

LA FORMACION COMO VIA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL EN CASTILLA Y LEON.

Natalia ORTEGA GIL-FOURNIER
Consultor en Recursos Humanos

La siguiente comunicación está dividida en 5 partes. La primera, una breve INTRODUCCIÓN, la segunda, RASGOS GENERALES DE LA EMPRESA CASTELLANO-LEONESA enumera los factores más influyentes en la creación del tipo de empresa con la que nos encontramos. En la tercera, IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA EMPRESA CASTELLANO-LEONESA, se define la formación en la empresa y su necesidad. Una cuarta parte, presenta diferentes formas de financiar la formación: VIABILIDAD DE LA FORMACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS. La última es la CONCLUSIÓN.

1. INTRODUCCIÓN

Alvin Toffler hizo una analogía entre el mundo que nos toca vivir, y la Revolución Industrial. Toffler afirmó que estamos viviendo en una revolución tan importante como la revolución industrial. El factor decisivo en la revolución industrial fue la tecnología mientras que en esta revolución la variable clave es el creador y manipulador de esa tecnología: EL HOMBRE.

Por lo tanto, cualquier empresa que ignore la importancia del factor humano tendrá la misma suerte que sus antecesores que rechazaron las máquinas. Las empresas que incorporen esta tendencia innovadora en su objetivo tendrán más o menos éxitos dependiendo de otros factores, pero las que sigan con la forma tradicional 'moriran' como los dinosaurios, que tampoco supieron adecuarse a la nueva situación.

La importancia de los recursos humanos arrebatada por las máquinas desde el siglo XVIII se convierte en esta revolución en un factor clave como lo eran hasta ahora la producción, las finanzas, las ventas y el marketing.

Estas palabras tienen como finalidad última poner de manifiesto que los factores que rodean a la empresa castellano-leonesa en estos momentos hacen indispensable el reciclaje de sus recursos humanos mediante la formación y su financiación a través de fondos públicos.

2. RASGOS GENERALES DE LA EMPRESA CASTELLANO-LEONESA

La industria Castellano - Leonesa tiene una estructura empresarial muy heterogénea. Esta desigualdad afecta en un grado muy alto a la dotación y calidad organizativa. A continuación se enumeran algunos de los factores que han contribuido a esta desigualdad en el pasado.

- * Gran número de PYMES con una infraestructura básica y obsoleta.
- * Proteccionismo de España frente al exterior y formación de oligopolios en el interior.
- * Constitución de muchas empresas no competitivas. Subsistencia de empresas muy alejadas de los óptimos de escala de producción en su actividad específica.
- * Inexistencia de la presión competitiva que desestimulaba la consecución de organizaciones vigorosas.
- * Departamentos de Personal que sólo se ocupan de aspectos jurídicos, de gestión o de incidencias laborales.

A partir de la década de los 70, los siguientes factores han provocado un desafío profundísimo a la industria de Castilla y León.

- * La innovación tecnológica.
- * El cambio en los marcos de competencia mercantil.
- * Las innovaciones de producto y de proceso.
- * El desarrollo democrático y sus implicaciones.
- * La aparición y el desarrollo del "Estado de las Autonomías".
- * Cambios en la demanda (*Just in time -JIT, Calidad Total*).
- * Entrada de España en la Comunidad Europea.
- * El Tratado de Maastricht.

Conociendo pues los factores que han influido en la situación actual de la empresa, pasaremos a determinar como la FORMACION, es parte imprescindible de la estrategia a seguir para poder ser competitivos.

3. IMPORTANCIA DE LA FORMACION EN EL CONTEXTO DE LA EMPRESA CASTELLANO-LEONESA

Las carencias educativas de una mano de obra procedente del campo principalmente, así como los constantes cambios tecnológicos provocan en nuestras plantillas una inseguridad humana ante lo desconocido, así como la resistencia al cambio de los medios tradicionales. Para hacer compatible la

tecnología con los recursos humanos es necesario llevar a cabo acciones formativas que requieren una actitud positiva y unas metodologías apropiadas.

El concepto de formación en la empresa es distinto al de la Escuela o Universidad. Como formación en empresa se entiende el proceso de enseñanza activo, relacionado directamente con el desempeño del puesto de trabajo y que pretende originar modificaciones de diferente clase, desde cambios de conocimientos a cambios de habilidades, comportamientos o actitudes. (Rodríguez López, 1993)

La formación en la empresa pretende proporcionar una "apertura mental o actitudinal" de manera que en un contexto en cambiante todos los trabajadores, desde la dirección hasta los operarios, estén más predispuestos a ser flexibles y polivalentes para poder hacer frente a sus competidores.

Victor Aranguren expresidente de UNILEVER (empresa multinacional de origen anglo-holandés del sector alimenticio) apuntaba para la revista *Nuevo Trabajo* lo siguiente: "es imprescindible cuidar diversas áreas de la empresa como la formación, que haga de los trabajadores personas más flexibles y con mayor capacidad de adaptación a los cambios, motivación...". (Sánchez, 1994) A su vez el actual presidente comentaba que "lo que realmente hace diferentes a las fábricas dirigidas por japoneses son cosas como la formación y las clasificaciones laborales". (García Hoz, 1994)

Aceptada la competitividad de las multinacionales tradicionales y el éxito de los productos japoneses se observa que ambos han asumido perfectamente la importancia de la formación cuyas funciones en una organización son las siguientes:

- Ser una de las fuentes de concreción y transmisión de la cultura organizativa.
- Apoyar y usar los procesos de mejora de la calidad.
- Facilitar la adecuación de los individuos al puesto de trabajo.
- Preparar a las personas para las necesidades futuras de los puestos de trabajo.
- Desarrollar a las personas para ocupar puestos más elevados o de mayor exigencia.
- Facilitar la implantación de cambios.

Según el "Estudio de las Necesidades de Formación de la Empresa Española" llevado a cabo por la Asociación para la Formación y el Desarrollo de la Empresa (AFYDE) y la Universidad Complutense de Madrid, en España los procedimientos más utilizados por las empresas para satisfacer sus necesidades de formación:

- * Impartición de los cursos con medios propios (28,1%)
- * Contratación de Recursos con entidades privadas (16,1%)
- * Colaboración con el INEM (9,8%)

La falta de mentalización sobre la necesidad de la formación hace que ésta sea vista como un gasto y no como una inversión. Según una encuesta reciente en E.E.U.U. en el sector de la electrónica las firmas líderes dedican entre un 3 a un 6,8% de los salarios a formación, y entre 25 y 109 horas/empleado/año. Mientras que en España el porcentaje de los salarios dedicado a formación está entre 2 y 4%.

Según el estudio llevado a cabo por AFYDE, antes citado, la importancia atribuida a la formación, decrece según el tamaño de la empresa, si bien se mantiene en unos niveles muy aceptables, que se ven respaldados por el alto número de actividades formativas realizadas. Este binomio valorativo - importancia de la formación/actividades realizadas- permanece con idénticos perfiles, tanto cuando nos referimos a la naturaleza de la dirección, como al régimen de propiedad. A destacar el número de actividades formativas realizadas por las Cooperativas y las sucursales multinacionales.

Esta conclusión no debe relajar a los empresarios de las PYMES Castellano-Leonesas, pues el gasto en Formación en esta comunidad es muy bajo y poco continuo. Las acciones formativas esporádicas o puntuales no son suficientes para hacer frente a los competidores.

3. VIABILIDAD DE LA FORMACION EN TIEMPOS DE CRISIS.

En muchas ocasiones la formación se ha visto como un gasto en vez de se vista como una inversión. Conscientes de su importancia y de la mentalidad de parte de los empresarios españoles las Administraciones Públicas han organizado programas para financiar la formación en empresa.

El empresario castellano-leones puede acceder a dos tipos de Ayudas:

- por parte de la JUNTA DE CASTILLA Y LEON-FONDO SOCIAL EUROPEO.
- por parte del MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL, FORCEM, que sustituye a los cursos para empresa hasta ahora financiados por el INEM.

La Junta de Castilla y León en régimen de cofinanciación con el Fondo Social Europeo, y según la Orden de 28 de mayo de 1993, de la Consejería de

Economía y Hacienda ha subvencionado ayudas para "Trabajadores ocupados en empresa, Cooperativas de Trabajo Asociado y Sociedades Anónimas Laborales, así como los trabajadores autónomos para facilitarles su adaptación a las nuevas tecnologías o técnicas de gestión. (Junta de Castilla y León, 1994).

El número de participantes en 1993 ha sido de 4956 de los que 1485, el 29,9%, eran trabajadores de PYMES.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social ofrece una forma de financiar fondos muy *jugosa* y muy poco utilizada en Castilla y León. El dinero proviene de las retenciones de cada trabajador a la S.S., por lo que es un dinero que cada empresa puede recuperar sin coste alguno.

El Ministerio de Trabajo después del acuerdo tripartito, ha creado una FUNDACION PARA LA FORMACION CONTINUA EN LA EMPRESA, FORCEM. A continuación se detalla el origen y funcionamiento de la FORCEM¹.

3.1. ¿Qué es el Acuerdo Nacional sobre Formación Profesional Continua?

Este acuerdo fue firmado por los sindicatos y los empresarios y de conformidad por el Gobierno el 22 de Diciembre de 1992.

A efectos de este Acuerdo se entenderá por Formación Continua el conjunto de acciones formativas que desarrollan las empresas, a través de las modalidades previstas en el mismo, dirigidas tanto a la mejora de competencias y cualificaciones como a la recualificación de los trabajadores ocupados que permita compatibilizar la mayor competitividad de la empresa con la formación individual del trabajador.

Este acuerdo está en vigor desde 1.993 y su vigencia se extenderá hasta el 31 de Diciembre de 1.996.

3.2. ¿Quién puede solicitar esta ayuda?

Las empresas que deseen financiar sus acciones formativas con cargo a este Acuerdo deberán elaborar con carácter anual un Plan de Formación de Empresa.

Las empresas que cuenten con menos de 200 trabajadores habrán de acogerse a un Plan de Formación de carácter agrupado.

¹Acuerdo Nacional de Formación Continua.

3.3. Contenido del Plan de Formación

El Plan de Formación de Empresas deberá especificar lo siguiente:

- * Balance, en su caso, de las acciones formativas desarrolladas el año anterior e integración del Plan actual en la estrategia de la empresa.
- * Objetivos y contenido de las acciones a desarrollar, priorizando necesidades formativas.
- * Colectivo afectado, por categoría o grupos profesionales, y el número de participantes.
- * Calendario de ejecución, indicando las fechas de comienzo y final de las tareas del plan y de las acciones formativas, así como las de gestión.
- * Coste estimado de las acciones formativas desglosado por tipos de acciones y colectivos.
- * Estimación del montante anual de la cuota de Formación Profesional a ingresar por la empresa.
- * Lugar de participación de las acciones formativas.
- * Criterios y procedimientos de seguimiento, evolución y control de la gestión del Plan y de las Acciones Formativas, así como las de gestión.

3.4. Criterios y prioridades para la Financiación de Acciones Formativas

Para la concesión de ayudas, se tendrá en cuenta con carácter preferente los siguientes tipos de planes:

- * Planes de Formación incluidos dentro de un Plan estratégico en materia de recursos humanos de la empresa o sector, y especialmente aquellos dirigidos a la mejora de la competitividad y el empleo.
- * Planes de Formación que afecten a colectivos con mayores necesidades de cualificación.
- * Planes de Formación dirigidos a la competitividad y mejora de gestión, especialmente las PYMES.
- * Planes incorporados a un Plan Intersectorial.
- * Planes de Formación integrados en procesos de modernización e innovación tecnológica.
- * Planes de Formación insertos en procesos de actualización y adecuación de la organización del trabajo.

La duración de las acciones formativas integradas en el Plan no podrá ser inferior a 20 horas.

3.5. Financiación de las Acciones

a) La Fundación para la Formación Continua, actuará bajo los principios de objetividad, unidad de caja y transparencia de gestión.

En virtud de lo anterior, la Fundación para la Formación continua, atendiendo a los objetivos y prioridades establecidos, someterá su actuación a criterios de proporcionalidad, volumen de empleo, aportaciones a la Seguridad Social, y niveles medios de cualificación de las personas empleadas en los distintos ámbitos, al objeto de conseguir el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en relación con las necesidades de las empresas y de los distintos sectores económicos.

b) La financiación de los planes formativos se realizará tomando en consideración los siguientes parámetros:

-Elementos pedagógicos, tales como profesorado, material didáctico, material fungible, utilización de aulas, etc.

-Otros costes directamente asociados a la acción formativa.

c) La Fundación para la Formación Continua podrá acordar la concesión de financiación destinada a cubrir gastos de administración y gestión, en función de la naturaleza y volumen del correspondiente Plan.

d) Como regla general, la financiación de los Planes de Formación no superará el equivalente al 0,1 por ciento de la cuota anual de Formación Profesional de la empresa o empresas a las que afecte el Plan de Formación en cuestión para dicho ejercicio, si bien la Fundación para la Formación continua, podrá autorizar un volumen de financiación superior al indicado, cuando concurren circunstancias objetivas acreditadas, y atendiendo a las prioridades establecidas en el Apartado 1.

e) No podrá financiarse simultáneamente un mismo Plan Formativo, a través de distintas vías alternativas previstas en el Acuerdo.

Sin perjuicio de lo anterior, podrán colaborar las Administraciones públicas, instituciones u organismos, mediante cofinanciación, en acciones que se desarrollen al amparo de este Acuerdo.

f) La Fundación para la Formación Continua será la última competente para aprobar la financiación de los Planes presentados. El importe de la financiación concedida se abonará, con carácter general, por la Fundación para la Formación Continua con arreglo al siguiente procedimiento:

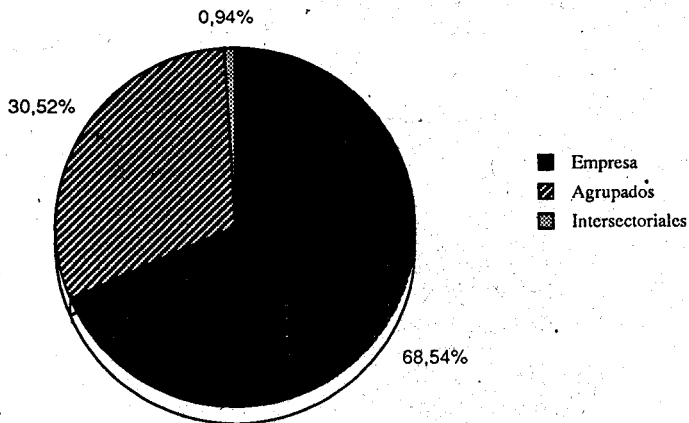
-50 por ciento del importe de la financiación una vez aprobada la concesión de la correspondiente ayuda.

-El restante por ciento se hará efectivo una vez se haya acreditado la realización del Plan Formativo, y en un plazo no superior a un mes a partir de dicha fecha, en la forma que se determine.

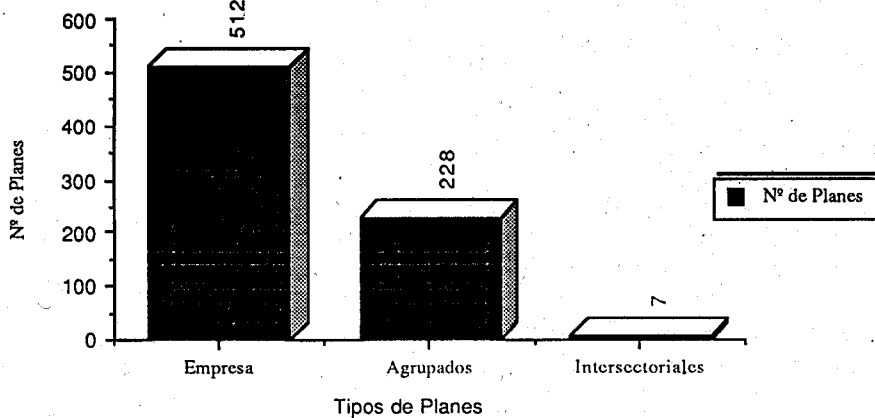
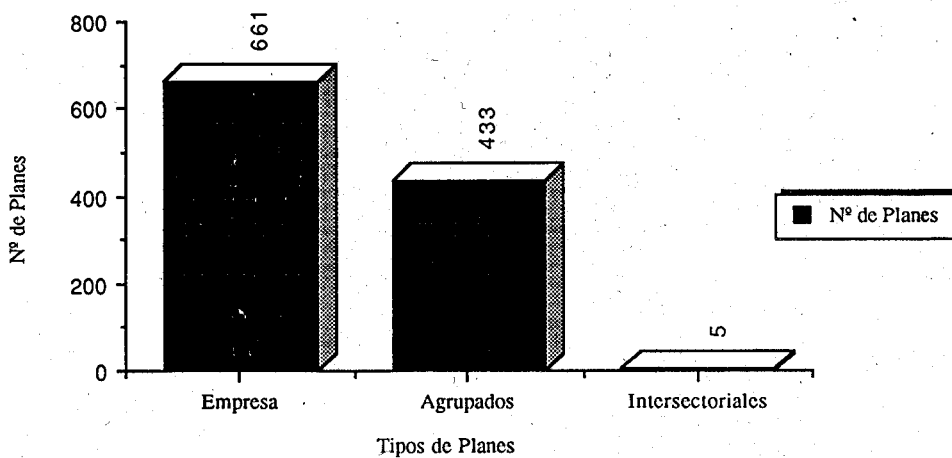
Cada convocatoria para la presentación de Planes de Formación se publica en el Boletín Oficial del Estado. Hasta la fecha ha habido 4 convocatorias: Octubre y Diciembre de 1993. Mayo y Agosto de 1994

ALGUNOS DATOS SOBRE FORCEM

DISTRIBUCION DE PLANES POR TIPO. 1993.

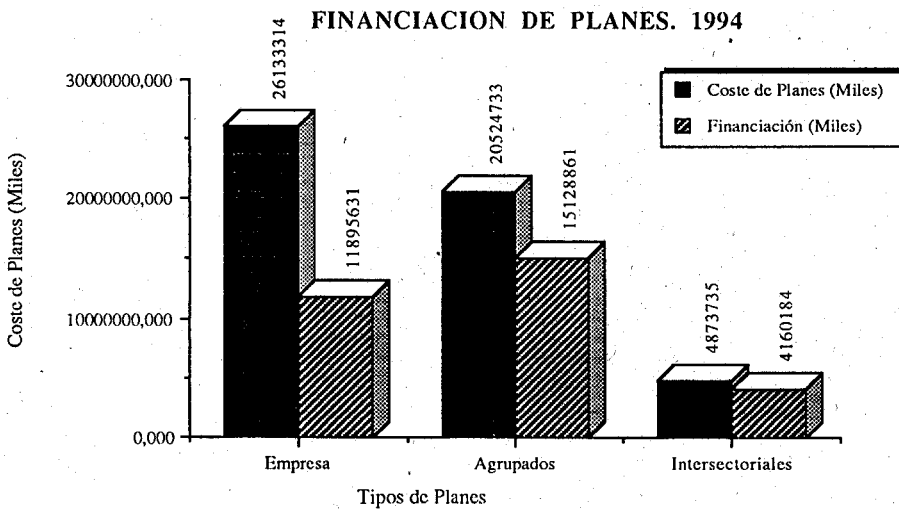
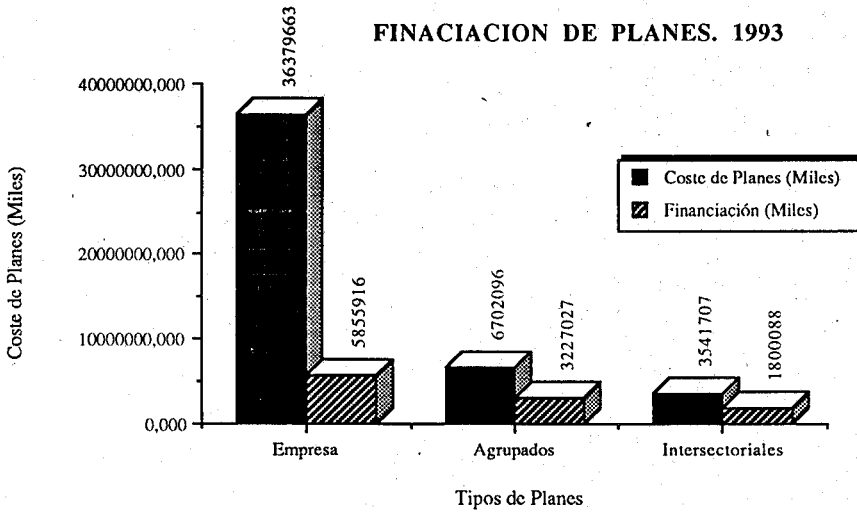


De los 740 planes de empresa financiados por FORCEM en 1993 512 fueron de empresa, 228 agrupados y 7 intersectoriales.

Planes Aprobados.1993**Nº de Planes Aprobados.1994.**

Si comparamos los resultados de los dos años observamos que el número de planes agrupados casi se ha duplicado en 1994.

Los siguientes datos se refieren a datos totales para toda España.

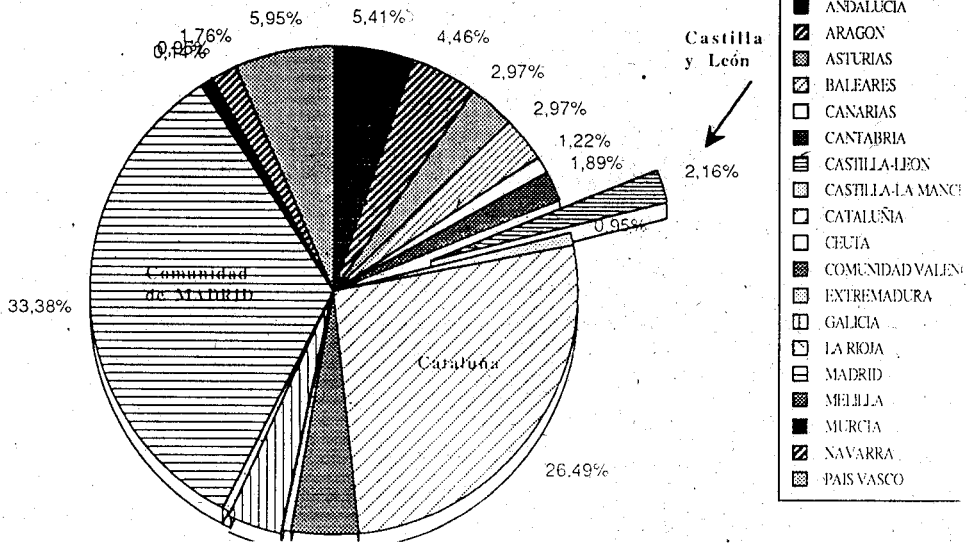


En la convocatoria de 1994 el porcentaje de planes financiados para los tres tipos de planes fue mucho más elevado que en la de 1993.

FORCEM 1993

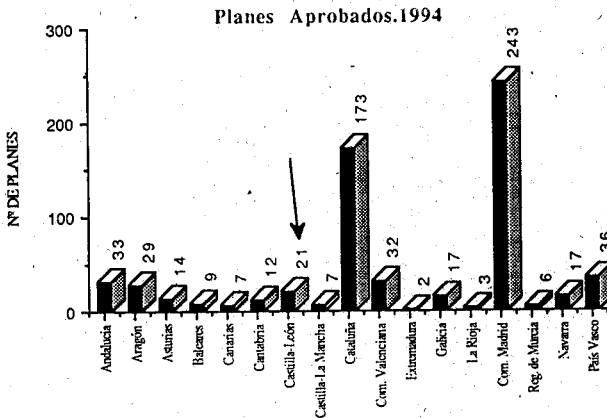
COMUNIDADES	Nº de planes	Coste de planes (Miles)	Financiación (Miles)
1 ANDALUCIA	40,000	1962017,000	596008,000
2 ARAGON	33,000	607833,000	243311,000
3 ASTURIAS	22,000	367694,000	176787,000
4 BALEARES	22,000	423342,000	138280,000
5 CANARIAS	9,000	372681,000	105732,000
6 CANTABRIA	14,000	384663,000	76034,000
7 CASTILLA-LEON	16,000	777339,000	264154,000
8 CASTILLA-LA MANCHA	7,000	144076,000	81326,000
9 CATALUNIA	196,000	5173583,000	1705312,000
10 CEUTA	1,000	1973,000	1305,000
11 COMUNIDAD VALENCIANA	32,000	655252,000	351281,000
12 EXTREMADURA	5,000	63102,000	32239,000
13 GALICIA	26,000	780830,000	262276,000
14 LA RIOJA	5,000	35592,000	19339,000
15 MADRID	247,000	28555185,000	4350739,000
16 MELILLA	1,000	1973,000	1384,000
17 MURCIA	7,000	92276,000	63895,000
18 NAVARRA	13,000	160810,000	51798,000
19 PAIS VASCO	44,000	2521539,000	561744,000

Distribución de Planes por Autonomías. 1993



FORCEM 1994

COMUNIDADES	Nº DE PLANES	COSTE PLANES (Miles)	FINANCIACION (Miles)
1 Andalucía	33,000	1083632,000	442486,000
2 Aragón	29,000	1287,000	380,000
3 Asturias	14,000	313461,000	171987,000
4 Baleares	9,000	768737,000	250954,000
5 Canarias	7,000	164528,000	90605,000
6 Cantabria	12,000	309825,000	113650,000
7 Castilla-León	21,000	769498,000	294350,000
8 Castilla-La Mancha	7,000	70240,000	55932,000
9 Cataluña	173,000	4267927,000	2313426,000
10 Com. Valenciana	32,000	1297987,000	535763,000
11 Extremadura	2,000	18113,000	11992,000
12 Galicia	17,000	215873,000	171191,000
13 La Rioja	3,000	41142,000	36094,000
14 Com. Madrid	243,000	13810943,000	6201494,000
15 Reg. de Murcia	6,000	46065,000	36315,000
16 Navarra	17,000	273183,000	183243,000
17 País Vasco	36,000	1394399,000	605449,000



Creo que los datos expuestos son muy significativos. Los planes aprobados en Castilla y León son demasiado bajos, si tenemos en cuenta la extensión y el número de empresas de nuestra comunidad.

No me gustaría que este cuadro generara el siguiente pensamiento. "...son siempre los mismos los que se llevan la mayor parte del dinero...". Si no que por el contrario tanto empresarios como asociaciones empresariales empezaran a promover más planes. Quisiera añadir, que siendó Castilla y León

"objetivo 1" de acuerdo con el reglamento (CEE) del Consejo nº 2081/93 de 20 de Julio de 1993 el % de financiación de estos planes de formación es más elevado que en Comunidades más desarrolladas. Aprovechemos esta oportunidad para llegar a ser una comunidad Objetivo 2 ó 3.

5. CONCLUSION

La formación ha de ocupar un lugar preferente como acelerador para la competitividad de la empresa castellano-leonesa en el Mercado Unico Europeo y Mundial. Por lo tanto, las empresas tendrán que orientar y aumentar adecuadamente sus presupuestos de formación en los próximos años, no para desarrollar acciones aisladas, sino para poner en marcha programas continuos, integrados, en definitiva, ligados a su estrategia.

En esta nueva Revolución Industrial, sólo podrán responder a los retos que plantea el mercado, las empresas que dispongan de un potencial humano que presente los siguientes rasgos:

- Adecuada formación profesional inicial.
- Acertada Planificación Estratégica.
- Acertados Mecanismos de integración de las personas.

Para finalizar, apuntaré las razones por las que la formación continua es absolutamente necesaria.

- * Representa una ayuda importante para la competitividad.
- * Es una herramienta fundamental para el Desarrollo personal del trabajador como individuo.
- * Se adelanta a los problemas.
- * Se dirige a todos los niveles.
- * Implica a los trabajadores.
- * Mejora la comunicación y fomenta el trabajo en equipo.
- * Es el medio principal para alcanzar la polivalencia y la flexibilidad.
- * Se convierte en una herramienta fundamental para la difusión, asimilación y desarrollo de la cultura empresarial.
- * Hace posible el desarrollo de programas de Calidad Total.
- * Potencia la creatividad.

Solamente si consideramos a nuestros recursos humanos como valiosos y no como nóminas, podremos hacer frente a un mercado cada día más competitivo.

BIBLIOGRAFIA

ASOCIACIÓN PARA LA FORMACION Y EL DESARROLLO EN LA EMPRESA-
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID. Estudio de las Necesidades de
Formación de la Empresa Española. Madrid 1993.

BANEGAS NÚÑEZ, J. Tecnología, Economía y Trabajo. ABC Nuevo Trabajo.
Nº 25, Madrid. 25 de Septiembre de 1994. Página 7.

GARCIA HOZ, J.M. Cómo meter la pata en un buen negocio. Cómo sacarla de
otro malo. Actualidad Económica. Madrid 1994.

JUNTA DE CASTILLA Y LEON. Memoria 1993. Consejería de Economía y
Hacienda. Valladolid 1994. Páginas: 237-238.

KENNEDY, C. Los Gurus del Management. Actualidad Económica. Barcelona
1994.

LLEDO, J.A. Management y Márketing en tiempo de crisis. TEA Ediciones.
Colección GESTION. Madrid 1993. Páginas 17-51.

RODRIGUEZ LOPEZ, J.L. - MEDRANO BASANTA, G. La Formación en las
Organizaciones. Eudema. Madrid 1993.

SANCHEZ, L. El Factor Humano. ABC Nuevo Trabajo. Nº 26, Madrid. 2 de
Octubre de 1994. Páginas 8-9.