

# ¿Cómo se desarrolla la práctica de formación en las empresas? Una aproximación al caso de Castilla-La Mancha

64



**Yolanda Salinero Martín'**

Universidad de Castilla La Mancha



yolanda.saline-ro@uclm.es



**Rosa María Muñoz Castellanos**

Universidad de Castilla La Mancha



RosaMaria.Munoz@uclm.es

## How is training developed within enterprises? an analysis of the Castilla-La Mancha situation

### I. INTRODUCCIÓN

La empresa, desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades, trata de identificar, dotarse, mantener y desarrollar a aquellos empleados capaces de generar recursos y capacidades empresariales que la sitúen en posición ventajosa frente a sus competidores. Por ello, se deberá implantar una adecuada "Gestión de Recursos Humanos" para que, además de tratar de acumular capital humano, éste se contemple como una inversión necesaria y sea desarrollado. Dentro de dicha gestión de recursos humanos, la formación realizada por la empresa (práctica de recursos humanos en la que nos centraremos en el presente trabajo) debe ser considerada de vital importancia. Actualmente, empresas, organizaciones y gobiernos valoran la formación como una inversión necesaria, que debe contemplarse como una actividad continua, sobre todo para adaptarse con flexibilidad a los cambios técnicos, sociales y económicos, y así cumplir con el objetivo de supervivencia e incremento de la eficacia en

**CODIGOS JEL:**  
M 530

Fecha de recepción y acuse de recibo: 14 de marzo de 2007. Fecha inicio proceso de evaluación: 15 de marzo de 2007. Fecha primera evaluación: 11 de abril de 2007. Fecha de aceptación: 12 de julio de 2007



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las empresas actualmente se enfrentan a un entorno con innumerables cambios, haciendo que tengan que basar cada vez más sus ventajas competitivas en recursos intangibles y, entre ellos, en sus recursos humanos. Por ello, la formación de los trabajadores está recibiendo una especial atención por parte de las empresas.

La formación ha de partir de los objetivos empresariales, y se debe planificar para cubrir las necesidades existentes de la misma. En el presente trabajo analizamos de forma cualitativa y cuantitativa cómo se desarrolla dicho proceso formativo en la práctica empresarial, para ello hemos utilizado los datos recogidos en una encuesta realizada a las 572 empresas castellano-manchegas de más de 50 trabajadores, de las que obtuvimos 118 cuestionarios válidos (20,6%).

### EXECUTIVE SUMMARY

At present, the environment is very changeable, so firms have to base their competitive advantages on intangible resources, and one of them human resources. As a result of this, training is receiving special attention on the part of the firms and, nowadays, many firms attach great importance to this practice within human resources management.

The training must be planned to address the lack of skills of employees and the training plan must answer "who, when, where and how". In the present paper, we will analyze, in a qualitative and quantitative way, how the above mentioned training process is developed within the firms. With this purpose in mind we have used a data base of 572 companies from Castilla-La Mancha with at least 50 employees, from which we obtained 118 valid questionnaires (20,6%).

## ¿CÓMO SE DESARROLLA LA PRÁCTICA DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS? UNA APROXIMACIÓN AL CASO DE CASTILLA-LA MANCHA

la organización (Aparicio, Mateo y Pastor, 2001).

Desde que surgió la concepción del factor humano como variable estratégica, entre las cuestiones básicas que encontramos en la literatura sobre el tema se encuentra el posible efecto de la gestión de recursos humanos sobre los resultados de la empresa. Una de las perspectivas más extendidas y aceptadas es el conocido modelo universalista que defiende la existencia de prácticas de recursos humanos que, llevadas a cabo en cualquier empresa, inciden siempre de forma positiva en los resultados organizacionales (Sanz y Sabater, 2002). Los trabajos de Pfeffer (1994, 1998) establecieron los cimientos del planteamiento universalista. En el primero estableció un total de dieciséis prácticas de recursos humanos que parecen caracterizar el éxito competitivo de las empresas. En el segundo redujo las mismas a siete que él considera dimensiones básicas que incluyen al resto: seguridad en el empleo, selección rigurosa, equipos de trabajo autodirigidos y descentralización en la toma de decisiones, remuneración alta y contingente del resultado organizacional, énfasis en la formación, reducción de las diferencias de estatus (en salarios y también en símbolos) y, por último, el compartir información financiera con los empleados. Diferentes estudios empíricos han corroborado esta concepción de la formación como una de las "mejores prácticas de recursos humanos", tal y como muestra la tabla 1.

Para que una formación sea eficaz, es necesario definir claramente los objetivos que se persiguen con la misma, analizar el contenido de las demandas que existen de ella y elegir para cada enseñanza los medios pedagógicos adecuados. Debe planificarse para

Tabla 1. **La formación como "mejor práctica" en diferentes estudios empíricos**

VARIABLE	AUTOR
Inversión en formación	Rusell et al. (1985); Ichniowski et al. (1995,1997); Delaney y Huselid (1996); Koch y McGrath (1996)
Formación formal	Bartell (1994); Delaney y Huselid (1996)
Participación en diseño formación	Martell y Carroll (1995)
Formación genérica	Ordiz (2002)
Formación en habilidades sociales	Arthur (1992); Bayo y Merino (2002); Ordiz (2002)

Fuente: Elaboración propia.

cubrir las necesidades de los trabajadores, no debe ser una respuesta a una situación puntual, sino que ha de actualizarse y tener continuidad; se debe precisar "quién, cuándo, dónde y cómo" se deberá formar, por lo que podemos decir que toda acción formativa debe llevarse a cabo siguiendo un orden determinado (Plan de Formación). En este trabajo vamos a desarrollar desde el punto de vista teórico en qué consiste dicho Plan y analizaremos de una manera descriptiva cómo se desarrolla la formación en las empresas sobre las que hemos realizado el estudio empírico. Algunos autores han tratado este aspecto (Pineda (1995), Bee (1997), Branley (1997), Solé y Mirabet (1997)) aunque podemos afirmar que hay una escasez de estudios empíricos en nuestro país.

El trabajo presenta la siguiente estructura: se analiza el proceso formativo en la empresa, planteamos la metodología utilizada en el estudio empírico, presentamos los resultados obtenidos y por último se señalan las principales conclusiones.

**PALABRAS CLAVE**

Formación, recursos humanos, Plan de Formación, ventaja competitiva.

**KEY WORDS**

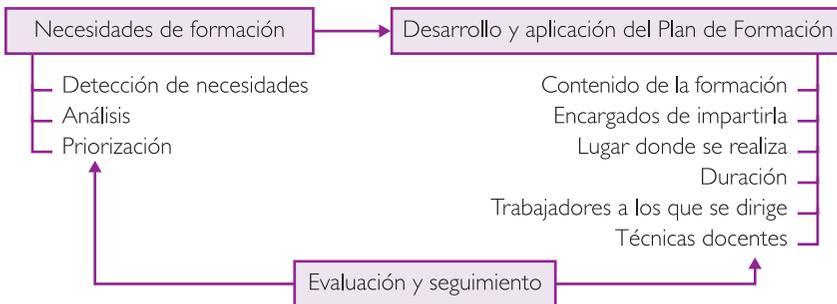
Training, Human Resources, Plan of Training, competitive advantage.

**2. EL PROCESO FORMATIVO EN LA EMPRESA**

La formación debe abarcar una secuencia programada de eventos que constituyen un proceso continuo, en el que se hayan tenido en cuenta los objetivos organizativos que

**Figura 1**

El proceso de formación.



Fuente: Adaptado de Goldstein (1993), Solé y Mirabet (1997), Gómez-Mejía et al. (2002) y Sarramona (2002).

se persiguen y los medios de que se dispone para asegurar unos óptimos resultados. No hay que olvidar que el objetivo primario de la misma es contribuir a las metas globales de la empresa de forma que es imprescindible lograr la conexión entre los objetivos estratégicos y los programas de formación (Sherman et al., 1999). Dicho proceso formativo se estructura en tres etapas que analizamos a continuación.

### 2.1. Necesidades de formación

El primer paso en la planificación de la formación en la empresa es detectar y analizar las necesidades formativas de la misma. Estas necesidades provienen directamente del plan estratégico de la empresa, ya que éste proporciona información sobre aquellos aspectos que la organización necesita para conseguir sus objetivos (Pineda, 2003).

Las necesidades formativas se pueden clasificar, atendiendo al nivel en que se dan dentro de la empresa, en: necesidades organizativas, ocupacionales (en el ámbito de los puestos de trabajo) e individuales. El primer paso, sin embargo, es comprobar que realmente el insuficiente rendimiento se debe a una deficiencia en la formación. En ocasiones puede tratarse de otra causa: bajo nivel de motivación, falta de recursos, sistemas de incentivos inadecuados, mal clima laboral, etc. (Stolovitch y Maurice, 1998).

El análisis también se puede realizar de forma dicotómica presente-futuro (Leal et al., 1999): reactivo (la formación intenta dar solución a problemas existentes) y proactivo (se intentan detectar las necesidades antes de que los problemas potenciales lleguen a ser reales).

### 2.2. El Plan de Formación

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

Como resumen del desarrollo del Plan de Formación tenemos la tabla 2. A continuación desarrollamos algunos de estos aspectos.

Contenido de la formación: Puede ser muy variado, en función de la necesidad formativa y del objetivo al que da respuesta (Pineda, 2003). Dependerá además del colectivo al que se dirige, del tiempo disponible, así como de la cultura empresarial. En relación con dicho contenido, y en concreto al tipo de habilidades que la formación trata de transmitir, cabe distinguir entre formación general (conocimientos que serán de utilidad para mejorar la productividad futura no sólo de la empresa que los proporciona, sino también de otras) y formación específica (enseñanza teórica y práctica aplicable directamente en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria y que ofrece cualificaciones que no son transferibles).

Tabla 2. **Resumen del desarrollo del plan de formación**

DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN		
CONTENIDO DE LA FORMACIÓN	Formación General. Formación Específica.	
ENCARGADOS DE IMPARTIRLA	Formación Interna. Formación Externa.	
DURACIÓN	Cuánto debe durar. En qué momento se imparte.	
LUGAR DONDE SE REALIZARÁ	En el puesto de trabajo. Fuera del puesto de trabajo.	
TRABAJADORES A LOS QUE SE DIRIGE		
TÉCNICAS DOCENTES	Individuales	En el puesto de trabajo A distancia
	De grupo	Comunicación unidireccional Comunicación bidireccional

Fuente: Adaptado de Claver et al. (2001), Gómez-Meja et al. (2002) y Dolan et al. (2003).

**Trabajadores a los que se dirige la formación:** El proceso de selección para tomar parte en actividades de formación está condicionado al objetivo de asegurar que los empleados que la reciben proporcionarán los mayores aumentos de productividad para su empresa durante el mayor periodo de tiempo posible (Peraita, 2000).

**Técnicas docentes:** Entre las clasificaciones de las técnicas docentes destaca la que distingue entre técnicas individuales o en grupo. La elección de las más adecuadas se hace teniendo en cuenta los objetivos que se quieren lograr, número de participantes, duración del curso y el coste de las técnicas. No existe un método que sea de por sí mejor que otro. Las empresas se basan, normalmente, en una combinación de ellas. En la siguiente tabla se resumen las técnicas de formación a disposición de una empresa:

### 2.3. Evaluación y seguimiento de la formación

La evaluación se refiere a cualquier intento de recogida sistemática de información que ayude a tomar decisiones sobre la selección, adopción, valor y modificación del progra-

## ¿CÓMO SE DESARROLLA LA PRÁCTICA DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS? UNA APROXIMACIÓN AL CASO DE CASTILLA-LA MANCHA

Tabla 3. **Clasificación de las técnicas de formación**

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

Fuente: Adaptado de Gil, Ruiz y Ruiz (1997).

ma formativo. Se compara lo logrado con los objetivos propuestos, de modo que se pueda conocer en qué medida se han alcanzado éstos. Esta evaluación se podrá realizar en términos monetarios o no monetarios.

El modelo de evaluación clásico que propone Kirkpatrick (1994) comprende cuatro niveles: reacción, aprendizaje, conducta y resultados. Los niveles uno y dos se centran en la actitud de los empleados ante la formación y en medir el aprendizaje, respectivamente; los niveles tres y cuatro intentan medir la transferencia de las habilidades adquiridas al puesto de trabajo y determinar su influencia en la empresa.

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

Se trata, sin embargo, de la etapa más ambiciosa y compleja y presenta algunas dificultades importantes (Parry, 1996):

- Los costes asociados a la formación se expresan en unidades monetarias pero los beneficios de la misma suelen ser difíciles de cuantificar (hablamos de mejora de la calidad, disminución del absentismo laboral o la rotación, aumento de la productividad, etc.).
- Los beneficios de la formación no son inmediatos, se van manifestando a lo largo del tiempo. Se plantea por tanto la cuestión de cuándo realizar la medición del impacto.

- Muchas otras variables intervienen lo que dificulta el aislamiento de dicho factor.

A pesar de las dificultades, la evaluación debe intentarse con el fin de que la actuación del departamento de recursos humanos sea reconocida y la gerencia pueda comprobar con datos la efectividad del proceso formativo puesto en marcha.

### 3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

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

Para alcanzar los objetivos propuestos hemos realizado un trabajo empírico fundamentado en cuestionarios postales dirigidos a las 572 empresas de Castilla-La Mancha que tienen más de 50 trabajadores. Para evitar el sesgo sectorial, el estudio empírico realizado es de todos los sectores. Los cuestionarios se dirigieron al responsable de recursos humanos de la empresa y, en su defecto, al directivo de la misma. El trabajo de campo se realizó de abril a junio del 2005. Del total de empresas, 118 nos enviaron respuestas válidas (20,6%), obteniendo un error muestral del 8 % (para un nivel de confianza del 95%).

Utilizamos los siguientes indicadores de medida de las distintas variables usadas en el cuestionario (que resumimos en la tabla 4):

- La variable "formación" se refiere exclusivamente a la formación formal.

Debido a la importancia que tiene ésta en nuestro estudio, hemos realizado un esfuerzo en la forma de medirla, por lo que hemos utilizado medidas reales y no valoraciones subjetivas. Hemos elegido tres dimensiones diferentes para determinar esta variable: la realización de acciones formativas, la intensidad de la formación realizada y la frecuencia con que se realiza la misma.

- A la variable "necesidades de formación" nos acercamos a través de: análisis de necesidades, quién las detecta y cuáles son los ámbitos en los que se dan.

- Las características del "plan de formación" han sido articuladas en distintos bloques temáticos, para facilitar su análisis, y son: Quién desarrolla las acciones formativas, Trabajadores a los que se dirige, Técnicas docentes, Momento y Lugar en que se realiza.

- De la variable "evaluación de la formación" se determina: si se evalúan o no las acciones de formación, quién es el responsable de realizar dicha evaluación, y cuáles son los niveles de evaluación.

## ¿CÓMO SE DESARROLLA LA PRÁCTICA DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS? UNA APROXIMACIÓN AL CASO DE CASTILLA-LA MANCHA

Tabla 4. **Variables utilizadas en el estudio**

VARIABLE UTILIZADAS		
Formación	Realización o no de acciones formativas (Vble. dicotómica)	
	Intensidad de la formación	Presupuesto formativo (Importe del gasto dedicado a formación)
		Alcance de la formación (N de trabajadores formados/Total trabajadores)
	Número de días de formación por empleado (N de días reales que los trabajadores reciben de formación)	
Proceso de formación	Necesidades de formación	Análisis de las necesidades de formación (Escala likert 5 puntos)
		Ámbitos en que se dan las necesidades de formación (Escala likert 5 puntos)
	Plan de formación	Quién desarrolla las acciones formativas (Escala likert 5 puntos) Trabajadores a los que se dirige (Escala likert 5 puntos) Técnicas docentes (Escala likert 5 puntos) Momento y lugar en que se realiza (Escala likert 5 puntos)
Evaluación	Si se evalúan o no las acciones formativas de la empresa (Escala likert 5 puntos)	
	Quién es el responsable de realizar la evaluación (Escala likert 5 puntos) Niveles de evaluación (Escala likert 5 puntos)	

### 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como primer dato a tener en cuenta está el hecho de que del total de empresas que contestaron al cuestionario (118), el 13,7% no hacía formación (16 empresas), y sí realizaba algún tipo de acción formativa el 86,3% de las empresas (102), y de éstas, el 73,3% contaba con un plan de formación.

Dentro de la variable formación, y para medir su intensidad, primero analizamos cuánto es el gasto dedicado a la misma (sobre el total de sus ventas), y obtenemos:

Cabe señalar, como más significativo, que un 30,4% de las empresas destinan menos del 0,25% de sus ventas a la partida de formación (en este dato tenemos que tener en cuenta que en muchas ocasiones las acciones formativas están subvencionadas, por lo que el gasto para la empresa es menor). Además, también observamos que no hay ninguna empresa de la muestra que haya destinado más de un 15% de sus ventas a formar a su personal.

Otra medida de la intensidad de la formación realizada en la empresa, es la que recoge el "alcance de la formación". Hemos considerado como tal la aplicación de esta práctica en los distintos niveles jerárquicos.

Los operarios son los que presentan un menor porcentaje y no se observan diferencias significativas entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa.

Vamos a analizar también cuántos días al año reciben formación los trabajadores.

Son los directivos los empleados que reciben una formación de mayor duración. Se puede apreciar cómo, a medida que bajamos de categoría profesional el número de días al año de formación que reciben los distintos trabajadores se va reduciendo, llegando a ser, en el caso de los operarios, tres veces inferior al de los directivos.

Después de haber analizado la variable formación, en los siguientes subapartados vamos a ir desarrollando los datos obtenidos en nuestro estudio sobre cómo se realiza el proceso formativo en la práctica empresarial castellano-manchega.

Tabla 5. Descripción de las marcas que componen la categoría de café

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
0 % - 0,24 %	23	30,4
0,25 % - 0,49 %	4	5,4
0,5 % - 0,99 %	11	14,3
1 % - 1,49 %	8	10,7
1,5 % - 1,99 %	0	0,0
2 % - 4,99 %	14	17,9
5 % - 9,99 %	11	14,3
10 % - 15 %	5	7,1
Total	76	100,0

Tabla 6. Alcance de la formación por categorías (Número trabajadores formados/Número total de trabajadores)

	ALCANCE DIRECTIVOS	ALCANCE MAN- DOS INTERMEDIOS	ALCANCE TÉCNICOS	ALCANCE ADMI- NISTRATIVOS	ALCANCE OPERARIOS
N76	70	66	70	71	
Media (%)	56,31%	63,57%	66,52%	56,69%	53,17%
Desv. típ.	,41257	,36693	,35280	,37850	,35633

#### 4.1. Análisis descriptivo de las necesidades de formación

Dentro de esta etapa del proceso formativo, podemos observar si las acciones formativas se plantean de forma reactiva o proactiva (atendiendo a necesidades de formación actuales o futuras de la empresa).

## ¿CÓMO SE DESARROLLA LA PRÁCTICA DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS? UNA APROXIMACIÓN AL CASO DE CASTILLA-LA MANCHA

Tabla 7. **Días al año de formación que reciben los trabajadores de las distintas categorías de la empresa.**

	DÍAS/AÑO QUE RECIBEN LOS DIRECTIVOS	DÍAS/AÑO QUE RECIBEN LOS MANDOS INTERMEDIOS	DÍAS/AÑO QUE RECIBEN LOS TÉCNICOS	DÍAS/AÑO QUE RECIBEN LOS ADMINISTRATIVOS	DÍAS/AÑO QUE RECIBEN LOS OPERARIOS
N	56	57	60	61	68
Media	32,41	21,21	17,87	18,56	11,32
Moda	10	10	5	3(a)	2
Desv. Típ.	61,193	39,618	24,914	32,438	21,326

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

74

Las empresas que realizan acciones formativas, las desarrollan en mayor medida (48%) como respuesta a necesidades actuales, es decir, dichas acciones se realizan de forma reactiva; mientras que el desarrollar acciones formativas para prever necesidades futuras de la empresa suele ser inusual, ya que sólo el 15,8% de las empresas realizan estas

Tabla 8. **Los criterios que se utilizan para iniciar una actividad formativa son:**

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

acciones. Cabe reseñar que el 35,6% de las empresas inician acciones formativas para cubrir ambas necesidades. Con respecto a ¿quién detecta las necesidades

de formación?, obtuvimos los siguientes datos:

En la mayoría de las ocasiones las necesidades de formación las detecta el director del departamento afectado, o el departamento de RRHH. Como dato significativo observamos que sólo en el 4,2% de las empresas son los propios trabajadores los que detectan las necesidades de formación.

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

De los datos obtenidos podemos hacer una distinción entre las necesidades de formación que

existen en la empresa, dependiendo de quiénes sean sus demandantes: los directivos han mostrado una alta valoración de la formación más especializada (formación en marketing, gestión, nuevas tecnologías,...) y por la formación de adaptación y requisitos nuevos (ofimática, inglés comercial,...), mientras que el resto de trabajadores muestran mayor necesidad de formación operativa (más corta y manipulativa que la de los anteriores, ya que han señalado tener unas mayores necesidades de formación en "conocimientos del proceso y producto").

Tabla 9. **¿Quién detecta las necesidades de formación?**

	N	PORCENTAJE
El director de dpto	68	31,8%
El Dpto. de Formación o RRHH	56	26,2%
Los propios empleados	9	4,2%
Los representantes sindicales	36	16,8%
La dirección de la empresa	45	21,0%
Total	214	100,0%

#### 4.2. Análisis descriptivo del Plan de Formación

Vamos a analizar algunos de los elementos fundamentales del Plan de Formación: quién va a impartir la formación, técnicas docentes, momento y lugar donde se realiza. Los datos están planteados sobre escalas Likert de 1 a 5, donde 1 es "nada de acuerdo", y 5 "muy de acuerdo".

Tabla 10. **Valoración de las necesidades de formación de los directivos**

		USUARIO DE APLICACIONES INFORMÁTICAS	CONOCIMIENTO DE PROCESO, PRODUCTOS Y SERVICIOS	TECNOLOGÍAS DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS	INFORMÁTICA Y COMUNICACIÓN	PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	IDIOMAS	MARKETING
Directivos	Media	3,69	3,96	3,32	3,71	4,08	3,58	3,58
	Moda	3	4	3	4	5	4	4
	Desv. Típ	,935	,978	1,132	1,015	,960	1,14	1,01
Restos de trabajadores	Media	2,98	3,89	3,54	2,94	4,35	2,48	2,22
	Moda	3	4	4	3	5	2	2
	Desv. Típ	1,059	,848	1,023	1,048	,907	1,18	1,04

## ¿CÓMO SE DESARROLLA LA PRÁCTICA DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS? UNA APROXIMACIÓN AL CASO DE CASTILLA-LA MANCHA

**Formación Interna/Formación Externa:** La empresa puede impartir la formación con sus propios medios (formación interna) o acudir a agentes externos (academias, consultorías, universidades,...). En nuestro estudio analizamos a quién acuden para desarrollar las acciones formativas, y obtenemos los siguientes datos:

Como observamos, en la mayoría de los casos es la propia empresa la que imparte dichos cursos de formación por lo que recurre a "formación interna". El segundo lugar lo ocupan los centros privados y las asociaciones empresariales; mientras que son menos las ocasiones en que la empresa recurre a los sindicatos y a la Administración Pública. Cabe destacar el escaso uso que hacen las empresas, cuanto menos en términos rela-

Tabla 11. **La empresa para desarrollar las acciones formativas recurre a:**

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

tivos, de la oferta de formación en las universidades (en principio, esta oferta formativa se dirige sólo al personal titulado, pero otros oferentes sujetos a similares restricciones, como las escuelas de negocios, ostentan un protagonismo superior en el mercado de la formación empresarial).

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

**Técnicas Docentes:** En primer lugar vamos analizar entre las técnicas docentes presen-

ciales, cuáles son las que se utilizan en las empresas con más frecuencia (tabla 13). Las principales técnicas docentes utilizadas en las acciones formativas son las conferencias, seguidas de las demostraciones y estudio de casos; y la técnica menos utilizada son los juegos de empresa.

También analizamos si en las acciones formativas las empresas utilizaban nuevas tecnologías y obtuvimos:

Salvo la utilización de los ordenadores e Internet, aún no están muy extendidas las demás opciones. La formación on-line o e-learning no está muy implantada y la utilización

de Intranet tampoco es habitual en la formación de los trabajadores.

Momento en que se realiza la formación: De este análisis obtuvimos los siguientes datos:

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

Lugar en donde se realiza la formación: Cuando preguntamos dónde se realizaban las acciones formativas, en relación a si se hacían en el puesto de trabajo o fuera de él, observamos cómo la respuesta mayoritaria de las empresas había sido la de que se realizaba en ambos (con un 38%), y exclusiva-

Tabla 12. **Alcance de la formación en intervalos.**

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

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

Tabla 13. **Principales técnicas de formación utilizadas por la empresa en las acciones formativas.**

	MODA	MEDIA	DESV. TÍPICA
Conferencias	3	3,27	1,216
Simulaciones	1	2,46	1,300
Demostraciones	3	2,80	1,166
Juegos de empresa	1	1,60	1,021
Debates	1	2,23	1,248
Estudios de casos	1	2,61	1,341

## ¿CÓMO SE DESARROLLA LA PRÁCTICA DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS? UNA APROXIMACIÓN AL CASO DE CASTILLA-LA MANCHA

Tabla 14. **Utilización de las nuevas tecnologías en las acciones formativas**

	ORDENADORES	INTERNET	FORMACIÓN ON-LINE (E-LEARNING)	INTRANET	VÍDEO INTERACTIVO
Media	3,50	2,54	2,32	1,74	2,24
Moda	4	3	1	1	1
Desv. Típ.	1,124	1,226	1,399	1,203	1,304

mente en el puesto de trabajo sólo el 11%, mientras que totalmente fuera del puesto se realizaban el 28% de las acciones formativas (ver figura 3).

78

### 4.3. Evaluación de la formación

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

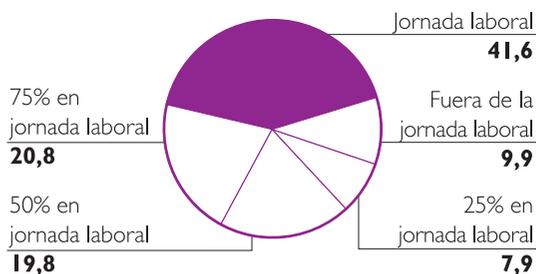
Preguntamos igualmente quiénes realizan dicha evaluación y obtuvimos los siguientes datos:

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

#### Figura 2

La formación se realiza en:

**Porcentaje.**



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

La variable planteada que más se suele evaluar por parte de las empresas es el "conocimiento adquirido al final de la etapa formativa". Sin embargo, lo que menos se suele evaluar son "los costes y

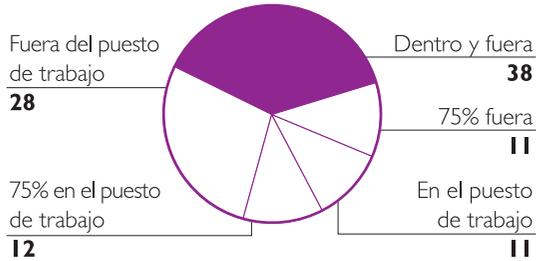
beneficios que han reportado las acciones formativas", ello puede ser debido a que aquéllos en muchas ocasiones son muy difíciles de cuantificar de forma exacta, al igual que puede ocurrir con determinados beneficios que surgen de la formación.

### 5. CONCLUSIONES

A partir de la década de los noventa comenzó a alcanzarse un elevado nivel de consenso a escala internacional en cuanto al hecho de que más y mejor formación conduce a mayor productividad y, en consecuencia, mayor crecimiento económico. La globalización ha llevado a contemplar la ventaja competitiva como un producto del factor humano más que del capital físico. Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías han cambiado las reglas de la com-

**Figura 3**

Dónde se desarrolla la mayor parte de la formación que se realiza en la empresa. **Porcentaje.**



**Figura 4**

¿Se pueden evaluar las actividades de formación? **Porcentaje.**

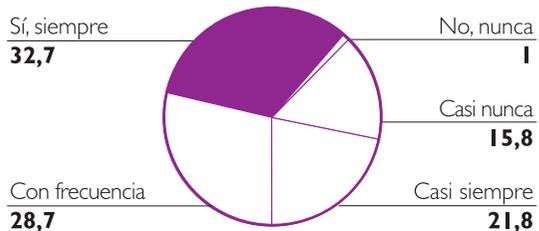


Tabla 15. **La evaluación de las actividades de formación las hace:**

	N	MODA	MEDIA	DES.V. TÍPICA
Quienes han participado en la formación	101	5	3,32	1,496
Los responsables jerárquicos	101	3	2,97	1,352
Los formadores	101	1	3,17	1,517
Personal ajeno a la empresa y a los formadores	101	1	1,67	1,226

## ¿CÓMO SE DESARROLLA LA PRÁCTICA DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS? UNA APROXIMACIÓN AL CASO DE CASTILLA-LA MANCHA

Tabla 16. **Variables que suelen ser objeto de evaluación en la empresa:**

	MODA	MEDIA	DESV. TÍPICA
Integración de la formación con la estrategia y objetivos de la empresa	3	3,12	1,062
Conocimientos adquiridos al finalizar la etapa formativa	4	3,72	,937
Diseño metodológico de la formación, sus contenidos, documentación utilizada y la actuación del profesorado	3	3,39	1,114
Costes y beneficios que ha reportado la actividad formativa	3	2,98	1,040
Contribución que la formación impartida puede generar en la orientación de la empresa a largo plazo	4	3,16	1,085
Aplicación que hacen los formandos de los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo	4	3,46	1,091
Repercusión de la formación en la motivación de los trabajadores. Satisfacción de los alumnos formados	4	3,54	1,003
Correspondencia entre necesidades formativas reales y las que se han desarrollado en la etapa instructiva	4	3,49	1,053

80

petición haciendo emerger una nueva economía basada en el conocimiento. En este escenario, la formación y el aprendizaje de los trabajadores deben contemplarse en las organizaciones como un proceso continuo (Ashton y Felstead, 2003).

En los últimos años, esta nueva situación ha llevado a la gerencia de las empresas a considerar la planificación de la formación como uno de los objetivos claves de las organizaciones. Hoy en día es un activo importante de la empresa que podrá rentabilizarse a corto y medio plazo contemplándose de esta forma como una inversión y no como un gasto. Este carácter de inversión justifica la necesidad de una adecuada planificación del proceso formativo (Sastre y Aguilar, 2003).

Teniendo en cuenta estas consideraciones, y con el fin de determinar si la empresa castellano-manchega forma a sus trabajadores y lo hace según los requerimientos del entorno competitivo actual, hemos desarrollado el análisis que acabamos de exponer y del que extraemos a continuación las conclusiones más destacables.

El porcentaje de empresas que realizan algún tipo de acción formativa (86,3), es similar

a la media española (un 88% según datos presentados por Córdova (2001)).

Uno de los principales problemas detectados es el hecho de que las acciones formativas se ponen en marcha la mayor parte de las veces de forma reactiva, es decir, como respuesta únicamente a necesidades inmediatas. Acabamos de explicar la necesidad de contemplar la formación como un proceso continuo y con carácter proactivo, la gerencia de las empresas debe ser consciente de la prioridad de anticiparse a los constantes cambios del entorno.

En las empresas de la muestra rara vez son los propios trabajadores los que detectan las necesidades de formación. La recomendación para empresas que ya han alcanzado una dimensión media, es descentralizar el proceso formativo ya que el departamento de recursos humanos encontrará dificultades para realizar un completo diagnóstico de necesidades (De la Osa y González, 1999). Incluso es deseable llegar al máximo nivel de descentralización haciendo responsable al propio empleado de su formación y desarrollo ya que en muchas ocasiones él conoce mejor que nadie sus carencias formativas. El número medio de trabajadores que reciben formación del total de la plantilla está en torno al 50%, pero aún son muchas las empresas que forman a un porcentaje muy pequeño. Y por categorías, son los directivos los que reciben la máxima atención formativa. Este fenómeno está en línea con la actuación general de las empresas europeas en las que también la menor tasa de participación se sitúa entre empleados y operarios de cualificación media-baja (De Saá y Ortega, 2002).

En más del 80% de los casos se lleva a cabo algún tipo de evaluación de las acciones formativas, aunque la recomendación es realizar esta fase de forma sistemática puesto que es una de las etapas más importantes del plan formativo.

La variable que menos se evalúa es la que contempla los costes y beneficios que han proporcionado las acciones formativas. La explicación es lógica: se trata del nivel más ambicioso de evaluación, la medición del conocido como retorno sobre la inversión en formación (o ROI de la formación). Se estima que sólo el 3% de las organizaciones en el mundo utilizan herramientas para medir el impacto de la formación en los resultados de sus negocios (Rodríguez y Mosteiro, 2001).

Teniendo en cuenta estas conclusiones, podemos extraer algunas implicaciones de utilidad para los profesionales de la empresa:

- De las cinco estrategias formativas establecidas por De Saá y Ortega (2002), el colectivo analizado se ajusta a la segunda que se caracteriza por tratarse de empresas que acomodan su formación a la oferta de cursos y programas puestos en marcha por asociaciones empresariales y financiadas por fondos públicos. Son empresas activas en el sistema pero sin planes y políticas de formación sistematizados y ordenados.

## ¿CÓMO SE DESARROLLA LA PRÁCTICA DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS? UNA APROXIMACIÓN AL CASO DE CASTILLA-LA MANCHA

Los gerentes y profesionales de la empresa deben ser conscientes de la necesidad de ir más allá de este simple comportamiento reactivo.

- Asimismo, deben proporcionar al propio trabajador la posibilidad de participar activamente en todo el proceso formativo, tal y como aconsejan distintos organismos y expertos (Guile y Fonda, 1998; OECD, 1999).

- Al igual que en las empresas europeas, la mayor inversión en formación se dirige a los puestos de máxima responsabilidad y con mayores exigencias en habilidades o conocimientos. Sin embargo, el responsable de recursos humanos no debe minusvalorar la formación de los niveles jerárquicos más bajos donde además en muchas ocasiones el propio trabajador no da importancia a la necesaria actualización y reciclaje.

- La evaluación es una de las etapas más importantes pero también de las más difíciles: requiere tiempo, es costosa, técnicamente compleja y exige medir conocimientos, habilidades y actitudes antes y después del proceso formativo. Sin embargo, los responsables de recursos humanos deben dedicar los recursos necesarios a la misma ya que es la única forma de detectar si realmente se han conseguido los objetivos planteados de aumento de la productividad, mayores ventas, reducción de costes, mejoras en la calidad, disminución de las tasas de absentismo laboral, etc.

Como podemos observar, en las empresas de la muestra se detectan algunas carencias formativas importantes que deben ser corregidas para poder alcanzar el nivel de competitividad empresarial que ya tienen algunos países de nuestro entorno. Como hemos resaltado a lo largo de todo el estudio, los directivos deben tener siempre presente que la formación es uno de los mecanismos a través de los cuales la organización puede desarrollar su conocimiento como estrategia competitiva, jugando un papel crítico en el mantenimiento y desarrollo de las capacidades, tanto individuales como organizativas (Valle et al., 2000).

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- APARICIO, M.; MATEO, M. y PASTOR, R. (2001): "Siglo XXI: más allá de la formación", Dirección y Organización, nº 26, p. 107-112.
- ARTHUR, J.B. (1992): "The link between business strategy and industrial relations systems in America steel minimills", Industrial and Labor Relations Review, vol. 45 (3), p. 488-505.
- ASHTON, D. y FELSTEAD, A. (2003): "From training to lifelong learning: the birth of the knowledge society?", en STOREY, J. (ed.), Human resource management. A critical text, Thomson Learning, London.
- BARTEL, A.P. (1994): "Productivity gains form the implementation of employee training programs", Industrial Relations, vol. 33, nº 4, p. 411-425.
- BAYO, A. y MERINO, J. (2002): "Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española", Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, nº 12, p. 227-246.
- BEE, F. (1997): Training needs analysis and evaluation, Institute of Personnel and Development, London.
- BRANLEY, P. (1997): Evaluating training, Institute of Personnel and Development, London.
- CLAVIER, E.; GASCÓ, J. L. y LLOPIS, J. (2001): Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo, 2ª ed., Cívitas, Madrid.
- CÓRDOVA, P. (2001): La formación en las empresas españolas. Situación, tendencias y expectativas, AEDIPE, nº 17, p. 19-26.
- DE LA OSA, J.C. y GONZÁLEZ, J.A. (1999): "Learning resources guide: otra vía para operativizar la gestión del conocimiento", Capital Humano, nº 125, p. 58-66.
- DELANEY, J.T. y HUSELID, M.A. (1996): "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance", Academy of Management Journal, vol.39, nº4, p.949-969.
- DOLAN, S. L.; VALLE, R.; JACKSON, S. E. y SCHULER, R. S. (2003): La gestión de recursos humanos, Mc Graw Hill, Madrid, 2ª edición
- GIL, I.; RUIZ, L. y RUIZ, J. (1997): La nueva dirección de personas en la empresa, McGraw Hill, Madrid.
- GOLDSTEIN, I. L. (1993): Training in organizations. Needs assessment, development and evaluation, 3ª ed., Brooks/Coole, Pacific Grove, CA.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. y CARDY, R.L. (2002): Dirección y gestión de recursos humanos, Prentice Hall, 3ª ed., Madrid.
- GUILE, D. y FONDA, N. (1998): "Performance management through capability", en Institute of Personnel and Development, Issues in People Management, nº 25, London.

## ¿CÓMO SE DESARROLLA LA PRÁCTICA DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS? UNA APROXIMACIÓN AL CASO DE CASTILLA-LA MANCHA

ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K. y PRENNUSHI, G. (1995): The effects of human resource management practices on productivity, National Bureau of Economic Research Working Paper Series 5333, Cambridge, MA.

ICHNIOWSKI, C.; SHAW, K. y PRENNUSHI, G. (1997): "The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines", *The American Economic Review*, vol. 28, nº 3, p. 509-526.

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

KOCH, M.J. y MCGRATH, R. (1996): "Improving labour productivity: human resource management policies do matter", *Strategic Management Journal*, vol. 17, nº 5, p. 335-354.

LEAL, M. et al. (1999): *El factor humano en las relaciones laborales*, Editorial Pirámide, Madrid.

MARTELL, K. y CARROLL, S.J. (1995): "How strategic is HRM?", *Human Resource Management*, vol. 34, nº 2, p.253-267.

OECD (1999): *Employment Outlook*, June, OECD, Paris.

ORDIZ, M. (2002): "Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: concepto y factores que motivan su adopción", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 12, 247-265.

PARRA, F. (1997): "La formación del directivo empresarial como variable estratégica de cambio", *Reis*, nº 77-78, p. 217-245.

PARRY, S.B. (1996): "Measuring training's ROI", *Training & Development*, vol. 13, nº 1, p. 89-108.

PERAITA, C. (2000): "Características de la formación en la empresa española", *Papeles de Economía Española*, nº 86, p. 295-307.

PFEFFER, J. (1994): *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston.

PFEFFER, J. (1998): *La ecuación humana*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

PINEDA, P. (1995): *Auditoría de la formación*, Gestión 2000, Barcelona.

PINEDA, P. (coord.) (2003): *Auditoría de la formación. Análisis de las actividades formativas para la mejora de la realidad empresarial*, Gestión 2000, Barcelona.

RODRÍGUEZ, J.L. y MOSTEIRO, A. (2001): "La medición del retorno de la inversión en formación dentro del marco de la nueva economía", *Capital Humano*, nº 150, p. 30-34.

RUSSELL, J.; TERBORG, J. y POWERS, M. (1985): "Organizational productivity and organizational level training and support", *Personnel Psychology*, nº 38, p. 849-863.

SÁNCHEZ, P. (2002): *Metodología y evaluación en los procesos de formación continua*, en Sarramona, J. (ed.), *La formación continua laboral*, Biblioteca Nueva Universidad, Madrid.

SANZ, R. y SABATER, R. (2002): "Enfoque universalista de recursos humanos. Estudio empíri-

co de sus efectos sobre los resultados de la empresa", Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol.11, nº 1, p.163-182.

SARRAMONA, J. (2002): La formación continua laboral, Biblioteca Nueva Universidad, Madrid.

SASTRE, M.A. y AGUILAR, E.M. (2003): Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico, McGraw-Hill, Madrid.

SHERMAN, A; BOHLANDER, G. y SNELL, S. (1999): Administración de recursos humanos, International Thomson Editores, Madrid.

SOLÉ, F. y MIRABET, M. (1997): Guía para la formación en la empresa, Civitas, Madrid.

STOLOVITCH, H.D. y MAURICE, J.G. (1998): "El cálculo de la rentabilidad de la inversión (ROI) en formación: análisis crítico y un caso práctico", Cuadernos de Mejora del Rendimiento Profesional, vol. 2, p. 47-60.

VALLE, R. et al. (2000): "Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent?", Journal of Organizational Behaviour, nº 21, p. 255-269.

---

## NOTAS

<sup>1</sup> Autora de Contacto: Área de Organización de Empresas; Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales; Universidad de Castilla La Mancha; San Pedro Mártir, s/n; 45071 Toledo; España