

LA FORMACIÓN COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS DE CASTILLA LA MANCHA

M^a Yolanda Salinero Martín, yolanda.salinero@uclm.es
Universidad de Castilla la Mancha

ABSTRACT

El concepto de organización jerárquica y la especialización valoradas en años anteriores ya no son objetivos primordiales, sino la flexibilidad y la polivalencia (Bonet i Anglarill, 1998), se constata la idea de que la productividad, la utilización de la tecnología de forma eficiente, la mejora de la calidad, es decir, la competitividad de las empresas, exigen una mano de obra altamente adaptable a las continuas innovaciones tecnológicas, sociales y económicas (Sáez, 1993, Arévalo, 1998, Fernández, 1994). Esto implica que la necesidad de formación continua se plantee como una exigencia (Palací, 1998).

Las empresas forman a su personal y consideran que ésta será una función a realizar tanto en el presente como en el futuro introduciéndola en su planificación estratégica. La formación debería jugar un papel destacado dentro de la estrategia empresarial. En relación con el capital humano, por un lado, y según la teoría económica, la formación conduce a un aumento de la productividad de los trabajadores (Fernández, 1999) y, por otro, la inversión en formación es una forma de aumentar la inimitabilidad del recurso humano, lo que resulta esencial para mantener la ventaja competitiva (Fahy, 2000).

PALABRAS CLAVE: Formación, recursos humanos, cultura organizativa.

1. INTRODUCCIÓN.

Actualmente, empresas, organizaciones y gobiernos están empezando a valorar la formación como una inversión apropiada, que debe mantenerse de forma continuada, sobre todo para adaptarse con flexibilidad a los cambios técnicos, sociales y económicos, y de esta manera cumplir con el objetivo de supervivencia y de incremento de la eficacia en la organización (Aparicio, Mateo y Pastor, 2001). Para que los empresarios realmente creen y estén dispuestos a invertir en la formación de sus trabajadores es necesario, no sólo que experimenten sus efectos positivos, sino que además es preciso mostrarles el camino y forma de comprobar, a través de indicadores pertinentes y fiables, su impacto económico y social en esa empresa.

El concepto de organización jerárquica y la especialización valoradas en años anteriores ya no son objetivos primordiales, sino la flexibilidad y la polivalencia (Bonet i Anglarill, 1998), se constata la idea de que la productividad, la utilización de la tecnología de forma eficiente, la mejora de la calidad, es decir, la competitividad de las empresas, exigen una mano de obra altamente adaptable a las continuas innovaciones tecnológicas, sociales y económicas (Sáez, 1993, Arévalo, 1998, Fernández, 1994). Esto implica que la necesidad de formación continua se plantee como una exigencia (Palací, 1998). Todos estos cambios, aunque necesarios, no son siempre fáciles de acometer. En no pocas ocasiones hay resistencia al cambio, bien como consecuencia de inercias culturales en las empresas, bien como reacción de los propios trabajadores a las inseguridades que pueden plantear los cambios en sus puestos de trabajo, en los que cada vez más son imprescindibles aptitudes como la polivalencia, la capacidad de iniciativa, la cooperación o el aprendizaje, entre otras.

La importancia de la formación viene dada, porque en la medida en que esté bien diseñada y aplicada, así como integrada con las demás prácticas de RRHH, puede ayudar a atraer, desarrollar y retener a los empleados excelentes. De este modo, la formación puede contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y como consecuencia incrementar la rentabilidad de la misma, a través de una mayor eficiencia, productividad y calidad, así como menores niveles de rotación y absentismo de los empleados de la organización (Bonache y Cabrera, 2002).

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar cómo la cultura de la empresa influye en la formación del personal, cuáles son los objetivos que persiguen las empresas al dar la formación y cuáles son los problemas que tienen al plantearse la formación. Para ello se ha llevado a cabo un estudio sobre las 719 empresas de Castilla la Mancha que tienen un número de empleados superior a 50, independientemente del sector al que pertenezcan (para no tener sesgos sectoriales, ya que muchas investigaciones han sido criticadas en este sentido (Huselid, 1995). Del listado de empresas se han excluido las

administraciones públicas, defensa, educación y sanidad, por considerarse que los procesos de formación en estas actividades se rigen por criterios diferentes al resto de sectores. De la población objeto de estudio se han obtenido 74 cuestionarios válidos.

2. LOS RECURSOS HUMANOS COMO RECURSOS INTANGIBLES.

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

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

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

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

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

Como sostiene Kamoche (1996), en el pasado, el interés de los recursos humanos se centraba en el desarrollo de prácticas de recursos humanos adecuadas, sin embargo, estas prácticas son imitables, y por tanto, no pueden llevar a una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Por ello, el reto al que debe hacer frente la dirección de personal será considerar al elemento humano no como un simple “recurso” con el que pueden instrumentalizarse unas determinadas políticas, sino como una acumulación de conocimientos y habilidades que los individuos poseen, y con los cuales, deben construir una pericia no identificable que perdure por encima de los competidores.

3. LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA.

La formación en la empresa es un tema que puede ser tratado desde muchos puntos de vista y como parte de distintas líneas de estudio. De hecho, podemos decir que puede ser estudiado como un aspecto más de la Gestión de Recursos Humanos, de la Teoría de los Intangibles o Capital Intelectual, de la aproximación de los Recursos y Capacidades, el Capital Humano, o con las llamadas Organizaciones de Aprendizaje, por citar algunos ejemplos de la literatura más actual y de mayor repercusión empresarial. Esta amplia variedad de perspectivas tiene su origen en el cambio de concepción acerca del papel desempeñado por el factor humano. Éste ha pasado de ser un simple coste a minimizar, a convertirse en un recurso a optimizar, en una fuente de creación de valor para las empresas (Becker y Gerhart, 1996). Uno de los enfoques que más repercusión ha tenido en el últimos años ha sido la Teoría de Recursos y Capacidades. El factor humano, como un recurso más de la empresa, constituye un elemento fundamental de estudio para dicha teoría.

Podríamos decir que la formación tiene como propósito principal capacitar al personal de la empresa, para conseguir que de esta forma realicen correctamente las tareas que integran su puesto de trabajo. En cierto modo la formación debe proporcionar a cada trabajador una serie de conocimientos y destrezas que le permitan trabajar con eficacia y eficiencia, dentro de un sistema de valores y normas organizativas (Domenech y Casado, 1998). Deberá proporcionar entonces a los empleados habilidades determinadas de cada puesto de trabajo, para corregir las deficiencias que se pueden dar en su rendimiento (Fitzgerald, 1992). De este modo si las empresas no proporcionan formación a sus recursos humanos, éstos no podrán enfrentar el cambio que se está produciendo, por lo que influirán negativamente en ellas su posibilidad de prosperar e incluso de sobrevivir en el mercado.

Tanto desde el punto de vista estratégico como funcional, la formación del personal debe estar integrada en la estrategia de recursos humanos, y ésta a su vez en la estrategia general de la empresa y a su vez, la función de formación debe estar en interacción con cada una de las restantes funciones de la administración de personal, 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.

El papel de la formación ha cambiado, ya no se trata sólo de cursos que se imparten con una programación idéntica para todas las empresas y sectores, sino que se habla de una formación “just in time”, más oportuna y que cubre las necesidades cuando surgen, es una formación individualizada, y no instruida para todos a un mismo ritmo, sin tener en cuenta las particularidades del “alumnado”, por tanto se entra en una fase en la que el protagonista es el que recibe la formación y no el formador. Lo que se pretende es evaluar la mejora de las habilidades del personal tras recibir el curso de formación y no si adquirió un montón de conocimientos que se quedan en meras informaciones sin aplicación práctica. Por tanto en el nuevo modelo formativo, es importante dejar que los recursos humanos que participan en él, hagan las cosas. Se debe inducir a los empleados a querer saber cómo se realiza una tarea, y no a saber “algo” de esa tarea en concreto, de forma tal que se pueda aprovechar las posibilidades de éstos.

La formación entendida como la renovación, actualización o reciclaje de los recursos humanos se está tendiendo a tratar cada vez más como una inversión, al definirse como un activo de la organización. Así lo manifiesta Peña (1990), cuando afirma que “desde el punto de vista económico, los programas de formación impartidos por una empresa, son quizás una de sus más sanas inversiones”. Es decir, disponer de personal preparado para afrontar el futuro (trabajar con nuevas máquinas, utilizar nuevos sistemas de gestión, aplicar nuevos estilos de dirección) es un tipo de inversión que puede resultar rentable a corto o a medio plazo. De hecho, de nada sirve implantar equipos sofisticados si no se cuenta con un personal cualificado; y de esta forma, una inversión en recursos materiales suele ir acompañada de inversión en recursos humanos, materializada fundamentalmente en formación. En definitiva, la formación contribuye a alcanzar los objetivos a corto o medio plazo de la empresa, preparando a los individuos para realizar una tarea concreta con mayor eficacia. Sin embargo, la formación también puede resultar estratégica, a más largo plazo, si se ocupa de aspectos como el liderazgo, el grupo o la organización. Como combinación de estas dos vertientes de la formación debe surgir un amplio esfuerzo empresarial, planificado y de largo alcance, para llevar a cabo un proceso de renovación que solucione problemas y aumente la eficiencia y la capacidad de reacción en la organización (Aparicio, Mateo y Pastor, 2001).

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

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

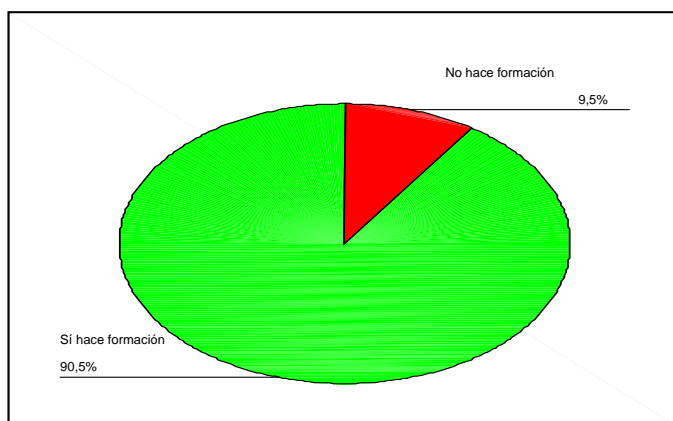
El éxito en cualquier actividad empresarial, depende en gran medida, de la calidad profesional de las personas de que se dispone para conseguir los objetivos establecidos. Para ello, es preciso que el personal “sepa” hacer bien su trabajo, es decir, tenga la necesaria formación y capacitación para realizar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

La formación, como cualquier otra inversión en las empresas y aun contando con las ayudas ofrecidas, debe someterse a reglas de eficacia y rentabilidad; pero no será difícil respetarlas si se acierta en los procedimientos y contenidos formativos, y se consideran en toda su dimensión los beneficios que la formación comporta.

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

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

En Castilla la Mancha del estudio realizado, obtenemos los siguientes datos, en los cuales se puede observar, que de las empresas de la muestra (empresas de más de 50 trabajadores) en torno al 90% hacen algún tipo de formación:



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

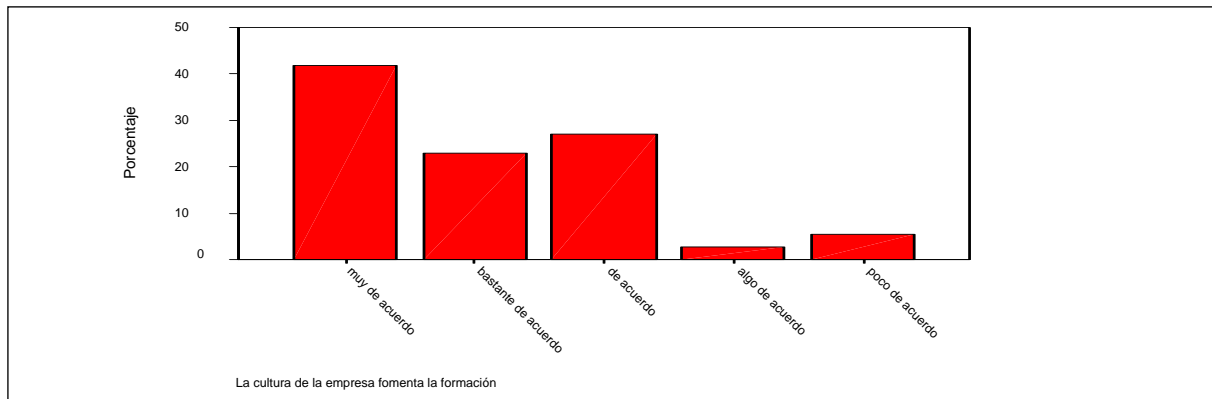
4. LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL DESARROLLO DE LA FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS.

Las principales bases para asentar un plan de formación claro en una empresa radica en cuatro aspectos: la madurez (que la compañía lleve una trayectoria en los planes de formación), la cultura de formación, la oportunidad para desarrollar los planes y la organización, en la que los “recursos humanos deben sentirse como una consultoría interna de la compañía”.

A la hora de que la empresa se plantee realizar formación, tiene que considerar la vinculación que ésta ha de mantener con la cultura organizacional existente, asumiendo sus planteamientos y reforzando a través de su acción la implicación de esas personas en su fortalecimiento y desarrollo.

En nuestro estudio se puede apreciar, como las empresas sí que fomentan la formación dentro de su cultura:

Figura 1. La cultura de la empresa y el fomento de la formación.



La formación, como proyecto estratégico para la creación y diversificación de empleo, no opera en el vacío, ni actúa como una variable independiente, sino que precisa estar contextualizada en una nueva cultura empresarial con su correspondiente constelación axiológica, por un genuino aprendizaje organizativo, por una renovada ética empresarial y por una potenciación de la Formación Profesional Reglada (Oliva Gil, 2000).

La formación del personal de la empresa también puede ser utilizada para enviar mensajes sobre la cultura y la estrategia de la organización. Aunque esto es algo que parece obvio, en muchas organizaciones no es difícil encontrar dimensiones de la estrategia o de la cultura que están descritas por los altos directivos como fundamentales (ej.: trabajo en equipo, ética, aprendizaje) pero que reciben poco o ningún énfasis en los programas de formación de la compañía (Bonache y Cabrera, 2002).

La cultura de la empresa va a tener una gran influencia en la forma de afrontar el Plan de Formación y en sus resultados, ya que en ella se incluye la forma en que todos los miembros de la organización afrontan los problemas internos y externos se toman decisiones, se comunican, se comparten intenciones, dando a la empresa un aspecto diferencial respecto a cualquier otra (Fundación Confemetal, 1999). La formación podrá igualmente influir en el cambio cultural, y sobre todo en su transmisión, ya que ayuda a comunicar a toda la organización la forma de pensar y actuar de la dirección de la empresa.

La planificación de la formación en la empresa, requiere del conocimiento de la cultura organizacional, puesto que ésta puede ser un factor de resistencia al cambio, al tiempo que un punto de partida para la introducción de proyectos colectivos de renovación (Sarramona, 2002).

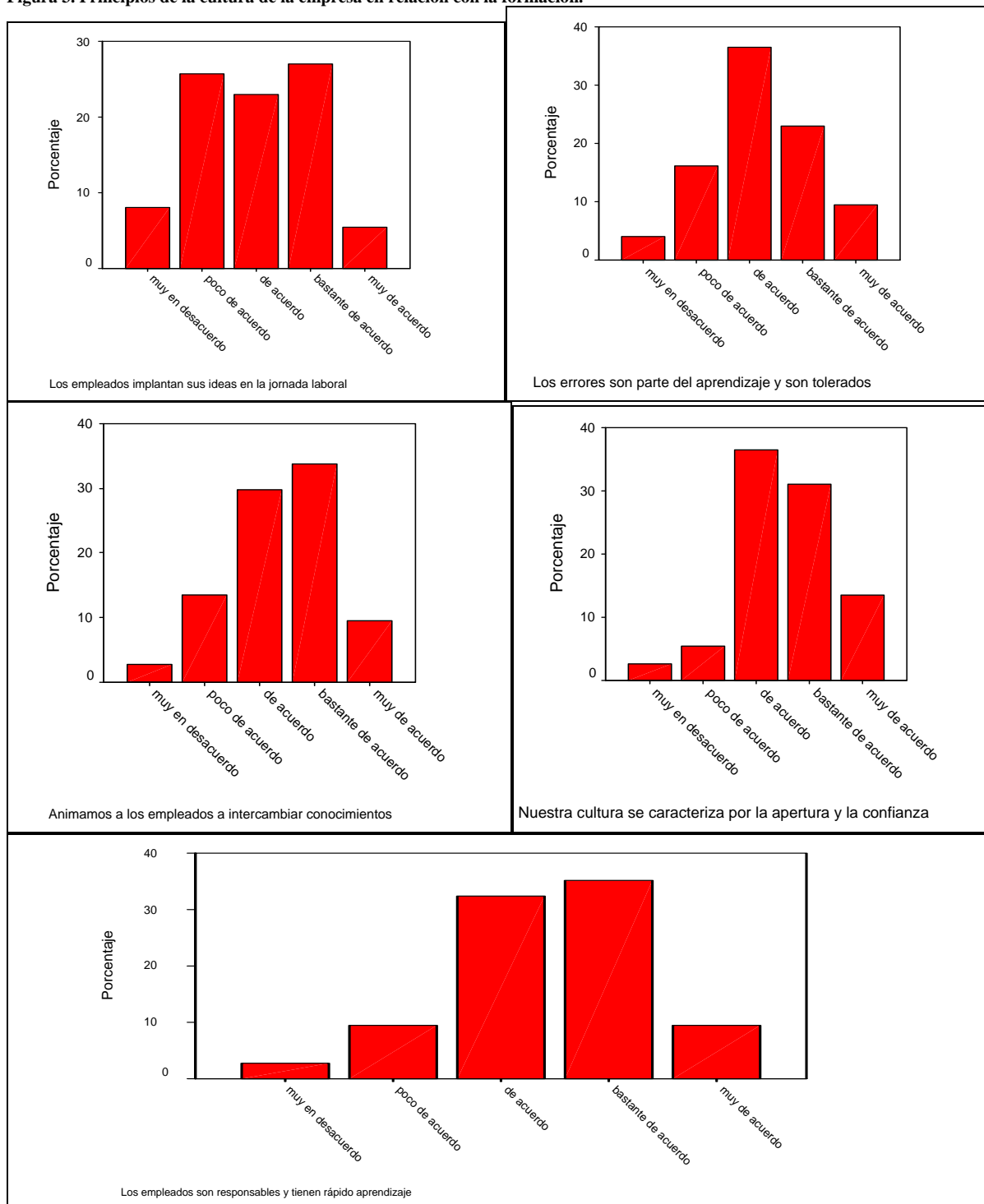
Figura 2. Mapa conceptual de la cultura organizacional.



Fuente: Sarramona, 2002.

En nuestro estudio hemos obtenido los siguientes datos de los principios de la cultura empresarial que más afectan a la empresa a la hora de realizar la formación:

Figura 3. Principios de la cultura de la empresa en relación con la formación.



La formación juega también un papel importante en el desarrollo de la cultura, y a la inversa. La cultura corporativa incluye una compleja amalgama de anécdotas, expectativas, comportamientos, rituales, normas de trabajo, reglas, precedentes y valores observados con reiteración, aceptados y compartidos por los miembros de una empresa, que contribuyen a definir el modo de hacer las cosas y sirven como guías para juzgar el comportamiento de sus miembros, resolver disputas y mantener la cohesión interna (Schein, 1988; Milgrom y Roberts, 1993).

5. LOS OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN PARA LAS EMPRESAS.

Los objetivos provienen, a menudo, de los retos fundamentales, dentro de las limitaciones propias de cada organización. Por ejemplo (Louart, 1994):

- Acrecentar la competitividad de la organización, reforzando su potencial técnico y ajustando los saberes teóricos y prácticos de los asalariados. Este objetivo es general, y afecta a todos los demás objetivos. Permite la actualización de las funciones profesionales que se desempeñan en los puestos de trabajo.
- Garantizar o desarrollar competencias con motivo de una contratación, de un traslado interno o de una promoción.
- Prever los circuitos por los que, de manera progresiva y general, se aumentarán los conocimientos para adaptar las cualificaciones del personal a las necesidades de la organización.
- Poner especial énfasis en las categorías de personal menos cualificado, en la inserción de los jóvenes, en las obligaciones en caso de reconversión, y en los problemas derivados de ciertas etapas de la carrera individual (la crisis de la edad madura y la llegada de la jubilación).
- Ayudar a los mandos a aumentar sus competencias intelectuales, su cultura y su aptitud para la gestión.

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

6. PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA LA FORMACIÓN.

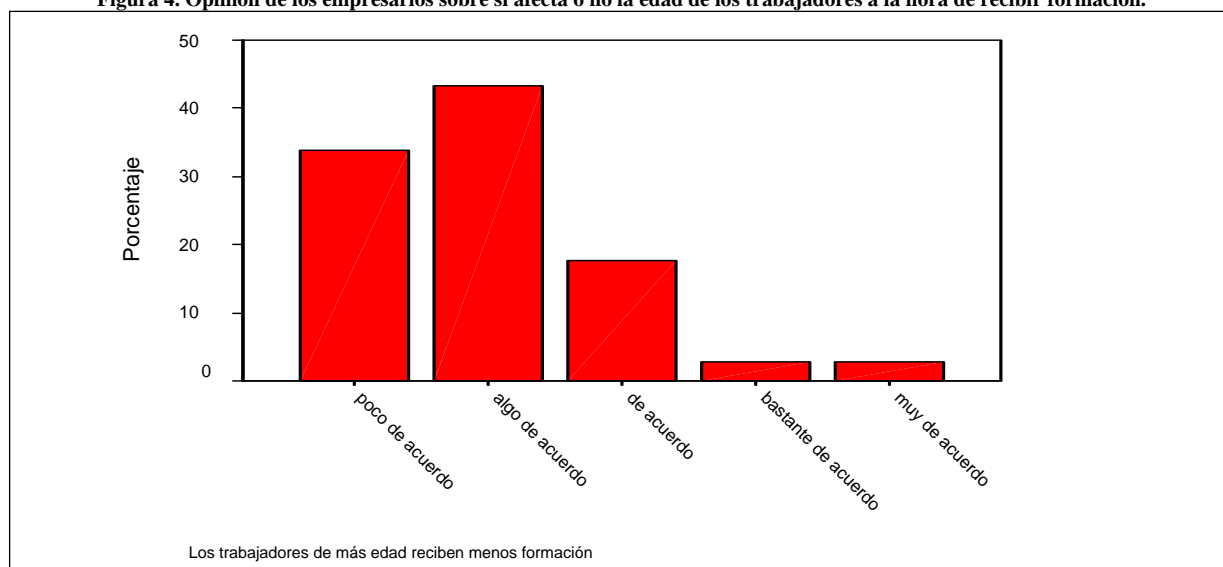
Aunque cada día resulta más clara la necesidad de la formación continua como parte de la misma actividad laboral, y sus beneficios son indudables para las organizaciones y para los trabajadores, en ciertos contextos y situaciones aún ha de superar reticencias y prejuicios que dificultan su aplicación. Los obstáculos pueden venir tanto por parte de las organizaciones como de los mismos trabajadores (CONFEMETAL, 1999).

Un problema importante de la formación se plantea con los trabajadores de edad avanzada, cuya tasa de formación está muy por debajo de la de los trabajadores jóvenes en la mayoría de los países. Ello se debe, en parte, a su renuencia a participar en dichos cursos. Con frecuencia se creen incapaces de aprender nuevas tareas y comprender la nueva tecnología. A veces, su orgullo suele verse afectado cuando tienen que recibir una formación impartida por instructores jóvenes. Por tal razón, la importancia del respeto a la dignidad de cada trabajador se puso de relieve como algo fundamental para la formación de esta clase de trabajadores.

Por lo que respecta a la dirección de las empresas existen obstáculos para la formación de los trabajadores de edad, pues no suele invertirse en su formación por temor a no poder beneficiarse de sus nuevas cualificaciones durante un periodo de tiempo suficiente.

En nuestro estudio se puede observar, como la edad de los trabajadores no supone un impedimento para que las empresas los seleccionen para realizar cursos de formación:

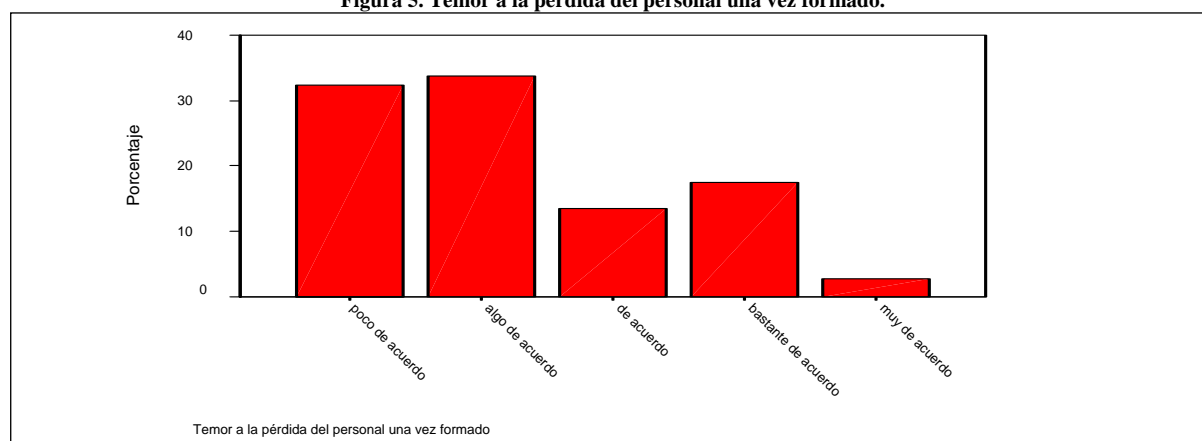
Figura 4. Opinión de los empresarios sobre si afecta o no la edad de los trabajadores a la hora de recibir formación.



A veces existe el temor por parte de los directivos de las organizaciones de que la formación provoque la marcha de los empleados ya formados hacia la competencia o simplemente hacia otra orientación profesional (creación de la propia empresa, cambio de profesión, etc.). Sin duda es una posibilidad que acontece en ciertos casos, pero cabe asumir el riesgo en contrapartida al beneficio general que la formación representa para la organización, sin olvidar que el trasvase de empleados tiene siempre una doble dirección (Sarramona, 2002).

Según las respuestas de nuestro estudio, podemos observar que en principio no existe mucho temor a perder al trabajador formado:

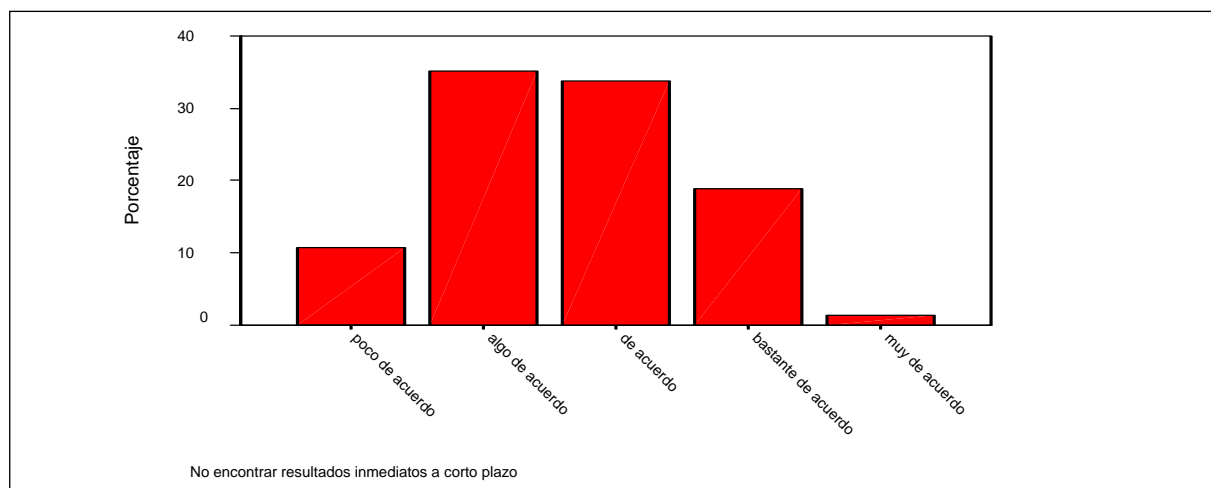
Figura 5. Temor a la pérdida del personal una vez formado.



Otro temor, por parte de la dirección de las organizaciones, es que la inversión dedicada a la formación no tenga el correspondiente correlato en el aumento de la calidad del trabajo y en los mismos beneficios de la empresa, pretendiéndose una vinculación directa e inmediata entre formación y aumento de ambos parámetros. La respuesta a este temor hay que darla en primer lugar desde el máximo esfuerzo por demostrar los resultados de la formación en la actividad laboral (evaluación de la transferencia) (Sarramona, 2002).

Con respecto a este problema de la formación, en las empresas de Castilla la Mancha podemos observar como sí es importante el hecho de que no se puedan obtener resultados inmediatos de la formación que se está realizando en un momento dado:

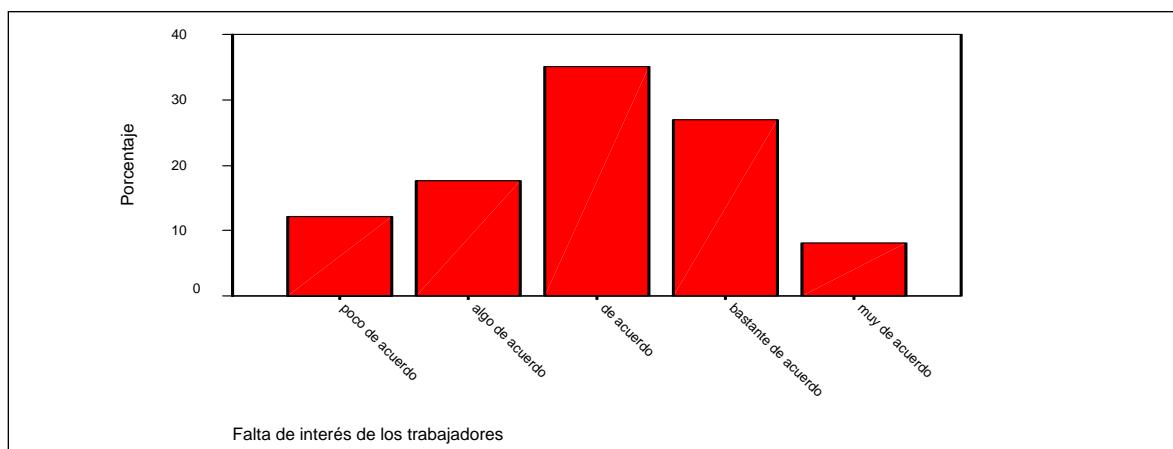
Figura 6. Relación entre la formación y los resultados de la empresa.



Por parte de los trabajadores también hay obstáculos a la formación de aquéllos que tienen un nivel cultural bajo y carencia de hábitos de estudio.

Con respecto a la falta de interés de los trabajadores frente a la formación, podemos decir que en Castilla la Mancha éste es un problema clave que tienen las empresas a la hora de formar:

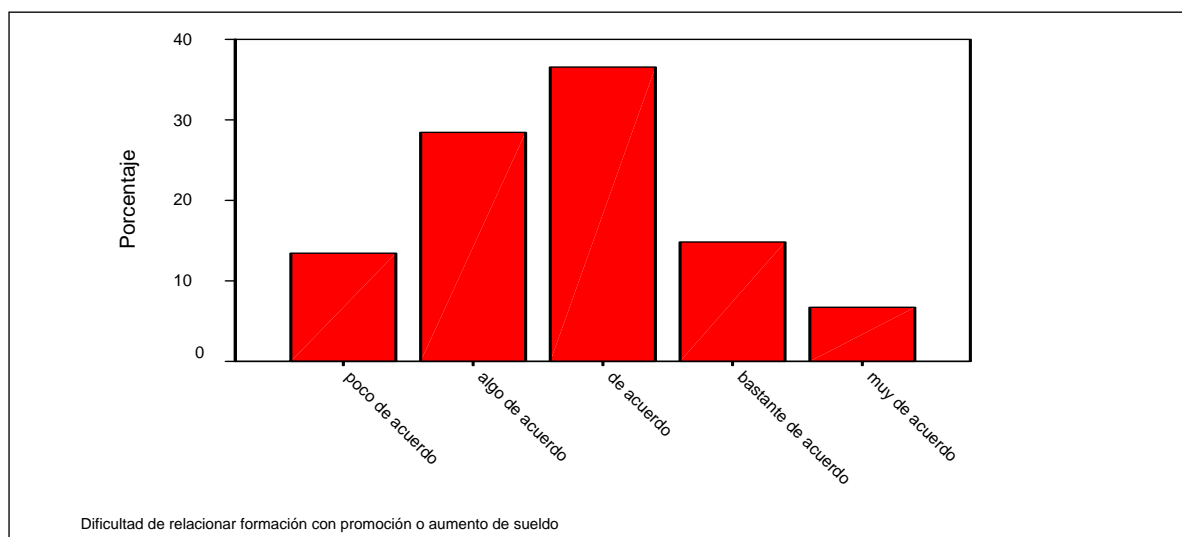
Figura 7. Falta de interés de los trabajadores en la formación.



Los trabajadores pueden tener muy altas expectativas respecto a la formación, hasta el punto de vincularla directamente con la promoción. Cuando tal vinculación no resulta inmediata puede provocar falta de motivación para realizar un esfuerzo que no ven recompensado como desean. Sin duda, resulta imposible vincular formación y promoción de manera inmediata porque rompería todos los posibles planes organizativos y económicos de la institución laboral, pero la formación ha de ser un factor básico de la promoción, requisito necesario, aunque no único (Sarramona, 2002).

En Castilla la Mancha obtuvimos que en la mayoría de las empresas la formación por parte de las empresas no estaba relacionada con ningún tipo de incentivo, de ahí, que sea muy difícil relacionarla con la promoción o ascenso a los trabajadores, cuestión que repercutirá en dificultad para obtener los resultados deseados de dicha formación:

Figura 8. Dificultad de relacionar la formación empresarial con la posible promoción o aumento de sueldo a los trabajadores.



Otra laguna importante en materia de formación es la que alude a las oportunidades en materia de formación entre los trabajadores de las pequeñas empresas y los de las grandes empresas. En el actual proceso de rápido cambio tecnológico, las grandes empresas parecen cobrar ventaja sobre las pequeñas, al menos por lo que se refiere a las oportunidades de formación que ofrecen a sus trabajadores.

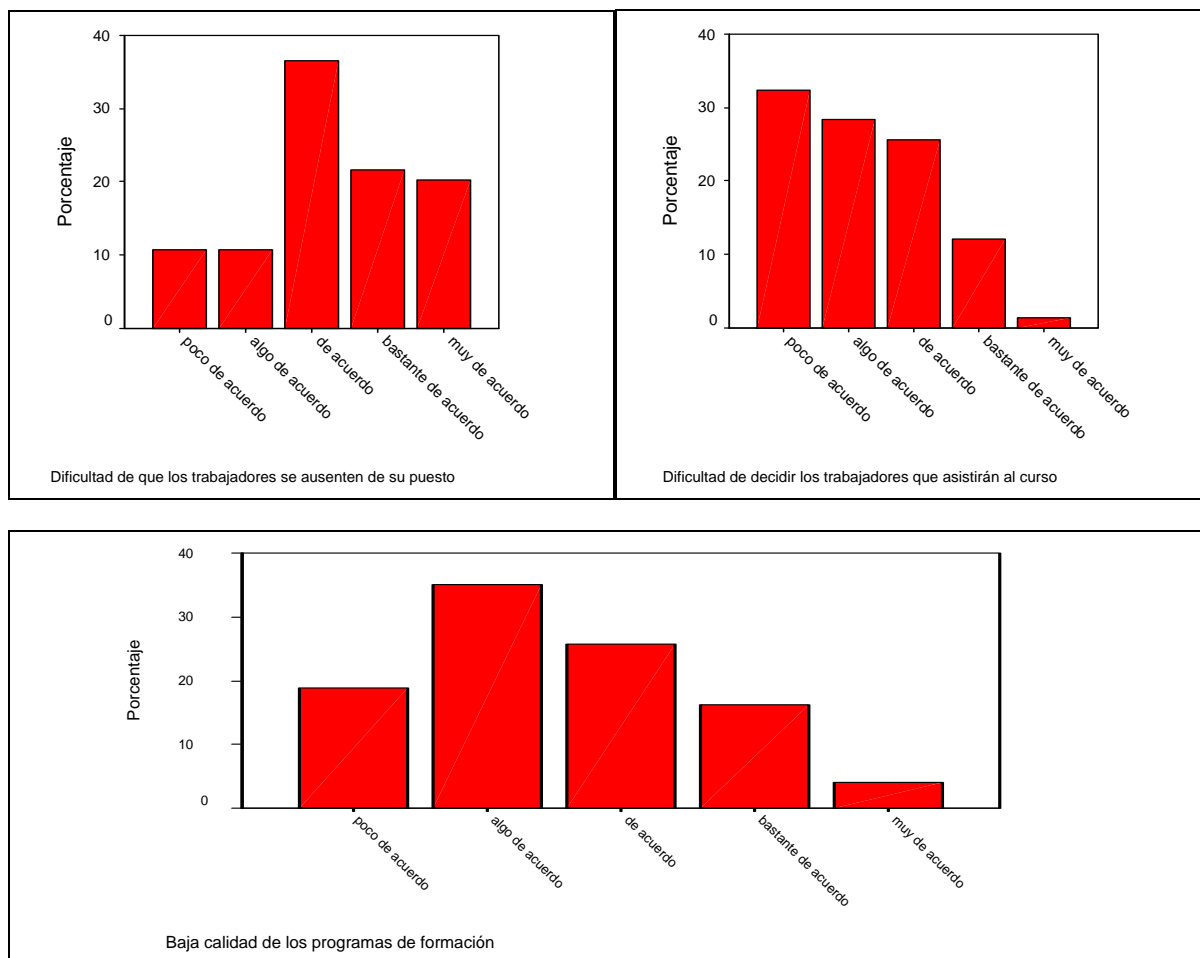
En cada organización habría que analizar con cuáles de las posibles resistencias deberá enfrentarse la formación. El tiempo y esfuerzo dedicado a rebajarlas, si no eliminarlas será bien empleado en beneficio de los posteriores resultados a lograr.

La diferenciación entre personal permanente y marginal, concede por regla general a los trabajadores fijos de plantilla un acceso prioritario a las posibilidades formativas que ofrecen las empresas (Sauter, 1998; Saez, 1999), tanto por la futura rentabilidad de la misma, como por ser aquéllos que más la precisan. Los estudios empíricos que han abordado el tema establecen que el acceso a la formación continua se reserva cada vez más para el personal estable en la empresa (Planas y Plassard, 2000; Peiró, 1997; Oosterbeek, 1996), trabajadores de los que se obtendrían mayores retornos de la inversión. Los empleados que reciben formación serán los que proporcionarán mayores aumentos de productividad para su empresa durante el mayor periodo de tiempo posible (Peraita, 2000). Asimismo, dentro de las empresas tienen mayores probabilidades de recibir formación los trabajadores con contrato no eventual.

Davies (1971) señala que es posible sobrecargar costes por exceso de formación debido, entre otras razones, a:

- Organizar más programas de los realmente necesarios
- Que los programas y los cursos de formación sean más largos de lo conveniente.
- Que se empleen más instructores, tutores y equipamiento de los que el trabajo requiere.
- Los alumnos, que pueden ser perfectamente competentes para desarrollar el trabajo, fracasan en la formación porque es más teórica que práctica.
- Se utilizan criterios inadecuados para seleccionar a los alumnos, pudiendo quedar excluidas personas idóneas para seguir los programas.
- La insatisfacción laboral a veces es resultado de preparar a las personas para un trabajo más cualificado del que realizan, lo que a su vez conduce a una mayor movilidad de los mismos, peor rendimiento, etc.

Figura 9. Otros problemas de la formación.



7. CONCLUSIONES.

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

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

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

8. BIBLIOGRAFÍA.

APARICIO VALVERDE, M.; MATEO DOLL, M. Y PASTOR MORENO, R (2001): *Siglo XXI: más allá de la formación*. Dirección y organización, nº 26, pág. 107-112.
 BECKER, G. y GERHART, B. (1996): *The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects*, Academy of Management Journal, nº 39, pág. 779-801.
 BONACHE PÉREZ, J. (1996): *El papel de la política de recursos humanos en la internacionalización de la empresa*, Economía Industrial, nº 307, pág. 37-48.

- BONACHE, J. y CABRERA, A. (2002): Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI, Prentice Hall, Madrid.
- BONET, M. (1998): ¿Ser competente o competitivo?, Training and Development Digest, nº 10, pág. 74-75.
- BUENO CAMPOS, E. (1996): La formación profesional continua y competitividad en España, Situación, 167-180
- CONFEMETAL (1999): El plan de formación de la empresa. Guía práctica para su elaboración y desarrollo, Benecrom, Madrid.
- DAVIES, I. K. (1971): The management of learning, Mc Graw Hill, Nueva York.
- DOMENECH, J. y CASADO, J. M. (1998): Nuevas Tendencias en la Formación: Goal-Based Learning, Dirección y Progreso, nº 160, pág. 65-81.
- FAHY, J. (2000): The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage, Journal of European Industrial Training, vol. 24, nº 3, pág. 94-104.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993): La organización interna como ventaja competitiva para la empresa, Papeles de Economía Española, nº 56, pág. 178-194.
- GÓMEZ MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. y CARDY, R. L. (2001): Dirección y gestión de recursos humanos, Prentice Hall, Madrid.
- GRANT, R. M. (1996): Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones, Civitas, Madrid, pág. 149-214.
- HALL, R. (1992): The strategic analysis of intangible resources, Strategic Management Journal, 13, pág. 145-158.
- HUSELID, M. A. (1995): The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, Academy of Management Journal, vol. 38, nº 3, pág. 635-672.
- KAMOCHE, K. (1996): Strategic Human Resource Management Within a Resource Capability of the Firm, Journal of Management Studies, vol. 33, nº 2, pág. 213-233.
- LOUART, P. (1994): Gestión de los recursos humanos, Gestión 2000, Barcelona.
- MILGRON, P. y ROBERTS, J. (1993): Economía, Organización y Gestión de Empresa, Ariel, Barcelona.
- MÍNGUEZ VELA, A. (2000): Dirección práctica de recursos humanos, ESIC, Madrid.
- NOMEN, E. (1996): Activos intangibles y política de empresa, Harvard Deusto Business Review, nº 71, pág. 20-26.
- OLIVA GIL, J. (dir) (2000): Formación y empleo. Enseñanza y competencias, Comares, S.L., Granada.
- OOSTERBEEK, H. (1996): A decomposition of training probabilities, Applied Economics, nº 28, pág. 799-805.
- ORDIZ FUENTES, M. y AVELLA CAMARERO, L. (2002): Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis teórica, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, AEDEM, nº 3, pág. 59-78.
- PEIRÓ, J. M. (1997): La formación continua como factor estratégico para la empresa y los trabajadores: condiciones y contingencias, Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, nº 1, pág. 115-126.
- PEÑA BAZTÁN, M. (1990): Dirección de personal. Organización y técnicas, Hispano Europea, 6ª ed, Barcelona.
- PERAITA, C. (2000): Características de la formación en la empresa española, Papeles de Economía Española, nº 86, pág. 295-307.
- PLANAS, J. y PLASSARD, J. M. (2000): La inversión en formación inicial como condición previa para las inversiones en formación a lo largo de la vida, Efficacité versus equité en économie sociales, Ediciones L'Harmattan.
- ROOS, J., ROOS, G., DRAGONETTI, M. C. Y EDVINSSON, L., (2001): Capital intelectual: el valor intangible de la empresa, Ediciones Pados Ibérica, S.A., Barcelona.
- SAA PÉREZ, P. Y GARCÍA FALCÓN, J.M. (2000): El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 9, nº 2, pág. 97-116.
- SÁEZ DE VITERI ARRANZ, D. (2000): El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, nº 3, pág. 71-86.
- SALAS, V. (1996): Economía y gestión de los activos intangibles, Economía Industrial, nº 307, pág. 17-24.
- SARRAMONA, J. (2002): La formación continua laboral, Biblioteca Nueva Universidad, Madrid.
- SAUTER, E. (1998): Riesgos y oportunidades de la formación en el proceso de trabajo, CEDEFOP (1998): El papel de la empresa en la formación permanente, Office for Official Publications of European Communities.
- SCHEIN, E. H. (1988): La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica, Editorial Plaza Janés, Gestión e Innovación, Barcelona.
- SONNENFELD, J. A. y PEIPERL, M. A. (1988): Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems, Academy of Management Review, nº 13, pág. 588-600.
- ÚBEDA GARCÍA, M. (2002): La política de formación y sus repercusiones en la productividad, Capital Humano, nº 159, pág. 49-60.
- URCOLA TELLERÍA, J. L. (2000): Factores clave de dirección orientados a la obtención de resultados, ESIC.
- WRIGHT, P.M; MCMAHAN, G.C. y MCWILLIAMS, A. (1994): Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, International Journal of Human Resource Management, 5, pág. 301-326.