humano de modo que, al contratar empleados, invierten en él esperando obtener un rendimiento mayor que los costes necesarios para su uso y adquisición (reclutamiento y selección, adiestramiento y formación, retribución, etc.) Además, existen algunos *tipos de activo de capital humano*, como aquellos que se adquieren mediante la formación en la empresa, el puesto de trabajo y la experiencia laboral, que son difíciles, si no imposibles, de adquirir en el mercado de trabajo, estos son los activos que se producen en la propia empresa gracias a la formación y la experiencia profesional (Andrés, 2005).

Desde una óptica económica, los fondos destinados por una empresa para formar a su personal se dedican con la esperanza de obtener futuros beneficios de los mismos (Mc. Connell y Brue, 1997, pp. 78) gracias a las ganancias de rendimiento del personal

generadas como consecuencia del aumento de la productividad marginal del trabajo, la mejora del ambiente laboral, satisfacción y motivación del personal. Todo lo anterior mueve a las empresas a destinar fondos para la formación y contribuir a generar un capital humano valioso para ella y la sociedad. De este modo, los gastos en formar a su capital humano tendrán la consideración de inversiones, por lo que el análisis y las decisiones sobre este tipo de inversiones resultan de gran interés. No obstante, factores como los costes, la dificultad de cuantificar sus beneficios, y el temor a la pérdida del personal una vez formado, actúan como elementos disuasorios en esta inversión.

Todo lo expuesto permite considerar el carácter de inversión de la formación del personal, que es un componente del capital humano del personal. En este sentido, también se enuncian los principales exponentes de la Teoría del Capital Humano: Becker (1964) y Shultz (1961) así como Mincer (1974), quienes, consideran la educación como una inversión en capital humano al evidenciar que sus beneficios se perciben a lo largo de toda la vida. Pero la inversión en educación es sólo una de las posibles formas de considerar la acumulación de este capital humano, siendo también muy importantes las inversiones que empresarios y trabajadores realizan en formación, sobre todo en determinados sectores en los cuales existe una necesidad cada vez mayor de formación en el puesto de trabajo, que debe ser efectiva y sistemática (Fuentes y otros, 1999).

Siguiendo las clasificaciones existentes sobre las inversiones, la inversión en formación se corresponde con inversiones inmateriales, que pueden atender a diversas finalidades (renovación, expansión, estratégicas), a medio y largo plazo, frecuentemente complementarias a inversiones materiales.

Suárez (1981, pp. 45) defiende esto último al abordar la problemática de las inversiones empresariales de un modo amplio, al introducir el concepto de *proyectos de inversión*, y sostener que constituyen inversión, tanto la inversión principal en elementos de activo fijo, como aquellas otras de capital circulante necesarias para efectuar la correcta realización de la inversión principal. Consecuentemente, los fondos dedicados a la formación, generalmente son complementarios a inversiones en inmovilizado, por lo que deben considerarse como un *componente de una inversión global* y analizados de forma conjunta con el resto de la inversión realizada, ya que no es operativo invertir en nuevos equipos muy sofisticados, o modelos de gestión informatizados de cierta complejidad, si no contamos con personas preparadas que puedan trabajar con esos sistemas (Le Boteref y otros, 1991; Rodríguez López y Medrano Basanta, 1993) Es decir, cuando planificamos hacer una inversión en recursos materiales, debemos pensar conjuntamente en la inversión en recursos humanos que hay que efectuar en paralelo. La formación es necesaria, en este caso, para optimizar los recursos y poder reutilizar el personal existente.

En este sentido, la eficiencia de la inversión productiva depende de la coherencia del tratamiento aplicado a las diferentes variables (formación, materiales, organización...) que la componen y, entre ellas, las relativas a la formación (Le Boteref y otros, 1991).

La consideración de la formación en la empresa como una inversión en capital humano conlleva a contemplar los distintos *elementos de esta inversión* que serían: el *objeto* de la inversión, la duración y depreciación o *vida esperada* de la inversión, la *tasa de actualización*, los *costes* y los *ingresos* de la inversión. Dada la naturaleza intangible de este tipo de inversiones y el objeto en que se materializan, estos elementos son susceptibles de diversas consideraciones.

#### a) Objeto

El objeto de la inversión en formación realizada por una organización es *el empleado*. Sobre él, no tiene ningún derecho de propiedad, por lo que trata de asegurarse y apropiarse de su esfuerzo, dedicación y resultado de su trabajo, mediante el contrato de trabajo, pudiendo éste en cualquier momento marcharse de ella. Por su parte, el contrato de trabajo no garantiza la completa dedicación y aplicación de todas sus capacidades y potencial, por lo que la entidad deberá propiciar un ambiente de trabajo adecuado, estilos de dirección, sistemas de recompensas, etc. que eviten la pérdida del empleado.

#### **b) Vida esperada**

Otra consideración relevante respecto a la inversión en formación del personal es *la vida esperada de esa inversión* durante la cual se van a generar los ingresos que permitan a la empresa obtener mayores o menores rendimientos de ella. Sin embargo, la vida de un individuo en una organización está condicionada por una serie de factores (Marqués, 1978, pp. 33) como son la probabilidad de que permanezca o no en la empresa, la edad del empleado y esperanza de vida, la edad legal de jubilación, su estado de salud durante su vida activa, estos factores contribuyen en la determinación del periodo durante el cual se van a obtener ingresos, aunque también influyen otros como el clima laboral.

Para resolver la incertidumbre a la hora de determinar la vida esperada de un individuo en la organización, se suelen utilizar dos fuentes de datos (Marqués, 1978, pp. 84-85), por un lado, las estadísticas que elaboran diversos institutos y organismos como las compañías de seguros, continuamente actualizadas, y por otro lado, los datos históricos de los que disponen las grandes empresas sobre la tasa de rotación general del personal, duración media de vida en la empresa, duración media de la permanencia en cada puesto, etc. La combinación de ambos tipos de datos proporciona una estimación aproximada de la vida de un individuo en la empresa, así como el periodo durante el cual la inversión que se realice en su formación generará ingresos.

Asimismo, conviene considerar la *depreciación* que experimentan los conocimientos y competencias de los empleados con el paso del tiempo. Los recursos humanos se revalorizan con el paso del tiempo, debido, principalmente, a la experiencia personal y profesional acumulada y a los conocimientos tácitos asociados al trabajo, pero también es cierto que los conocimientos y competencias humanas están sometidos a un proceso de *obsolescencia* agravado por los cambios y evolución que experimentan las profesiones y los empleos, principalmente debidos a las nuevas formas de organización del trabajo y los avances técnicos y tecnológicos se van produciendo con los años. Esta depreciación, disminuye la vida de la inversión realizada y, consecuentemente, el periodo durante el cual genera ingresos y rendimientos.

#### **c) Tasa de actualización**

Los ingresos derivados de los beneficios que obtiene la empresa, tras formar a sus empleados se van generando en distintos momentos de tiempo, lo que ocurre con los costes, sobre todo en proyectos de inversión a largo plazo. Una comparación de tales beneficios con los costes soportados requiere que se comparen magnitudes referidas a un mismo instante de tiempo, por ello a la hora de proceder a realizarlas se utilizará como tasa de actualización el coste del capital, es decir, el tipo de interés de mercado, al igual que se realiza con el resto de las inversiones materiales e inmateriales.

#### **d) Costes**

Los costes de la formación del personal se pueden analizar desde el punto de vista del trabajador y del empresario (Fuertes y otros, 1999) Desde el *punto de vista del*

trabajador, estos costes dependen, principalmente, de dos elementos: el *horario* en que ésta se realice y su *efecto sobre la retribución* obtenida. De este modo:

- Al recibir una formación fuera del horario de trabajo, su salario no se verá afectado y el coste soportado por él es el *coste de oportunidad*, que vendrá determinado por el tiempo dedicado a la misma en detrimento de actividades privadas de carácter lúdico.
- Si esta formación se realiza dentro del horario de trabajo el coste soportado por el trabajador variará dependiendo de que su salario se vea afectado o no, así:
  - ✓ cuando cobre las horas dedicadas a su formación, no soportará tales costes, dado que, aunque su actividad productiva disminuya (disminuye su producción a cambio de un mismo salario) durante la formación sigue cobrando lo mismo, por lo que en este caso se trataría de costes de oportunidad del empresario mientras que
  - ✓ cuando no cobre su salario habitual en las horas dedicadas a la formación, el coste de ésta para el trabajador sería precisamente el salario no cobrado, es decir, su *coste de oportunidad* en este caso.

Desde el *punto de vista del empresario*, los costes de formación se agrupan en tres grandes bloques: los costes “*propios*” de la formación, los costes de oportunidad y los costes del aprendizaje recurrente.

- Los *costes “propios”* de la formación incluyen todos aquellos necesarios para la *concepción y diseño* de los planes y acciones formativas, los relativos a la *preparación y ejecución* de la misma, así como los derivados de su *administración, seguimiento y control*. No son únicamente los derivados de los cursos proporcionados.
- Los *costes de oportunidad*, se refieren a las pérdidas de producción/prestación de servicio generadas por la disminución de la actividad laboral de los empleados que reciben formación. Cuando una organización proporciona una enseñanza formal, ya sea en escuelas propias o en programas especialmente para ello, este tipo de costes aumenta (Ryan, 1988).
- Los *costes recurrentes* son otro tipo de costes, especialmente relevantes en el caso de la producción y líneas de montaje. Su origen se encuentra en la existencia de rotación de personal que abandona la empresa por diversos motivos y la consecuente necesidad de incorporar una persona nueva en su puesto. El nuevo trabajador no es capaz de obtener el nivel de producción normal, puesto que carece de la pericia y experiencia necesaria, por lo que, temporalmente, se asignan dos productores a ese puesto con objeto de evitar que la cadencia de la producción se resienta mientras el nuevo empleado adquiere la soltura debida (Aguirre, 1976, pp. 97) Los salarios del obrero que ayuda al aprendiz en su adaptación representan los costes del aprendizaje recurrente.

Sobre los costes en que suelen incurrir las empresas al formar a sus trabajadores existen multitud de tipologías, entre ellas destacan las tres siguientes (Le Boteref, 1991; Mc Connell y Brue, 1997; Pineda, 1995; Ramírez, 1997; Solé y Vallhonestá, 1994):

**Tabla 3. TIPOLOGÍAS DE COSTES DE FORMACIÓN**

criterio	Tipos de Costes	Concepto
<b>Naturaleza de los Costes</b>	<i>De personal</i>	Remuneración de todo el personal implicado en la formación (profesores, empleados beneficiarios, el encargado de elaborar el material pedagógico, administrativo, sustitución del personal asistente a cursos, honorarios de consultores, dietas, etc.)
	<i>De</i>	Necesarios para que puedan desarrollarse las acciones que

	<i>funcionamiento</i>	componen el Plan de formación (gestión y promoción, prensa, actividades sociales, alquileres, reparaciones y mantenimiento, energía y suministro, seguros, material pedagógico, supervisión de los trabajadores, investigaciones, etc.)
	<i>De Inversión</i>	En los que incurren las organizaciones que proporcionan directamente y/o en sus instalaciones las acciones formativas para poder llevarlas a cabo y que, dada su larga vida, constituyen inmovilizaciones de recursos financieros y, consecuentemente, recuperables tras varios años/planes de formación (equipos, terrenos, edificios, instalaciones, mobiliario, vehículos, material de oficina, material de formación, soportes pedagógicos, etc.)
	<i>Financieros</i>	Generados por la obtención de los recursos necesarios para financiar la formación impartida (préstamos y créditos, amortizaciones, impuestos, etc.)
<b>Relación con el desarrollo de la formación</b>	<i>Directos</i>	Aquellos claramente relacionados con la formación y, consecuentemente, imputables directamente a ella (remuneración de profesores, empleados beneficiarios de la formación, honorarios de consultores, dietas, material pedagógico, etc.)
	<i>Indirectos</i>	Aquéllos que no están directamente relacionados con la formación, aunque sí resultan imprescindibles para su apoyo y desarrollo, imputándose a ésta tras la oportuna ponderación de la proporción que le corresponda (retribución del personal administrativo, terrenos, instalaciones, mobiliario, vehículos, amortizaciones, impuestos y tasas)
<b>Funciones</b>	<i>De concepción</i>	Precisos para diseñar el Plan y Programa de Formación (personal, los de funcionamiento, de inversión y financieros en los que se incurre en cada una de las fases del diseño del plan de formación)
	<i>De promoción o información</i>	Necesarios para dar a conocer el Plan al personal afectado, el objetivo y contenido, con objeto de lograr su aceptación y compromiso.
	<i>De ejecución</i>	Precisos para el desarrollo efectivo de las acciones formativas que integran el Plan (costes de personal, funcionamiento, así como la parte proporcional de los costes de inversión y financieros en que se haya incurrido)
	<i>De seguimiento y evaluación</i>	Generados por las acciones de seguimiento y evaluación de los resultados logrados con la formación (costes del personal, de funcionamiento, la parte proporcional de los costes de inversión y financieros)
	<i>De administración /gestión</i>	Relativos al personal de administración necesario para hacer frente a la carga de trabajo administrativo que supone la puesta en marcha, ejecución, seguimiento y valoración de los Planes de formación de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Todas estas tipologías son complementarias<sup>2</sup> y, en su mayoría, directamente imputables a la formación, cualquiera que sean las funciones en que se generen<sup>3</sup>.

### e) Ingresos

La formación del personal genera numerosos efectos positivos tanto en los trabajadores beneficiarios como en la organización donde trabajan. Los *efectos sobre el personal* se dividen en (Buckley, 1991; Fernández, 1987; Jiménez, 1980; Le Boteref y otros, 1993; Pineda, 1995; del Pino, 1997):

- Efectos en el ámbito personal, tales como:

<sup>2</sup> Por ejemplo, los costes de personal se producen en cualquiera de las funciones (concepción, promoción, ejecución, seguimiento/evaluación, administración/ gestión).

<sup>3</sup> En relación con el personal administrativo debe tenerse presente que, cuando se dedique únicamente a tareas relacionadas con la formación, serán costes directos, mientras que si además realiza otras tareas que no se correspondan con ella tendrán la consideración de costes indirectos.

- Desarrollo de su personalidad, al afectar a aspectos como su capacidad de iniciativa, de trato, actitudes de apertura, etc. en todas las facetas de su vida, es decir, su vida profesional, personal, social, familiar, etc. ayudándole a lograr un equilibrio;
- La mayor satisfacción personal que experimentan al sentirse capaces de realizar bien su trabajo, de desarrollar un nuevo repertorio de técnicas, al estar más seguros de sí mismos, porque se sienten capaces de enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan plantearse, afectando, en consecuencia a su motivación.
- Efectos en el ámbito profesional, tales como:
  - Beneficios extrínsecos derivados de las ganancias extras por la mejora en la actuación profesional. Estos beneficios son posibles de obtener en aquellas empresas con sistemas de incentivos basados en el rendimiento recompensarán de este modo las mejoras logradas gracias a la formación, constituyendo estas recompensas uno de los beneficios inmediatos y directos que obtienen los empleados de la formación que se les ha proporcionado.
  - Promoción profesional en aquellos empleados que demuestran un buen comportamiento y potencial de desarrollo.
  - Transferencia, es decir, el movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago, y posibilidades de promoción de este modo se logra colocar a los individuos en los puestos idóneos, es decir, que más se corresponden con sus aptitudes, se les proporcionan nuevas experiencias, perspectivas y se proporciona a la empresa una mayor flexibilidad.
  - Facilita su empleabilidad, entendida ésta como la “capacidad de una persona para ser empleada” en un puesto que ofrece el mercado de trabajo.

Por su parte, los *efectos sobre la empresa* pueden analizarse desde dos puntos de vista:

- **Global** de la misma a través del análisis global de su funcionamiento, mediante el uso de como la posición de mercado, puesta al día en tecnologías, productividad, recursos físicos y financieros, la eficiencia y el comportamiento del personal, etc.
- **De la eficiencia lograda de forma individual por los empleados** que la han recibido, cuyo comportamiento profesional repercute, en último término, en los resultados empresariales y en la eficiencia de la organización donde trabajan.

Estos efectos sobre la empresa se producen a consecuencia de la eficiencia lograda de forma individual por el empleado, gracias a la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo y los cambios en sus comportamientos profesionales que, finalmente, repercuten en la cuenta de explotación de la empresa. Para comprobarlos se utilizan tanto *indicadores de cambios en los comportamientos profesionales*, como *indicadores de cambios en los parámetros físicos de explotación de la empresa*, sobre los que la organización recoge información para medir el impacto logrado con la formación, presentados en las tablas 4 y 5 respectivamente.

**Tabla 4. INDICADORES DE CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO PROFESIONAL**

Hábitos de trabajo	Iniciativa
– Absentismo laboral	– Implementación de innovaciones
– Impuntualidad	– Correcta realización de proyectos
– Salidas al servicio médico	– Número de sugerencias de los empleados
– Infracciones en el reglamento de seguridad	– Número de sugerencias implementadas
– Paradas innecesarias	

<p><b>Ambiente de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflictos con empleados</li> <li>- Denuncias de trato discriminatorio</li> <li>- Satisfacción laboral</li> <li>- Quejas de los empleados</li> <li>- Acciones disciplinarias</li> <li>- Rotación externa laboral</li> <li>- Menores solicitudes de traslados</li> <li>- Reducción del estrés</li> <li>- Reducción de accidentes</li> <li>- Reducción de necesidades de supervisión</li> </ul>	<p><b>Habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número, rapidez y calidad de las decisiones tomadas</li> <li>- Solución de problemas, conflictos y quejas</li> <li>- Intención de uso de nuevas habilidades</li> <li>- Frecuencia de uso de nuevas habilidades</li> </ul>
<p><b>Actitudes del trabajador</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración en la empresa</li> <li>- Lealtad con la empresa</li> <li>- Confianza en sí mismo</li> <li>- Asunción de responsabilidades</li> <li>- Movilidad laboral</li> <li>- Apreciables cambios en el desempeño</li> <li>- Hacia la empresa, supervisores, compañeros, trabajo, etc.</li> </ul>	<p><b>Servicio al cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción del cliente</li> <li>- Quejas de los clientes</li> <li>- Retención y lealtad de los clientes</li> <li>- Tiempo de respuesta a los clientes</li> <li>- Creatividad de las respuestas a los clientes, responsabilidad en el coste</li> </ul>
<p><b>Nuevas técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisiones tomadas</li> <li>- Problemas resueltos</li> <li>- Conflictos evitados</li> <li>- Frecuencia de utilización de las nuevas técnicas</li> </ul>	<p><b>Medidas de efectividad del equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Cooperación</li> <li>- Conflicto</li> <li>- Decisiones</li> <li>- Comunicación</li> </ul>
<p><b>Desarrollo y promoción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de aumentos de sueldo</li> <li>- Número de programas de formación recibidos</li> <li>- Situación de valorización de rendimiento</li> </ul>	<p><b>Sobre la actividad directiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fácil introducción de la nueva tecnología.</li> <li>- Suscitación de un mejor clima de trabajo,</li> <li>- Facilita soluciones más participativas promoviendo la responsabilidad del personal</li> <li>- Mejora de la comunicación</li> <li>- Identificación de las personas más aptas para la promoción.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5. INDICADORES DE IMPACTO ECONÓMICO SOBRE PARÁMETROS FÍSICOS DE EXPORTACIÓN**

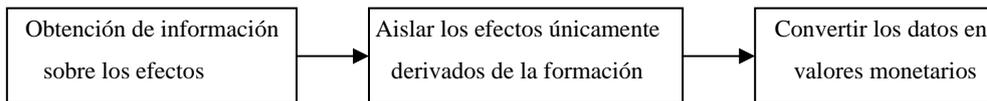
<p><b>Producción/Output</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades producidas</li> <li>- Facturación lograda</li> <li>- Clientes conseguidos</li> <li>- Productos montados o vendidos</li> <li>- Formularios procesados</li> <li>- Tareas realizadas</li> <li>- Visitas realizadas a clientes</li> </ul>	<p><b>Tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lentitud de maquinaria</li> <li>- Horas extraordinarias de los empleados</li> <li>- Tiempo de realización de proyectos</li> <li>- Tiempo de formación</li> </ul>
<p><b>Calidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desechos / desperdicios</li> <li>- Reparación</li> <li>- Productos defectuosos o descartados</li> <li>- Número de felicitaciones - quejas</li> </ul>	<p><b>Coste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos generales</li> <li>- Costes variables</li> <li>- Costes de accidentes</li> <li>- Gastos por ventas</li> <li>- Desviaciones presupuestarias</li> <li>- Costes unitarios</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia.

En general, la formación aporta a la empresa y sus trabajadores numerosos beneficios, tanto económicos como de tipo social y personal (Pineda, 1995). Sin embargo, no siempre es posible cuantificarlos con exactitud términos económicos para así determinar los ingresos generados por esta inversión y calcular su rendimiento, ya que los *beneficios de tipo social y personal son difícilmente cuantificables y convertibles en valores monetarios*; además, *la formación se da en un contexto complejo en el que intervienen numerosas variables*, y por lo que es difícil identificar,

aislar cuantificar y valorar económicamente los efectos o beneficios derivados únicamente de ella. Para **estimar los ingresos derivados de la formación** es necesario seguir los siguientes pasos (figura 1):

**Figura 1. PROCESO DE CÁLCULO DE LOS INGRESOS OBTENIDOS CON LA FORMACIÓN**



Fuente: Elaboración Propia.

Se comienza seleccionando aquellos indicadores de efectos relevantes, representativos de las competencias adquiridas, de coste moderado, válidos, aceptados por los trabajadores, libres de distorsiones o factores contaminantes, directamente relacionados con los objetivos perseguidos, y, posteriormente, proceder a obtener información sobre ellos aplicando los procedimientos disponibles.

En general, los *indicadores de comportamiento profesional*, se caracterizan por ser subjetivos, difíciles de medir o cuantificar, difíciles de traducir en valores monetarios y, consecuentemente, menos creíbles para la alta dirección de la empresa. Mientras los *indicadores de impacto económico de la formación sobre la cuenta de explotación de la empresa* se caracterizan por ser objetivos, fáciles de medir y cuantificar, relativamente fáciles de traducir a valores monetarios y, consecuentemente, creíbles para la dirección de la empresa (Concepto Servicios Empresariales, 1995; Phillips, 1997; Pineda, 1995).

Además, no siempre es posible la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo en su totalidad, ya que existen una serie de factores que la condicionan y en ocasiones impiden que llegue a producirse, resumidos en la figura 1. Todos ellos deben tenerse presentes para tratar de eliminarlos y facilitar la transferencia.

**Tabla 6. FACTORES QUE CONDICIONAN LA TRANSFERENCIA DE LO APRENDIDO AL TRABAJO**

Actitudes negativas ante la formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>– de los superiores directos que dificultan y/o no proporcionan los recursos y condiciones que le permitan la transferencia</li> <li>– de los propios empleados al resistirse a la formación y no estar dispuestos a aplicar lo aprendido una vez finalizada</li> <li>– de los compañeros que “boicotean” las nuevas ideas o procedimientos que pretenden aplicar quienes asistieron a cursos de formación</li> </ul>
Falta de los medios	La empresa carece de medios que permitan poner en práctica las competencias adquiridas por los trabajadores al incorporarse al trabajo
Exigencias del trabajo diario	Hacen que el trabajador caiga rápidamente en los mismos hábitos que antes y no pueda poner en práctica aquello que aprendió
Se exijan comportamientos distintos y/o nuevos al de los trabajadores que no han recibido formación	
Falta de correspondencia con las necesidades de la empresa	

Percepción de contenidos como inadecuados o irrelevantes por parte del personal formado	
---	--

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se estiman los efectos derivados únicamente de la formación. Existen varios métodos, analizados por Phillips (1.997), entre ellos destacan los grupos de control, el análisis de tendencia, las previsiones, estimaciones, e incluso las opiniones de los clientes<sup>4</sup>.

Finalmente, se valoran monetariamente tales datos que generalmente vienen expresados en cantidades, índices, tasas, etc. Existen varios procedimientos para convertir los datos obtenidos en valores monetarios que han sido analizados por Phillips (1.997), entre ellos destacan la conversión de la producción en contribución unitaria a los beneficios o al ahorro en costes, la conversión del ahorro en tiempo logrado en valores monetarios, el cálculo del coste de la calidad, los costes históricos disponibles, los servicios de expertos, los datos de estudios existentes, así como las estimaciones de diversos actores<sup>5</sup>.

#### 4.- EL PAPEL DE LA FORMACIÓN EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Desde el análisis sistémico, se puede considerar a la empresa como un sistema abierto, inserto en un medio dinámico con el que interactúa, y compuesto, a su vez, de unos subsistemas interrelacionados. El sistema empresa recibe una serie de *entradas*, constituidas por los factores de producción descritos en la economía clásica, tierra-trabajo-capital, sobre las que opera para obtener unos resultados o *salidas*, esto es, los productos y/o servicios prestados (Aguirre, 1992, pp.35-36).

Los subsistemas que la componen son el subsistema: a) físico o real, encargado de realizar las funciones de aprovisionamiento, producción y comercialización, b) de recursos humanos. Cada uno de ellos, esta dirigido o *pilotado* por su respectiva administración y la administración empresarial, realizando, a su vez, *actividades estratégicas*, para adaptarse al entorno a medio y largo plazo, y *actividades tácticas* o de operaciones corrientes.

El sistema de recursos humanos y el papel que desempeña en las empresas ha sido estudiado en profundidad por el profesor David Ulrich (1997). Para este autor, la función de recursos humanos aporta valor a una empresa a través de cuatro facetas interrelacionadas (Bonache, 2005, pp. 21-21):

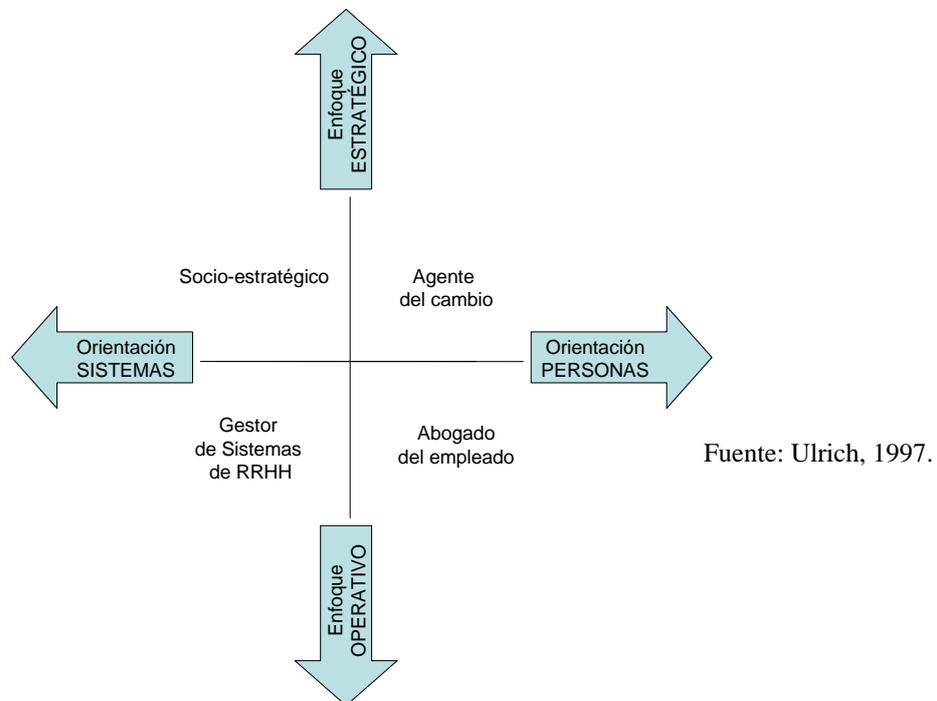
1. **Gestionando algunos procesos básicos** como son la selección, el reclutamiento, la *formación* y desarrollo o la retribución con criterios de calidad de servicio y eficiencia.
2. Intentando **conciliar** los objetivos del negocio con las necesidades e intereses de los trabajadores y manteniendo un canal de comunicación abierto con éstos que permita conocer sus preocupaciones.
3. **Desempeñando un papel estratégico** codo con codo con el resto de la alta dirección, involucrándose en el diseño de las líneas maestras del negocio.

<sup>4</sup> Desarrollados en Andrés, 2005.

<sup>5</sup> Desarrollados en Andrés, 2005.

4. Dado que cualquier proceso de transformación en la organización está sustentado por cambios que afectan a las personas, el sistema de recursos humanos debe ser capaz **liderar la implantación de los principales procesos de cambio**.

**Figura 2. FACETAS DEL SISTEMA DE RRHH**



Estas cuatro facetas del sistema de recursos humanos quedan reflejadas en la figura 2. A la izquierda de esta figura se encuentran las facetas más técnicas, es decir, más próximas a los sistemas, que van desde participar en la formulación y desarrollo de la estrategia, hasta la gestión eficiente de los procesos de recursos humanos. A la derecha están las facetas más humanas que oscilan desde conocer y defender los intereses y necesidades de los empleados hasta gestionar los cambios organizativos que puedan tener mayor impacto humano. A lo largo de la otra dimensión nos entramos, o bien con contribuciones relacionadas con el funcionamiento actual de la organización (enfoque operativo), o bien con contribuciones a la flexibilidad y el cambio de cara al futuro (enfoque estratégico).

Con todo esto se contextualiza la formación en el sistema empresa y en el subsistema de recursos humanos como uno de los procesos básicos de este último sistema e interrelacionado con cada una de las funciones del mismo. Además de la necesidad de incluirla e integrarla, desde un punto de vista estratégico, en la estrategia empresarial.

#### **a) La formación en la estrategia empresarial**

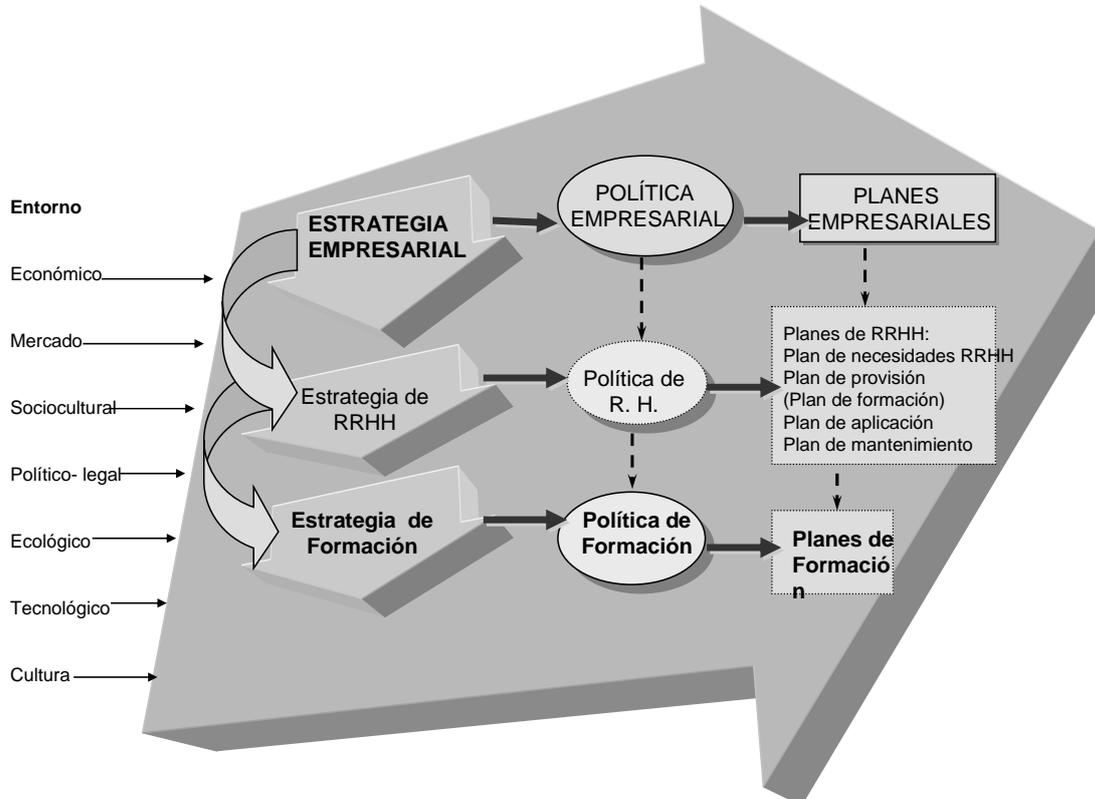
Desde un punto de vista global, en las organizaciones existen diversas y variadas necesidades de formación del personal. Tales necesidades se ven influenciadas por sus estrategias y objetivos a largo plazo, sus previsiones de cambio e inversión, etc., por lo que la formación, necesariamente, debe estar integrada en la estrategia de recursos humanos y, ambas, a su vez, en la estrategia general de la entidad.

Cada empresa, teniendo en cuenta los factores económico-financieros, las nuevas tecnologías y la capacidad de innovación, las características de los productos, la legislación vigente, la cultura empresarial, etc., tanto externos como internos, establecerá su estrategia, política y planes de generales, que van a condicionar cada una de las actividades específicas de la Gestión de Recursos Humanos (Valle, 1995, pp. 51-84), entre ellas, la de formación del personal.

La estrategia y planes generales de la empresa, por un lado, deben incluir la estrategia y plan específico de Recursos Humanos que contemplará todas aquellas medidas dirigidas a crear las condiciones para que los trabajadores respondan a los objetivos empresariales, y referidas a la organización, clima laboral, incentivos económicos, formación, etc. (IFES, 1998, pp. 49) Mientras, por otro lado, condicionará la estrategia específica de Recursos Humanos (Menguzzato, Renau, 1992, pp. 227), puesto que, ante una *estrategia empresarial de:*

- *crecimiento*, los programas de formación deben ser abiertos y flexibles, fomentando el desarrollo profesional de los empleados;
- *mantenimiento o crecimiento estable*, la formación presentará un carácter específico orientado a mejoras en la productividad, calidad, etc. mientras la promoción profesional será más lenta y limitada;
- *retiro*, se centrará en programas puntuales de reciclaje con objeto de minimizar el impacto social de esta estrategia, siendo inexistente la formación para la promoción y desarrollo;
- *retorno* centrará la formación en la reconversión del personal.

**Figura 3. LA FORMACIÓN EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**



Fuente: Elaboración propia.

A modo de ejemplo, utilizando la tipología de estrategias empresariales de Porter, se ha defendido que si la estrategia de una empresa se centra en la obtención de

un producto que sea percibido como de calidad superior, el sistema de recursos humanos ha de potenciar la innovación, y la flexibilidad, planificar el trabajo, reclutar personal muy cualificado, formarlo, trabajar en equipo y utilizar los informes de evaluación para la mejora continua (Bonache, 2005, pp. 38).

De este modo, para que la formación contribuya al logro de sus objetivos, esto es, generar competencias que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales a medio y largo plazo, permitiendo el desarrollo de la estrategia empresarial, es imprescindible que sea coherente con la estrategia empresarial y específica de recursos humanos, tal y como se presenta en la figura 3.

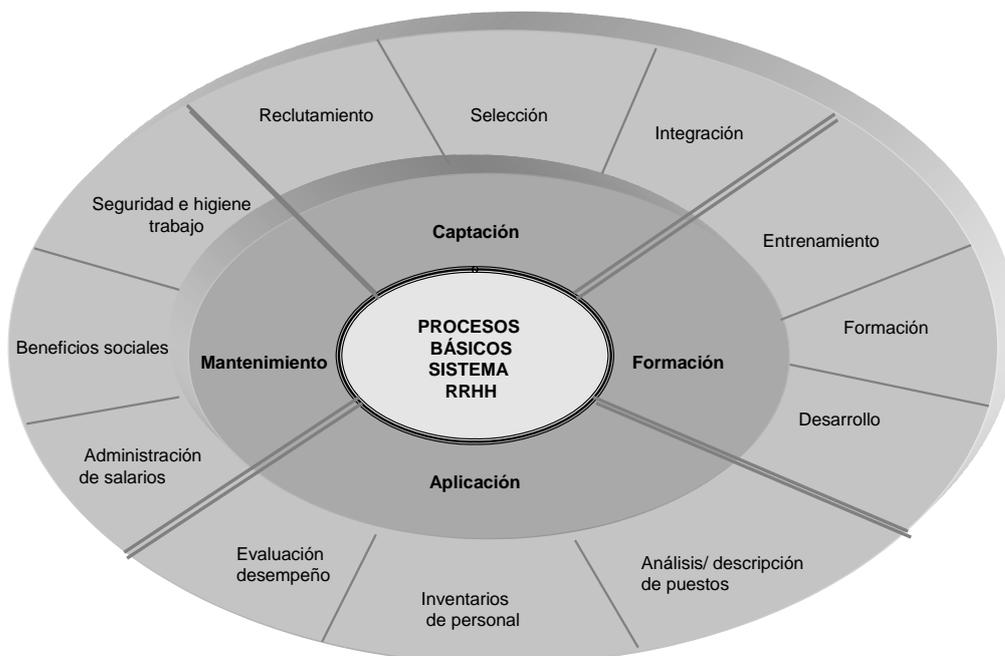
#### b) La formación en el sistema de Recursos Humanos

La concepción clásica considera que los **procesos básicos del sistema de recursos humanos**, esto es, sus funciones *operacionales o funcionales*, están constituidas por todas aquellas de carácter, eminentemente técnico, con incidencia directa sobre el factor humano. Estas funciones, según Chiavenato (1990) son:

- La *captación*, mediante las actividades de reclutamiento, selección e integración del personal mediante su contratación, acogida y socialización.
- La *formación, entrenamiento y desarrollo personal* y/o profesional de los empleados.
- La *aplicación/asignación*, a través del análisis y descripción de puestos, inventarios de personal y potencial humano, y evaluación del desempeño de los trabajadores.
- El *mantenimiento* del personal los trabajadores, llevando a cabo las actividades de administración de salarios, beneficios sociales y seguridad e higiene en el trabajo.

Todas las funciones están interrelacionadas e interactúan entre sí, tal y como se desprende de la figura 4. En el ámbito de la formación, su interrelación con las restantes funciones del sistema de recursos humanos se manifiesta del siguiente modo:

**Figura 4. FUNCIONES DEL SISTEMA DE RRHH**



– *Reclutamiento y selección*

Con esta función se suministra a la empresa la “materia prima” sobre la que actuará la formación, es decir, personal con conocimientos, competencias, habilidades y actitudes concretas, con un nivel educativo y edad específico, con una capacidad de aprendizaje también concreta y con motivaciones diferentes, incidiendo directamente sobre la rapidez, técnicas a utilizar y su relativa eficiencia, dado que habrá que ajustar, en todo momento la formación a las características peculiares de las personas que aprenden y, en la medida que éstas tengan menos capacidades y motivaciones para el aprendizaje, éste último será más lento, caro y, consecuente, menos efectivo.

– *Integración*

Esta función, llevada a cabo con las actividades de contratación, orientación y socialización de los nuevos empleados en la empresa, se generan necesidades formativas por parte de los empleados que se suplen mediante programas de integración, entrenamiento e instrucción, como se explicó anteriormente.

Con el proceso de orientación y socialización del personal se trata de inculcar los patrones de comportamiento generalmente aceptados, la cultura empresarial, así como información sobre el puesto de trabajo, todo ello forma parte de la formación que reciben los empleados en la organización.

El proceso de socialización que se produce a lo largo de toda la permanencia de un individuo en la organización, a través del cual, se le van inculcando la cultura empresarial también se puede considerar parte de la formación que el empleado recibe.

– *Aplicación*

La asignación de puestos, trata de ubicar al empleado el puesto idóneo a sus características personales y profesionales, muchas veces éste va pasando por diversos puestos hasta encontrar la “asignación ideal”, este movimiento va formando a la persona, por lo que constituye una técnica de formación.

El análisis y descripción de puestos, los inventarios de personal y potencial humano, y la evaluación del desempeño proporcionan información valiosa sobre necesidades de formación del personal en las que se basarán los responsables para planificar la formación.

– *Mantenimiento*

En aquellas organizaciones que existan sistemas de incentivos, aquellos empleados que obtengan un mejor comportamiento profesional gracias a la formación recibida podrán obtener mayores recompensas monetarias, con lo que el efecto motivacional de la formación aumenta.

La Seguridad y Salud en el Trabajo genera necesidades formativas en los empleados, ya que según la Ley sobre Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995 de 8 de Noviembre), es una *obligación de toda empresa* “proporcionar una información y formación preventiva” a los trabajadores.

Por otro lado, además de las funciones eminentemente técnicas del sistema de recursos humanos, la formación mantiene una estrecha interrelación con la planificación y control de los mismos.

La formación impartida puede dotar al personal de una mayor polivalencia que permita una mejor asignación del personal por áreas de actividad, es decir, planificación de plantillas; se proporciona en función de las necesidades cualitativas de personal detectadas; los planes de carrera y sucesión generan necesidades formativas en los empleados y; los presupuestos de personal obtenidos a partir de la planificación de gastos de personal.

El control de personal proporciona información sobre comportamientos profesionales y rendimiento del personal útil, a la dirección de este departamento, para detectar necesidades de formación del personal.

Con todo lo expuesto sobre el sistema de recursos humanos, tanto desde el punto de vista estratégico como funcional, se constata el carácter sistémico e integrado de la formación del personal en la estrategia general de la empresa y en la estrategia de Recursos Humanos, y su interacción con cada una de las restantes funciones de este sistema, por lo que ésta no puede considerarse como una actividad aislada sino que se ve influenciada por los restantes planes y funciones de administración de personal de la organización, siendo imprescindible para su eficacia y eficiencia la planificación de la actividad formativa a desarrollar en una empresa.

## BIBLIOGRAFÍA DEL TEMA:

**Aguirre, A.A. (1976):** *El equilibraje de líneas*. Memoria de Licenciatura presentada en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Málaga, dirigida por Ignacio Cuadra Echaide.

**Aguirre, A.A; Castillo, A.M.; Y Tous, D. (1992):** *Administración de empresas*. Edinford, S.A., Málaga, 1ª edición.

**Andrés Reina, M.P. (2005):** *Gestión de la formación en la empresa*. Pirámide, Madrid, 2º edición.

**Argry, C. (1991) :** Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos. *Harvard Deusto Business Review*, 4º trimestre, pp. 51-63.

**Becker, G. (1.962):** Investment in human capital: a theoretical analysis” *Jornal Politic Economi..* Octubre, nº 70, pp. 9-49.

**Becker, G.. (1996):** *Conocimiento, capital humano y mercados de trabajo en el mundo*. Ponencia presentada en Madrid en junio de 1.993 titulada “Knowledge, Human Capital, and Labor Markets in the World”, en “Economía de la Educación” editado por Oroval Planas, Editorial Ariel, Barcelona 1ª edición, pp. 99-107.

**Bonache, J. y Cabrera, A. (2005):** *Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Prentice Hall, Madrid.

**Buckley, R. y Caple (1991):** *La formación. Teoría y práctica*. Díaz de Santos, Madrid, 1ª edición.

**Canonici, A. (1973):** *Adiestramiento y formación del personal*. (traducido por Luciano Rincón). Deusto, Bilbao, 1ª Edición.

**Chiavenato, I. (1990):** *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill, 2ª edición.

**Concepto Servicios Empresariales (1995):** *Guía para la evaluación de la formación en las PYMES. Cómo valorar el impacto de la formación en la empresa*. Instituto para la Formación de la Comunidad de Madrid, Madrid, 1ª edición.

**Connell, C.R. y Brue, S.L. (1997):** *Economía laboral*. Mc. Graw Hill, Madrid, 1ª edición en castellano.

**Danvila, I. y Sastre, M.A. (2005):** Problemas y propuestas de medición de la formación en la empresa. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, ° 15, pp. 27-45.

**Del Pino, A. (1997):** *Empleabilidad y competencias: ¿nuevas modas?* en “Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos” coordinado por ODOÑEZ ORDEÑEZ. Gestión 2.000, Barcelona 1.997.

**Duceschi, M. (1972):** *Técnicas modernas de dirección de personal*. Ibérico Europea de Ediciones, S.A., Bilbao, 3ª edición.

**Fuertes, A.M.; Sancho, A. y Masat, A. (1999):** Las empresas y los recursos humanos: motivos para invertir en formación. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, editada por el Centro de Estudios Financieros, nº 190, pp. 233-250.

**García-Tenorio, J. (Coord.) (2006):** *La organización ante los retos del siglo XXI en "Organización y Dirección de Empresas*. Thompson. Madrid.

**González, L. (1997):** Formación, mercado de trabajo y diálogo social. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*. Colección Economía y Sociología, pp. 65-72.

**IFES (1.998):** *La formación continua de los trabajadores. Manal del formador*. Instituto de Formación y Estudios Sociales (IFES), Madrid, cuarta edición.

**Johnson, G.; Acholes, K. y Whittington, R. (2005):** *Dirección estratégica*. Prentice Hall, Madrid.

**Le Boteref, G. (1991):** *Cómo invertir en formación*. EADA GESTION, 1.991, Barcelona, 1ª edición.

**Le Boteref, G. (1992):** *Ingeniería y evaluación de la formación*. Deusto, Bilbao, 1ª edición.

**Le Boteref, G.; Barzucchetti, S. y Vincent, F. (1993):** *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Gestión 2.000, Barcelona, 1ª edición en castellano.

**Ley Orgánica 2/2006 de 3 de mayo de Educación, BOE. nº 106 de 4 de mayo de 2006.**

**Ley sobre Prevención de Riesgos Laborales 31/1995 de 8 de Noviembre.**

**Marqués, E. (1978):** *Contabilidad y gestión de los recursos humanos*. Pirámide, Madrid.

**Menguzzato, M. y Renau, J.M. (1992):** *La dirección estratégica de la empresa*. Ariel Economía, Barcelona.

**Nilson, C. (1994):** *Cómo formar a su personal*. Granica, Barcelona, 1ª edición en castellano.

**Parcerisas, D. (1983):** La formación permanente hoy. *Revista Alta Dirección* nº 107, pp. 51-57.

**Peña, M. (1990):** *Dirección de personal. Organización y técnicas*. Hispano Europea S.A., Barcelona, 6ª edición.

**Pfeffer, J. (1998):** *La ecuación humana*. Gestión 2.000, 1ª edición, Barcelona.

**Phillips, J. (1997):** ¿Cuánto vale la formación? *Training & Development Digest*, Marzo.

**Phillips, J. (1.997):** ¿Fue gracias a la formación?. *Training & Development Digest*, enero, p. 37-40.

**Phillips, J. (1997):** *Training evaluation and measurement methods*. Improving Human Performance Series, Houston, Texas, 3ª Edición.

**Pimentel Siles, M. (1997):** Diálogo social y formación profesional". *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, Colección Economía y Sociología, pp. 17-20.

**Pineda, P. (1995):** *Auditoria de la formación*. Gestión 2.000, S.A. Madrid, 1º edición.

**Pla, J. y León, F. (2004):** *Dirección de empresas internacionales*. Prentice Hall, Madrid.

**Planas Coll, J. (2005):** El papel de la empresa en la formación de los trabajadores en España. *Revista de Educación*, nº 338, pp. 125-143.

**Ramírez, A. (1997):** *Valoración de la formación. Cómo rentabilizar los costes de formación*. Griker & Asociados, Madrid, 1ª edición.

**Rodríguez, J.L. y Medrano, G. (1993):** *La formación en las organizaciones*. Eudema, Madrid, 1.993, 1ª Edición.

**Ryan, P. (1988):** *La formación en el trabajo, las prácticas de empleo y la gran empresa: el caso de las cualificaciones costosas y transferibles*. OSTERMAN, P. *Mercados Internos de Trabajo* editado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1ª edición.

**Santelmann, P. (2001):** Production et transmission des savoirs: repères prospectifs. *Formation Emploi*, nº 76, pp. 197-204.

**Schultz, Th.W. (1972):** *La inversión en capital humano*. Tecnos, Madrid, 1ª edición, traducido de "Investment in Human Capital".

**Solé, F. y Mirabet, M. (1994):** *Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa*. La Llar del Libre, Barcelona, 1ª Edición.

**Suárez, A. (1981):** *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Pirámide, Madrid, 4ª edición.

**Tarragó (1994):** Reflexiones sobre la formación en la empresa. *Alta Dirección* nº 178, pp. 91-95.

**Ulrich, D. (1997):** Human resource champions: the next agenda or adding value and delivering results. *Harvard Business Review*, Boston.

**Valle, R. (1995):** *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Addison - Wesley Iberoamericana, Buenos Aires, 1ª edición.

**Vecino, E. (1983):** Cómo detectar las necesidades de formación en su empresa. *Alta Dirección*, nº 107, pp. 85-92.