

Llegados a este punto será interesante explicar la premisa principal de la cual partimos:

"La gestión de los conocimientos y destrezas en la empresa entendida o planteada en términos de inversión, no como coste."

Aunque no caeremos en el error de considerar como inversión todos los gastos relacionados con el servicio de formación de la empresa -según veremos más adelante en esta misma tesis-, creemos preciso distinguir entre:

- Gastos de explotación.
- Gastos de inversión.

De hecho, aún podríamos hacer una distinción más amplia , entendiendo la formación como:

- *Gasto necesario*: la formación viene determinada por las especificaciones del puesto de trabajo, no va más allá y no persigue ningún desarrollo personal.
- *Beneficio social*: desarrollo personal como primer objetivo. La formación es un elemento de la política social de la empresa.
- *Sistema indirecto de retribuciones*: esta es una medida para compensar otras deficiencias en la política de personal.
- *Inversión empresarial*: se invierte en formación de la misma manera que se invierte en infraestructura y tecnología, para elevar el nivel de cualificación de los recursos humanos.

Cuadro 2.6. Concepción de la formación desde un punto de vista económico.

I GASTO NECESARIO “Aprender para trabajar”	II BENEFICIO SOCIAL “Aprender para saber”
III “Aprender como premio” SISTEMA INDIRECTO DE RETRIBUCIONES	IV “Aprender para desarrollar” INVERSIÓN EMPRESARIAL

Fuente: Lapeña, A.;González C. *La formación continua de los trabajadores*. p.41.

Por tanto, y según podemos observar en la siguiente tabla, los gastos de inversión son aquellos que han de aportar un “valor añadido”, de una u otra forma, al capital de competencias de la empresa.

Tabla 2.4. Gastos de Formación.

Tipo de gastos de Formación	Naturaleza	Horizonte	Nivel de decisión	Medida del impacto	Campos
Gastos corrientes de explotación	Aseguran el funcionamiento a corto plazo de la empresa. Pretenden evitar la erosión de las competencias. Se consumen y deben renovarse regularmente.	Corto plazo.	Descentralizado.	Sólo puede ser global; no puede ser aislada.	Formación de entrenamiento. Formación relacionada con los problemas corrientes de rendimiento que se han de resolver. Formación de actualización permanente de los conocimientos; formación de mantenimiento.
Gastos de inversión vinculados con los proyectos de cambio.	Desarrollan las capacidades productivas de la empresa. Tienden a la adquisición de nuevas competencias. Revisten un carácter excepcional.	Medio o largo plazo.	Centralizado. La gestión depende de un jefe de proyecto.	Seguimiento de los: - Parámetros sensibles de explotación; - objetivos de capacidades y comportamientos profesionales.	Formación que acompaña a un proyecto específico de inversión o de cambio.
Gastos de inversión vinculados con la evolución de los oficios y con los cambios culturales.	Acción de prevención para hacer frente a las previsibles transformaciones de profesiones y empleos.	Medio plazo.	Centralizado.	Seguimiento de los objetivos de capacidades y de comportamientos profesionales.	Formación de "rotación" para elevar el nivel de las competencias básicas. Formación para constituir reservas estratégicas de competencias. Formación "cultural". Formación de reconversión o de reorganización.

Fuente: Le Boterf, G. *Ingeniería y Evaluación de los Planes de Formación*.¹⁰³

¹⁰³ Le Boterf, G. *Ingeniería y Evaluación de los Planes de Formación*. Bilbao: Deusto. 1991, p.39.

Con ello refrendamos las líneas de actuación actuales que reconocen el valor de la formación como garante de la adaptabilidad en procesos de cambio, y como factor determinante en el crecimiento de las organizaciones.

*"La rapidez de los cambios en la sociedad (empresa) necesitan de un sistema de formación que lo compense mediante la capacitación continua del trabajador."*¹⁰⁴

Para el bienestar económico de una organización es determinante saber adaptarse a los cambios y circunstancias tanto internas como externas. Ello nos lleva necesariamente a la necesidad de equiparar la decisión sobre incurrir o no en gastos de formación en cualquier empresa a cualquier otra decisión de inversión. Sin esa inversión en formación no podremos adaptarnos a los cambios y la empresa perecerá.

*" La vida profesional está hecha de sucesivos aprendizajes; y el progreso tecnológico no ha hecho sino aumentar la importancia de la capacidad de aprender."*¹⁰⁵

Incluso podemos atender a algunas de las propuestas que sobre educación avanza Joan Majó, y que se han de valorar en el contexto de actualización continua que nos ha tocado vivir:

*" ...- Introduir el concepte de "període de validesa" en totes les certificacions, els títols, els diplomes, etc. de manera que l'exerció que en permet la possessió estigui condicionat a una ratificació periòdica, un cop demostrada l'adequada actualització dels coneixements."*¹⁰⁶

Ya no se trata de entender los RRHH como un medio más para alcanzar los objetivos que las áreas económico - financieras y técnicas de la empresa se han propuesto, sino de reconocer la capacitación del personal como una variable estratégica más en el desarrollo de la compañía.

Una vez aceptado este principio, otra de las cuestiones a responder es: ¿cómo sacar el mayor rendimiento a las acciones formativas.?

*"La producción ya no es lo que era ni lo será en lo sucesivo. Deberá incorporar una parte creciente de inteligencia para hacer frente a las exigencias de renovación, flexibilidad y complejidad (Saint Geours, 1985). Para ser competitivo hay que invertir en inteligencia: "actualmente, más de un 60% de los productos y artículos tienen menos de cinco años. Pasamos de una era repetitiva a una época de creación e innovación en la que la calidad y la rapidez de evolución se convierten en los mejores triunfos (...). A partir de ahora, cada empresa deberá ser capaz de ponerse a la altura de las mejores para sobrevivir ..." (Caspar, 1988)."*¹⁰⁷

¹⁰⁴ Majó, J. *Op. Cit.*, p.75.

¹⁰⁵ Levy-Leboyer, C. *Op. Cit.*, p. 108.

¹⁰⁶ Majó, J. *Op. Cit.*, p. 155.

¹⁰⁷ Le Boterf, G. *Op. Cit.*, p. 13.

La formación en la empresa supone una mayor calificación de los trabajadores y un incremento de su productividad; una mayor rapidez de los mismos para estar al día, un ahorro de tiempo en el aprendizaje, lo cual lleva a una formación menos costosa, una disminución de pérdidas, muchos menos accidentes, menos absentismo laboral y cambios de trabajos y mayor satisfacción de los clientes.

De todo ello se deduce que la formación contribuye con la empresa a lograr sus objetivos preparando a los individuos para realizar una tarea concreta con mayor eficacia. Sin embargo, también puede desempeñar un papel estratégico a más largo plazo, ya sea directa o indirectamente.

Pero la formación puede ir más allá de las meras técnicas enfocadas al individuo y ocuparse de los asuntos de liderazgo de grupo y de organización, haciendo hincapié tanto en solucionar problemas organizativos como en desarrollar técnicas propias.

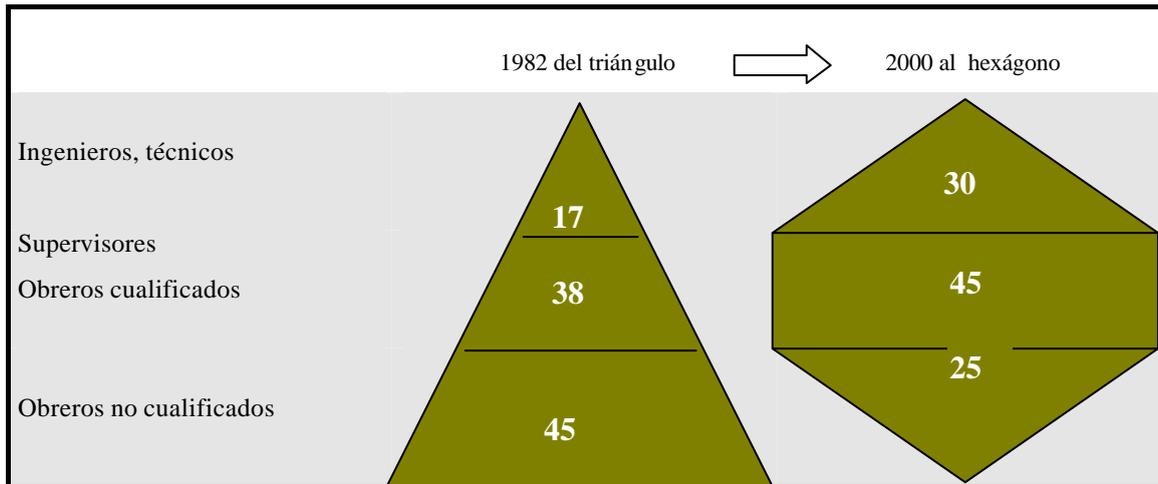
Esta clase de enfoque es lo que se ha llamado Desarrollo Organizativo (DO), y es el esfuerzo de la empresa, planificado y de largo alcance, para un proceso de renovación que solucione sus problemas y aumente su estabilidad.

La clave de la competitividad ya no reside en el capital material, sino en el capital humano. Hoy en día no podemos valorar la capacidad de innovación de una empresa por sus inversiones en tecnología punta, por potenciar su departamento de I+D o su capacidad industrial, sino por la adecuación de la inversión intelectual en todas sus áreas.

"En la sociedad actual, sometidos a una situación de cambio técnico y tecnológico frenético no podemos sino entender que hoy en día la persona no educada es aquella que dice "no saber qué hacer."¹⁰⁸

El B.I.P.E. (Bulletin d'Information Pour Estudiants) en un informe publicado en 1985 preveía una evolución en la estructura de los empleados en la industria, entre 1982 y el año 2000, la cual provocaría un trastorno conocido como el paso del "triángulo" al "hexágono."

¹⁰⁸ García, J. *Op. Cit.*, p. 133.

Cuadro 2.7. Transtorno de la demografía industrial.

Fuente: Le Boterf, Guy. *Cómo Invertir en Formación*¹⁰⁹. Datos extraídos de B.I.P.E. Quels hommes et quelles femmes pour l'entreprise de demain? Prévisions de qualifications à l'an 2000. B.I.P.E. París, 1985.

La empresa debe garantizar la capacitación de personas susceptibles de adaptarse al cambio permanente, de nada sirve disponer de un colectivo que reproduzca y optimice los modelos existentes, necesitamos un equipo responsable que no tema tomar la iniciativa cuando sea pertinente.

*"... las personas que no están suficientemente formadas se pueden perder en el laberinto tecnológico y en el cúmulo de informaciones que caracterizarán la nueva época."*¹¹⁰

*"Lo que se ha llamado crisis económica aparece como consecuencia de las estructuras rígidas que frenan la adaptación de las empresas a los nuevos datos del entorno y a su evolución tecnológica."*¹¹¹

Y parece que actualmente se está tomando conciencia sobre la importancia de la formación como principal variable implicada en un proceso de cambio o reestructuración organizativa, y como algo necesario para adaptarnos a la rápida evolución tecnológica.

*"Per mimetisme amb altres països més avançats - el Japó o els Estats Units- y per exigències de la convergència amb Europa, s'han començat a donar passes importants, en matèria de formació, darrerament: el pressupost destinat a la formació -si exceptuem les clares repercussions recessives de l'actual crisi- ha experimentat una pujada sensible;..."*¹¹²

¹⁰⁹ Le Boterf, Guy. *Cómo Invertir en Formación*. Barcelona: Gestión 2000, S.A., 1991, p. 8.

¹¹⁰ Majó, J. *Op. Cit.*, p. 77.

¹¹¹ Le Boterf, G. *Op. Cit.*, p. 14.

¹¹² Font Suñé, Angel. *Op. Cit.*, p. 103.

La evolución social está claramente condicionada por la tecnología y su desarrollo. La tecnología evoluciona tan rápidamente que en ocasiones aparecen leyes para regular algún aspecto en concreto que en poco tiempo son superadas y por tanto desfasadas y discordantes.

“Todo proceso de modernización, si no va acompañado de las medidas necesarias para dotarse de operarios competentes, genera pérdidas de competitividad: muchas empresas corren el peligro de “morir de modernización.”¹¹³

De ahí la necesidad de que las empresas tengan conocimiento de los avances tecnológicos, sus ventajas e inconvenientes; de la misma manera que el técnico ha de tomar consciencia de las posibles consecuencias que pueden acarrear los nuevos descubrimientos a la sociedad.

"Les transformacions tan radicals no es produeixen simplement per que les tecnologies les promouen. Cal, a més que la comunitat les assumeixi i les posi en pràctica, i això resulta molt més fàcil que la pura concepció tecnològica de la societat del futur."¹¹⁴

Determinadas funciones en la empresa se vuelven cada vez más técnicas, lo que requiere amplios conocimientos para su desarrollo, pero además, si no queremos que las competencias de nuestros empleados queden obsoletas debemos realizar una fuerte inversión en formación continua. Ésta, unida a la formación inicial del personal de nueva incorporación, provoca que el esfuerzo empleado sea considerable y que, por tanto, se haga necesaria la aplicación de técnicas o procedimientos que garanticen la rentabilidad y provecho de nuestra inversión.

Si la importancia de la empresa se ha medido durante todas las épocas desde el punto de vista de su capacidad de producción, mientras que otras variables como la financiera, la promoción, etc. se concebían como engranajes que facilitaban el funcionamiento del motor de la producción, no podemos olvidarnos de la formación como el aceite que ha de suavizar la fricción entre todas las piezas, y más en un momento en que la incorporación de las nuevas tecnologías (no sólo a modo de recursos materiales sino también por la aparición de nuevos procedimientos y líneas de actuación), muchas veces complejas, solicita un esfuerzo de formación del personal y una reorganización del trabajo. La falta de atención a este aspecto podría acarrear un repentino "gripado".

Además, mientras la revolución tecnológica provoca la rápida reorganización de las empresas y, cómo no, la consecuente inversión en la capacitación de sus empleados, el mismo avance de la tecnología aporta nuevos recursos para desarrollar actividades formativas que se adaptan a la ritmo de vida de las personas (nos referimos sin duda al

¹¹³ Lebaube A. *Mourir de la modernisation*. Le Monde. [Paris] (19.11.87), p. 18.

¹¹⁴ Majó, J. *Op. Cit.*, p. 75.

aporte inestimable que Internet y otros soportes de comunicación han ofrecido a la educación a distancia, favoreciendo el mantenimiento de altos niveles de calidad).

*"Las nuevas tecnologías ofrecen la posibilidad de la formación continua, y que esta se pueda llevar a cabo en cualquier punto del mundo, sin límite de distancia y sin obstáculos orográficos ni fronteras... Al mismo tiempo, puede pasar que una gran parte de la población quede descolgada del progreso porque no haya tenido la ocasión o los medios para acceder a estas oportunidades."*¹¹⁵

Aunque el principal problema que encontramos es que mientras podemos saber con relativa facilidad a cuanto asciende el presupuesto de formación en una empresa, y los recursos que dedicamos, veremos que es ligeramente más complejo determinar cuantitativamente su rendimiento, sobre todo si pensamos que un empresario acostumbra a entender la rentabilidad y el beneficio en términos de producción.

Este tipo de argumentos nos lleva una y otra vez a plantearnos la necesidad de diseñar, implantar y aplicar un sistema de análisis y control de la inversión destinada a la formación (máxime cuando son muchas las empresas que dedican más del 2% de su masa salarial a la formación de sus trabajadores.)¹¹⁶

*"La formación como cualquier otra inversión de las empresas y aun contando con las ayudas ofrecidas, debe someterse a reglas establecidas de eficacia y rentabilidad; pero no será difícil respetarlas si se acierta con los procedimientos y contenidos formativos, y se considera en toda su dimensión los beneficios que la formación reporta. Lo que podría considerarse una especie de medicina correctiva o preventiva para la salud de las empresas, puede verse hoy también como un alimento vital - imprescindible- en la consecución del éxito y la búsqueda de la excelencia empresarial."*¹¹⁷

Encontramos ya algunos indicadores que vienen a refrendar esta postura, como la muy extendida tendencia de financiar la formación de un empleado bajo cláusulas que garantizan la permanencia de un trabajador en su puesto, en caso contrario éste se vería en la obligación de sufragar parte del capital invertido.

Y es que en un período de recursos limitados hay que hacer buen uso de los mismos, por lo que cualquier inversión, incluyendo aquí el apartado de formación, ha de conducir a un aumento de la capacidad productiva de la empresa.

¹¹⁵ Majó, J. *Op. Cit.*, p. 76.

¹¹⁶ En concreto y, como veremos más adelante, el 37% de las empresas con sede social en Catalunya, con facturación superior a 4000 millones de pesetas y más de 250 empleados de plantilla, invierte más del 2% de su masa salarial bruta en formación.

¹¹⁷ Editorial *Información*. Fycsa [Madrid], nº 5, (Julio 1998), p. 5.

2.4. Concepción hipotética de la función de formación en la empresa como un centro de beneficio. El servicio de formación.

2.4.1. Antecedentes.

Históricamente el Departamento de Formación¹¹⁸ se había situado alejado de las principales funciones operativas y, a menudo, compartía las suyas integrado en el Área General de Personal (actualmente Recursos Humanos).

Además, el nivel del director de formación no se equiparaba casi nunca con el de otros directivos con los que tenía que planificar y negociar.

“ En el pasado los directivos y su plantilla no tenían que demostrar ser los mejores en las áreas ejecutivas y, para algunos, el traslado al Departamento de Formación era un trabajo previo a la jubilación.. ... estaban las personas de “altos vuelos” que cuando eran contratadas para el Departamento de Formación se empeñaban en buscar una estancia allí lo más breve posible por miedo a arriesgar sus perspectivas profesionales en funciones ejecutivas.”¹¹⁹

Por comparación con otros departamentos como Producción o Marketing siempre se ha cuestionado cómo se mide la incidencia de los programas formativos, sobre el beneficio y la consecución de objetivos de la empresa.

“...un estudio de los años 80 en las organizaciones empresariales más fuertes del Reino Unido, en las que Hussey (1985) encontró que sólo un 33% de los encuestados notaban que había una relación directa entre la formación y el resultado de los objetivos corporativos. Muy pocas de estas empresas evaluaron el coste total de las actividades formativas y, por consiguiente, fueron incapaces de evaluar los beneficios.”¹²⁰

Si esta clase de situaciones es común, entonces se puede entender por qué se ve la formación como un coste para la empresa antes que como una inversión y por qué el Departamento de Formación es el primero que sufre un recorte si hay una recesión o ajuste.

Además, los departamentos ejecutivos se enfrentan a otro dilema, y es que los directivos de línea reconocen la necesidad de formar a su personal, pero no pueden emplear el tiempo de trabajo requerido para recibir dicha formación.

¹¹⁸ En la actualidad es bastante corriente hablar del Servicio de Formación porque en la mayoría de las empresas depende directamente del Departamento de Recursos Humanos. Únicamente una minoría de las organizaciones, debido a su gran número de trabajadores, mantienen un Departamento de Formación independiente. Más adelante podremos analizar una serie de datos que nos confirmarán este punto.

¹¹⁹ Buckley, R.; Caple, J. *Op. Cit.*, p. 7.

¹²⁰ Buckley, R.; Caple, J. *Op. Cit.*, p. 7.

Afortunadamente, finalizando los 90 está cambiando esta pauta general. Máxime cuando en general los responsables de las compañías se han concienciado de las consecuencias de la ausencia de formación en la empresa, como por ejemplo:

- Caída de la producción y mala utilización de los medios.
- Aumento proporcional del trabajo rechazado por inspección o control de calidad por no alcanzar los controles establecidos.
- Aumento en el despilfarro de material y daños en los equipos.
- Deterioro en las relaciones entre el personal.
- Insatisfacción en el trabajo debido a la falta de preparación (lo cual puede llevar a una “crisis de admisión” para el nuevo personal y a una mayor rotación en los puestos.
- Un servicio más lento y de peor calidad como consecuencia del aumento de las quejas de los clientes.
- Descenso de las ventas y, por ende, reducción de beneficios.
- Dificultades de financiación y otras repercusiones empresariales que se desprenden de las consecuencias mencionadas.

*"La formación, de algún modo, es el medio más eficaz y apropiado para superar los fallos actuales o prevenir otros. O lo que es lo mismo, la formación se convierte en la vía más económica para alcanzar los objetivos actuales o futuros, lo que permite liberar recursos para conseguir otras alternativas de la empresa."*¹²¹

*"Para las empresas que consideran a su plantilla como un coste social que hay que reducir al mínimo, no puede existir en ellas un papel particularmente motor de la función social en la batalla por la competitividad."*¹²²

Se percibe la formación como un elemento importante de adaptación al cambio y, aunque el objetivo principal de la empresa continúe siendo la consecución de beneficios, las condiciones de la eficacia económica se han vuelto más importantes.

*"Lo que diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene, son ante todo las personas, su entusiasmo, su creatividad. Todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar."*¹²³

¹²¹ Buckley, R.; Caple, J. *Op. Cit.*, p. 28.

¹²² Besseyre Des Horts, C.H. *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto, 1989, p. 46.

¹²³ Vermout-Gaud, C. *La politique sociale de l'entreprise. Du project d'entreprise au tableau de bord social*. París:Hommes et Techniques, 1986, p. 37.

Es por ello que en el diagnóstico interno de la organización, a la hora de identificar los puntos fuertes y débiles de la misma, el apartado de los recursos humanos ocupa cada vez más un papel protagonista, tan importante o más incluso que el que puedan ocupar otras áreas tradicionalmente más valoradas dentro de la empresa, tal y como podemos ver en el siguiente cuadro:

Tabla 2.5. Recursos de la empresa.

Recursos Humanos	Recursos Técnicos
Cualificación y formación de la mano de obra. Elemento social, cultura de la empresa. Rotación del personal. Calidad de los mandos intermedios...	Modernidad del equipo. Capacidad de producción. Potencial de investigación...
Recursos Comerciales	Recursos Financieros
Fuerza de la red de distribución. Calidad de productos y servicios. Variedad de la gama de productos y servicios. Imagen de marca...	Estructura de costes. "Cash-Flow". Capacidad de autofinanciación. Endeudamiento. Sistema de gestión.

Fuente: Bessegre Des Horts, C.H. *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A.-Aedipe, 1990, p.34. Fuente original: Godet, M.

No olvidemos que el personal representa un importante activo (inmaterial), que igualmente exige inversiones, queda "obsoleto", y requiere ser gestionado como una inversión a la cual se le busca una rentabilidad. Por tanto, la empresa debería preocuparse por atraerlo, conservarlo, aprovecharlo, perfeccionarlo y desarrollarlo.

Sin embargo, el personal requiere de atenciones especiales, no son objetos, por lo que además de preocuparnos por su rentabilidad, productividad, crecimiento,... debemos prestar atención a necesidades como la seguridad, reconocimiento, satisfacción personal, etc.

“Raros son los que hoy día ponen en duda que la competitividad económica requiere un funcionamiento de la empresa distinto del de los “gloriosos treinta” (en alusión a los años treinta y las tendencias económicas de atención por los recursos humanos). La fórmula de Jean-Marie Descarpentries “ E = MC2 “ (Eficacia = Motivación X Competencias X Cultura común) ha sido realmente acertada.”¹²⁴

Hasta ahora los diferentes estudios o planes de rentabilidad en la empresa han olvidado por lo general el beneficio aportado por las inversiones en personal, pero hemos de reconocer la falta de instrumentos de medición adecuados. No podemos evaluar la gestión del Departamento de Formación en función del número de programas formativos que imparte ni por los resultados de los cuestionarios que los alumnos rellenan al finalizar una actividad.

¹²⁴ Bessegre, C. *Op. Cit.*, Prefacio, p. 11.

Posiblemente sea ésta una posible explicación de que se haya prestado mayor atención a la administración de los recursos materiales.

Hemos de tender hacia un modelo que evalúe la eficacia de quienes reciben formación sobre el desempeño de tareas en el trabajo y su contribución para conseguir los objetivos propuestos por la organización.

2.4.2. Funciones del servicio de formación.

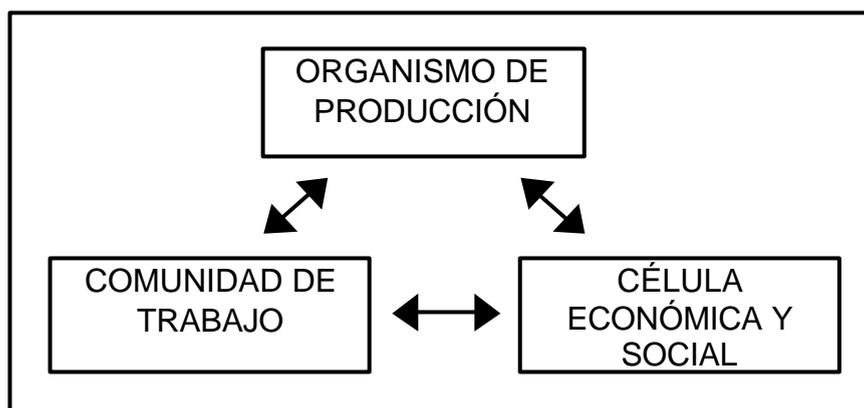
1. Objetivos.

“En los orígenes de la sociedad industrial, la empresa personalizada la mayor parte de las veces en un empresario, se caracterizó por su concepción única y exclusiva como organismo de producción, producción a la que todo quedaba supeditado. Ninguna otra consideración se interfería con el objetivo de producir con un coste óptimo para alcanzar el fin primordial de la empresa: el beneficio.”¹²⁵

Aunque este objetivo sigue vigente actualmente, cohabita con algunos otros como la satisfacción de los trabajadores, lo cual nos lleva a pensar en la empresa actualmente como una comunidad de trabajo vs. cadena de producción. Pero además no la concebimos como un todo cerrado, sino que atendemos a sus relaciones con el resto de la comunidad económica - social que le rodea. Lo contrario nos llevaría a la obsolescencia y aislamiento.

“No puede estudiarse la empresa moderna sin tener en cuenta las tres facetas que se han esbozado en la figura. Cada una de ellas dará lugar a un objetivo específico de la formación en la empresa.”¹²⁶

Cuadro 2.8. Facetas de la empresa moderna.



Fuente: Castanyer Figueras, F. *La Formación Permanente en la Empresa*. Barcelona: Marcombo, S.A., 1988.

¹²⁵ Castanyer Figueras, F. *La Formación Permanente en la Empresa*. Barcelona: Marcombo, S.A., 1988, p. 7.

¹²⁶ Castanyer, F. *Op. Cit.*, p. 7.

Considerando el gráfico anterior, de cada uno de los bloques resaltados, se desprendería un objetivo claramente identificado:

- Como organismo de producción: conseguir que el personal desarrolle de forma óptima las tareas inherentes a su puesto de trabajo, alcanzando los niveles de calidad exigidos.

Eso sí, hemos de garantizar que el aumento en el rendimiento conseguido por la formación del personal no redunde en el perjuicio de este, no se trata de reducir horarios, plantilla, tratados, etc., sino de generar nuevas expectativas y oportunidades.

Pero aunque tradicionalmente se haya dado mayor importancia a este apartado, no hemos de olvidar los dos siguientes:

“Una formación que beneficie la producción, sin provecho para el hombre, además de contrariar a la ética estará condenada al fracaso.”¹²⁷

- Como comunidad de trabajo: desarrollar la capacidad de reflexión, de iniciativa, de organización y de mando, al lado de las capacidades estrictamente técnicas, potenciando, además, la política de promoción desde sus diferentes perspectivas: eficacia, categoría profesional y jerarquía.

“La formación profesional y la formación humana preparan la promoción de quienes la reciben. La promoción es, a plazo más o menos largo, el término normal de toda formación orientada hacia el hombre... La promoción entendida como ascenso en la jerarquía, pase a una categoría profesional superior, aumento de la eficacia personal o de la influencia social.”¹²⁸

Y es que la promoción sin una formación adecuada pocas veces da buenos resultados, pero a la vez la persona que no ve aplicadas las capacidades obtenidas cae en muchas ocasiones en la frustración y el contrasentido.

- Como célula económica y social: preparar a hombres y mujeres para mejorar su potencial de servicio a la comunidad, aumentar las posibilidades individuales y enriquecer el factor personal.

De este marco de actuación se desprenderían una serie de objetivos más específicos, aunque hemos de pensar que la formación no es un objetivo en sí misma, sino que sus objetivos vienen determinados por el resto de departamentos a los que sirve, y que podríamos resumir en los siguientes:

- Fijar junto con la dirección de la empresa las políticas de formación y obtener su apoyo.
- Identificar las necesidades de formación y establecer prioridades.

¹²⁷ Castanyer, F. *Op. Cit.*, p. 8.

¹²⁸ Castanyer, F. *Op. Cit.*, p. 8.

- Establecer los objetivos de la formación.
- Determinar los medios a utilizar.
- Elegir los métodos de formación adecuados.
- Motivar al personal respecto a la formación.
- Evaluar los resultados de la formación.

2. Determinar la política de formación.

La política de formación debe ir en consonancia con la política o estrategia principal de la empresa. Si por ejemplo la empresa apuesta por la expansión y ampliar su mercado, la formación deberá acentuar su esfuerzo en la capacitación del personal de nueva incorporación.

“En la medida en que las compañías tienen establecidas políticas y estrategias para mantener y ampliar su dimensión competitiva, o bien ajustarse a las coyunturas de su sector y mercado, el plan formativo debe constituirse en un pilar de apoyo para el éxito de esas políticas.”¹²⁹

“La empresa de hoy no tiene otra opción que insertar la formación como un componente más de su plan estratégico.”¹³⁰

El Plan de Formación se integra en el Plan Estratégico de los Recursos Humanos, aunque no representa algo aislado, ya que la política de formación deberá tener en cuenta las propuestas de los planes estratégicos del resto de departamentos o grandes áreas de la empresa, al existir una interrelación incuestionable.

Además, conviene que haya existido suficiente información, participación e implicación de los diferentes responsables de otros departamentos, ya que

“En ocasiones, desde el interior de la organización se contempla el Plan de Formación como el Plan de los de (elaborado por) el Departamento de Formación (o de Personal, o de Recursos Humanos).”¹³¹

¹²⁹ Alonso, B.; Gan, F.; De Francisco, E.; Puyol, S. *Manual de técnicas e instrumentos de formación en la empresa*. Barcelona: Apóstrofe, S.L., 1995, p. 65.

¹³⁰ Lapeña, A.; González, C. *La Formación Continua de los Trabajadores*. 2ª Edición. Madrid: IFES, 1995, p. 31.

¹³¹ Alonso, B.; Gan, F.; De Francisco, E.; Puyol, S. *Op. Cit.*, p. 66.

Cuadro 2.9. El Plan Estratégico de Formación.

Fuente: Alonso, B.; Gan, F.; De Francisco, E.; Puyol, S. *Manual de técnicas e instrumentos de formación en la empresa*. Barcelona: Apóstrofe, S.L., 1995, p.66.

El Plan de Formación tendrá como objetivo preparar a los recursos humanos para que alcancen un nivel de competencias adecuado a las necesidades de su actividad laboral, con el propósito de conseguir los objetivos generales de la empresa.

3. Identificación de las necesidades de formación.

Entendemos por identificar las necesidades formativas, el determinar para cada puesto cuales son los requerimientos sobre aptitudes y conocimientos, así como distinguir los factores que pueden afectar a la actitud del trabajador ante el mismo. Existe una necesidad de formación cuando una persona precisa de ayuda para desarrollar su actividad laboral, ya sea para realizar el mismo trabajo de forma distinta o para desarrollar un cambio de tareas.

Con toda probabilidad, en los diferentes departamentos de la empresa existirán personas que precisen de una formación determinada, ya sea porque se acaban de incorporar a la misma, para mejorar el desarrollo de su actividad o porque se preparan para una promoción.

Es muy importante localizar a ese personal, analizar cuales son sus carencias o necesidades y establecer prioridades, no sólo en el ámbito personal, sino también interdepartamental, para de este modo evitar posibles desequilibrios funcionales.

Esto es preciso porque normalmente la demanda real de formación (implícita o explícita) supera las posibilidades del servicio de formación y, evidentemente, debemos evitar imponer acciones formativas a colectivos que no sienten de igual manera la necesidad de las mismas.

La formación sobre el personal presentará unos objetivos basados en la comparación entre la actuación real y la requerida. Para valorar esta diferencia es necesario que primero realicemos lo que se conoce como “auditoria de la formación”, que consiste en recoger información sobre las funciones que desempeñan las personas que ocupan los diferentes puestos de trabajo, y a partir de la cual cubriremos una serie de etapas:

- Identificar tareas específicas de cada puesto, las funciones necesarias para cumplir con las exigencias del mismo.
- Determinar los niveles de actuación indispensables para cada tarea.
- Detectar posibles diferencias entre el nivel de capacitación exigido y el real.

“Las soluciones a los problemas son como las llaves a las cerraduras; no funcionan si no se adaptan bien, y si las soluciones no son las correctas los problemas no se solucionan.”¹³²

“El análisis de tareas pone de relieve lo que los anglosajones simbolizan mediante las siglas KSAPS: Knowledge., Skills and Aptitudes (conocimientos, capacidades y aptitudes).”¹³³

Confrontando los datos del análisis de tareas con las calificaciones profesionales, es posible detectar lagunas o carencias a cubrir y establecer programas de formación que se adapten a las posibilidades individuales y a las necesidades de la empresa.

La formación en la empresa ha de llegar a todos y cada uno de sus miembros y para realizar un correcto análisis de necesidades será preciso conocer las funciones que éstos desarrollan.

Es muy importante realizar el estudio de necesidades previo al desarrollo de cualquier actividad formativa porque:

“Responsabiliza a todas las áreas de la empresa, a toda la organización. Aumenta la credibilidad de la Formación: con el estudio se entenderán los problemas de las áreas estudiadas y se tomarán acciones concretas para resolverlas.”¹³⁴

¹³² Mager, R.F.; Pipe, P. *Analysing Performance Problems “You really oughta wanna”*. California: Fearon, 1970.

¹³³ Levy-Levoyer. *Op. Cit.*, p. 19.

¹³⁴ Lapeña, A.; González, C. *Op. Cit.*, p.342.

El primer elemento que ha de servir en esta tarea es el organigrama jerárquico y las relaciones funcionales existentes. Ello supone la representación gráfica de los distintos puestos de trabajo y las interconexiones entre diferentes departamentos y los miembros que los componen.

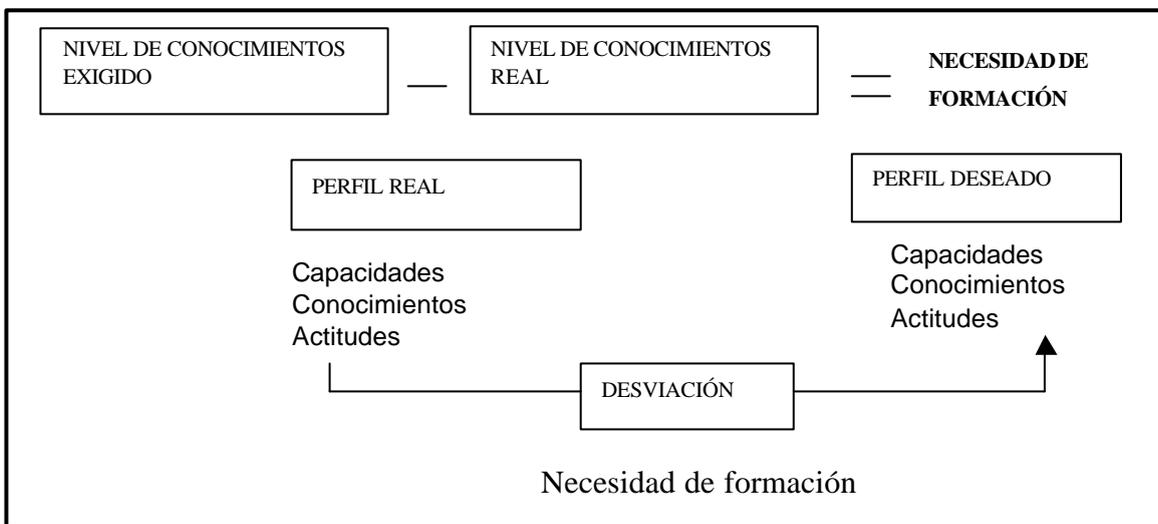
También es corriente encontrar algunos manuales de empresa, los cuales incluyen guías de responsabilidades y definiciones de funciones, así como una lista detallada de las tareas que cada una comporta.

Aunque claro está, estos documentos, por desarrollados que estén, no siempre aseguran la ejecución correcta de las tareas a que hacíamos mención.

El objetivo de la formación en la empresa es conseguir que las personas que conforman nuestra organización demuestren los conocimientos, actitudes y habilidades precisos para el desarrollo de sus competencias en el puesto de trabajo. Lógicamente, para valorar la adecuación de las personas al puesto que ocupan, será preciso determinar previamente los requisitos de este último. Esto se consigue mediante un análisis ocupacional.

La diferencia entre el factor ocupacional y el factor competencial, o requisitos del puesto de trabajo y las cualidades (conocimientos, habilidades y actitudes) de la persona, determinarán las necesidades de formación de la misma.

Cuadro 2.10. Necesidades de formación.



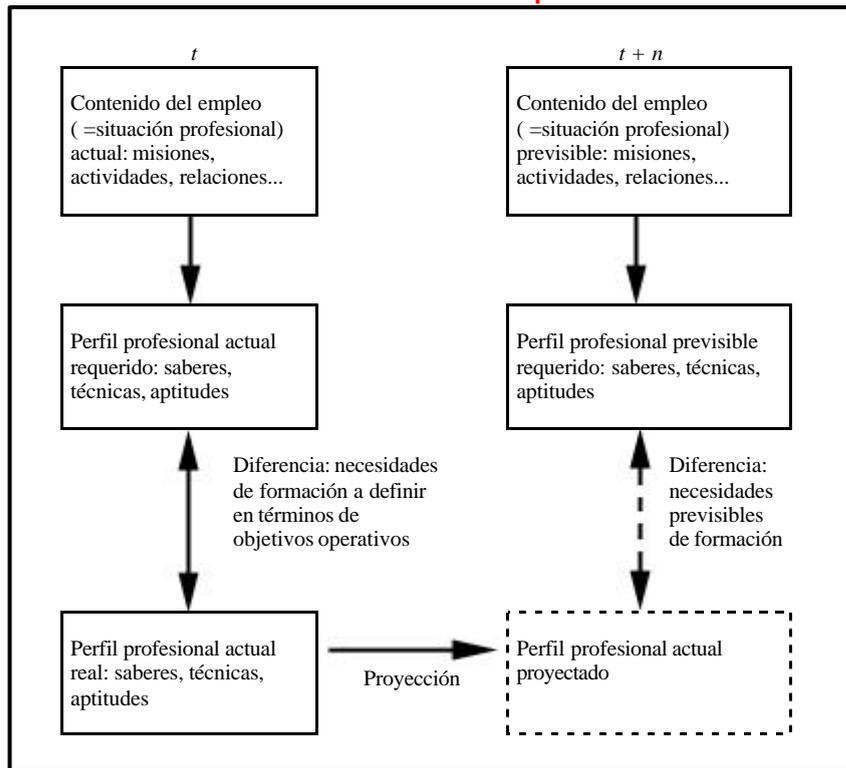
Fuente: Lapeña, A.; González, C. *La Formación Continua de los Trabajadores*.¹³⁵

*“Las necesidades de formación no existen en sí. Constituyen diferencias que hay que identificar y analizar con relación a las situaciones concretas o a los referenciales que las producen (disfunciones, proyectos, evolución de los oficios y de los contenidos del empleo, cambios culturales...)”*¹³⁶

¹³⁵ Lapeña, A.; González, C. *La Formación Continua de los Trabajadores*. 2ª Edición. Madrid: IFES, 1995, p. 344.

¹³⁶ Le Boterf, G. *Op. Cit.*, p.31.

Cuadro 2.11. Necesidades actuales/Perfil previsible.



Fuente: Le Boterf, G. *Ingeniería y Evaluación de los Planes de Formación*.¹³⁷

Es en este punto cuando, estudiando el desempeño de la actividad de los trabajadores, nos hacemos las siguientes preguntas, extensibles a todo el personal:

- ¿Puede?.
- ¿Sabe?.
- ¿Quiere?.

*“Lo que el personal PUEDE hacer depende esencialmente de sus APTITUDES. Lo que SABE hacer, de sus CONOCIMIENTOS, lo que QUIERE hacer es fruto de sus ACTITUDES, función de sus motivaciones más o menos conscientes.”*¹³⁸

En este sentido el objetivo fundamental de la formación en la empresa consistirá en ubicar en cada puesto de trabajo a la persona que: PUEDA, SEPA y QUIERA realizar con éxito las tareas que se desprenden del lugar que ocupa.

¹³⁷ Le Boterf, G. *Op. Cit.*, p 104.

¹³⁸ Castanyer, F. *Op. Cit.*, p. 16.

“El ejercicio de detección de necesidades de formación comporta ciertamente una buena dosis de autocrítica en cada persona, pero también juega un papel fundamental el superior - el jefe -, cuyo feedback y cuya mejor visión de las necesidades de la organización, pueden facilitar la tarea asegurando la rigurosa atención a todos los considerandos: nivel actual de competencias, funciones y requerimientos del puesto, evolución previsible del mismo, posibles cambios de procedimientos o herramientas, potencial de desarrollo profesional del individuo, alineamiento de los valores postulados por la organización, métodos de aprendizaje más idóneos, escala de prioridades, objetivos estratégicos y tácticos de la compañía, etc.”¹³⁹

La eficacia de la actividad formativa dependerá en gran medida del acierto en el análisis de necesidades previo, el cual determinará los objetivos de la formación, que a su vez definirán la actuación deseada del personal a formar; por lo que todo el proceso requerirá unos medios o herramientas objetivas y rigurosidad, como característica fundamental. Además, será de vital importancia para marcar una línea de trabajo, indicar los medios a emplear y los criterios de evaluación.

Encontramos dos tipos de formación según el tipo de necesidades:

- Reactiva: dirigida a solventar los fallos y carencias inmediatas en la productividad del trabajo.
- Proactiva: relacionada con la estrategia de la empresa y los planes de personal. Ésta, más orientada al futuro, surge por razones como el desarrollo técnico imprevisto, normas para la sustitución de personal, formación de directivos, etc.

Esta diferenciación nos lleva a clasificar las necesidades de formación en tres niveles:

- A nivel de organización: cuando se observan puntos débiles del funcionamiento general o se prevén en determinadas actividades a lo largo de las divisiones funcionales.
- A nivel de puestos de trabajo: cuando se identifica una necesidad común de formación en distintos grupos de empleados, es decir, el personal de los departamentos o las unidades funcionales.
- A nivel individual: cuando las deficiencias de funcionamiento se encuentran en los miembros del personal.

En definitiva, y para realizar un ejercicio de síntesis de este apartado, al cual hemos dado una extensión algo mayor que al resto dado la importancia que comporta para garantizar la idoneidad de un Plan de Formación, reconocemos la utilidad del análisis de necesidades para cubrir deficiencias y para evitar un exceso de formación, lo cual podría sobrecargar los costes innecesariamente.

¹³⁹ Editorial *Información*. Fycsa [Madrid] nº 6 (Septiembre 1998), p. 2.

Por tanto, debemos evitar:

- Organizar más programas de los realmente necesarios.
- Programas más largos de lo conveniente.
- Emplear más tutores, instructores y equipamientos de los que el trabajo requiere.
- El fracaso de un alumno que “pincha” en la formación por ser ésta demasiado teórica, cuando realmente puede desarrollar su trabajo sin ningún tipo de problema.
- Utilizar criterios inadecuados de selección de alumnos, excluyendo personas que podrían seguir el programa sin dificultades.
- Preparar a las personas para un trabajo más cualificado que el que realizan, porque esto crea insatisfacción, peor rendimiento, conduce a la movilidad, etc.

4. Planificación de la formación.

Una vez realizado el estudio de necesidades, contrastando los resultados con los diferentes agentes relacionados en el proceso, será preciso priorizar estas necesidades de formación, ya que los recursos son escasos por definición y, seguramente, no podremos hacer frente a todos los requerimientos. Es por ello que actuamos ante la necesidad formativa cuando nos encontramos ante un problema prioritario y conviene un cambio de comportamiento en el trabajador/a.

Pero tampoco podemos olvidar el factor rentabilidad, ya que una necesidad podría satisfacerse mediante otro tipo de acción que no comportara un programa formativo expreso, por ejemplo, no tendría sentido contratar a un formador para enseñar el funcionamiento de una herramienta cuando podría ser explicado por un jefe o compañero de trabajo.

La Planificación de la Formación servirá entre otras cosas para determinar el número de actividades formativas a iniciar, así como los recursos humanos, los medios y recursos materiales necesarios en cada una de ellas.

Aunque este plan debe contemplar la posibilidad de alguna variación durante su desarrollo, ya que en ocasiones, debido a alguna urgencia puntual que no fue detectada en el análisis de necesidades (bien por defecto o bien por su sorpresividad), el responsable de formación deberá estar preparado para reconocer rápidamente el problema y remediarlo, ya que no es recomendable realizar un estudio innecesario o fuera de lugar que nos lleve al denominado “parálisis por análisis”¹⁴⁰, lo cual apoyaría la imagen negativa que algunos directivos tienen de la formación.

¹⁴⁰ Buckley, R. ; Caple, J. *Op.Cit.*

5. *Motivar al personal respecto a la formación.*

Cuando planificamos una acción de formación, queda implícito que el personal hacia el que dirigimos precisa de ella y la “agradece” en consecuencia. Aunque ésta no siempre es percibida como necesaria por el interesado, incluso en ocasiones puede llegar a entenderse como fruto de una valoración negativa de su trabajo.

Por ello es interesante involucrar al personal en dicha acción, informándole de los objetivos a alcanzar, el propósito de los mismos y el beneficio que ello ha de comportar, tanto en el funcionamiento general del departamento al cual pertenece, como en el desarrollo profesional de la persona. Si bien queda claro que existen múltiples elementos de motivación sobre los cuales el servicio de formación tiene una incidencia nula o poco apreciable: aplicación inmediata de los conocimientos o habilidades obtenidas a la práctica laboral, promoción, mejoras en las condiciones laborales y económicas, etc., si está en nuestra mano informar rigurosamente a los interesados y proponer actividades que respondan adecuadamente a las necesidades detectadas, así como mantener un contacto continuo y una relación fluida con el resto de departamentos para determinar la idoneidad de la formación y evitar elementos de frustración en el personal.

6. *Gestión de la Formación.*

Una vez aprobado el Plan de Formación, el paso siguiente corresponderá a ejecutar o poner en marcha todas las acciones predefinidas, según el calendario previsto.

La gestión de la formación comporta:

- Realización de las actividades formativas: contemplando la duración, fecha de inicio y finalización, y composición de los grupos.
- Selección de los recursos materiales: infraestructura, recursos didácticos, material fungible, etc.
- Selección de los recursos humanos: formadores externos y/o internos y personal de soporte.
- Control presupuestario: realización del gasto según el presupuesto.

7. *Elegir los métodos de formación adecuados.*

La identificación de necesidades de formación nos ha de llevar a tomar una decisión sobre los programas necesarios a impartir, y para ponerlas en práctica será imprescindible escoger el método a utilizar.

Gracias a la evolución de la tecnología y del desarrollo de la formación en sí, cada vez disponemos de más métodos para escoger, aunque aquí, si bien es un error caer siempre en la rutina de emplear siempre los mismos métodos, también lo sería la excesiva predisposición a experimentar.

Es importante escoger el método que creemos más eficaz en cada momento, incorporando con prudencia los nuevos elementos que la tecnología nos proporciona.

“Cada método... tiene un campo de aplicación específico y un estudio cuidadoso de cada situación particular servirá de base para la elección de uno determinado.”¹⁴¹

La elección del método de formación a utilizar dependerá de factores como: la edad de los alumnos, posición en la empresa, objetivos a alcanzar (desarrollar aptitudes, adquirir conocimientos, modificar actitudes), etc.

El propio método de formación determinará los medios a utilizar, los cuales deberán ser escogidos con suficiente antelación (locales, material fungible, recursos tecnológicos, etc.), y asegurarse que todo funciona correctamente. Hay que evitar en lo posible la improvisación.

8. *Evaluar los resultados de la formación.*

“... al tratar del apoyo de la dirección de la empresa a la actuación del servicio de formación, una de las claves para dicho apoyo es la presentación de un balance económico favorable en que los beneficios compensen los costes en que se ha incurrido. Ésta es una de las razones por las que es imprescindible que el servicio de formación establezca los dispositivos necesarios para la evaluación de los resultados.”¹⁴²

Pero además de esta valoración cuya finalidad es más bien política existe una valoración técnica de los resultados, y si bien la anterior es necesaria para demostrar lo indispensable del servicio de formación, ésta ha de servir para corroborar la idoneidad de los métodos de formación escogidos para nuestras acciones, y ésta, a su vez, ha de determinar por un lado si los interesados han alcanzado el nivel de conocimientos y habilidades propuesto, y por tanto (ya posteriormente en el puesto de trabajo) la aplicación de los mismos en su actividad profesional (aquí además deberíamos cubrir la carencia de una evaluación durante e inmediatamente después de la formación, y es la dificultad de valorar las actitudes).

Atendiendo a la valoración de una actividad formativa, evaluar es un proceso en el que se pretende contrastar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos a priori.

“ Las acciones formativas han de desarrollarse conforme a las expectativas por las cuales fueron elegidas o concebidas, cuidando permanentemente su alineamiento con los objetivos perseguidos, y reaccionando en su caso debidamente ante desviaciones no deseables.”¹⁴³

¹⁴¹ Castanyer, F. *Op. Cit.*, p. 13.

¹⁴² Castanyer, F. *Op. Cit.*, p. 14.

¹⁴³ Editorial *Información*. Fycsa [Madrid] nº 6 (Septiembre 1998), p. 2.

“ La evaluación es una necesidad, pues constituye, con carácter general, la acción o proceso que estudia la diferencia entre lo ocurrido y lo previsto, determinando además, en función de los resultados, el grado de eficacia obtenido respecto al conjunto de recursos y esfuerzos invertidos en la acción.”¹⁴⁴

Uno de los principales problemas del servicio de formación en la empresa es, como ya hemos comentado anteriormente la falta de herramientas que justifiquen el beneficio material de su labor. De ahí la importancia de valorar la eficacia de los programas formativos desarrollados, así como la de comprobar y reflejar la consecución de los objetivos.

Aquí, no nos contentaremos únicamente con justificar si se ha enseñado lo que se pretendía en un principio o si se ha enseñado lo realmente necesario; ya que tal propósito únicamente respondería al propósito de actuación desde el punto de vista del preparador. También atenderemos a la referencia del alumno, de manera que nos preocuparemos por el grado de incidencia provocado por la formación en su puesto de trabajo, es decir, la aplicación práctica de los conocimientos y habilidades adquiridos y la aparición o no de la conducta deseada.

Las funciones de la evaluación serían:

- a) *Comprobar si los objetivos propuestos son realistas y evaluables.*
- b) *Indicar los resultados alcanzados.*
- c) *Clarificar los objetivos.*
- d) *Detectar problemas a resolver.*
- e) *Sugerir cambios en los métodos y en el material a emplear.*
- f) *Identificar las necesidades reales y concretas de los alumnos.*
- g) *Predecir resultados futuros.*
- h) *Motivar a directivos, empresarios, formadores y alumnos, al contrastar los resultados conseguidos.*¹⁴⁵

¹⁴⁴ Alonso, B., Gan, F., De Francisco, E. y Puyol, S. *Op. Cit.*, p. 308.

¹⁴⁵ Lapeña, A.; González, C. *Op. Cit.*

Atendiendo al momento en que se realiza encontramos los siguientes tipos de evaluación:

Tabla 2.6. Evaluación de los Planes de Formación.

Evaluación Diagnóstica ? ANTES	Se realiza antes de realizar el proceso formativo con la intención de conocer el nivel de los alumnos en relación a la materia o especialidad a impartir
Evaluación Formativa ? DURANTE	Se realiza durante el proceso formativo para obtener información sobre la marcha de la actividad y así detectar problemas si los hubiese.
Evaluación Sumativa ? AL FINAL	Se realiza al acabar la actividad de formación para comprobar si el alumno ha alcanzado el nivel de aprendizaje propuesto.
Evaluación Posterior ? EN EL PUESTO DE TRABAJO	Se realiza después del proceso formativo. Valora la aplicación de los conocimientos adquiridos y el desarrollo de las capacidades y actitudes aprendidas en la práctica laboral. Sirve para comprobar el impacto real de la formación.

Fuente: Lapeña, A; González, C. *Op.Cit.*,p.52.

“Y ha de asegurarse posteriormente que las nuevas competencias adquiridas se pongan en práctica en su momento, en el desempeño cotidiano: cosa ésta fundamental.”¹⁴⁶

¹⁴⁶ Editorial *Información*. Fycsa. [Madrid] nº 6 (Septiembre 1998), p. 2.