

## EVOLUCION DE LA POLITICA DE FORMACION EN LAS EMPRESAS DE BURGOS

Jesús Ortiz del Álamo

Profesor de Organización de empresa de la Escuela de R.L de Burgos

Lourdes Rad

Profesora de Dirección de personal de la Escuela de R. L. de Burgos

### 1.1. INTRODUCCIÓN

En la presente comunicación se realizará un estudio de la política de formación en Burgos y su provincia. Para ello, comenzaremos delimitando lo que entendemos en este artículo por el concepto de formación.

Vamos a considerar la **formación de empresa** como el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman.

El término formación es el más utilizado en el ámbito industrial. Otros términos similares (entrenamiento, desarrollo, perfeccionamiento, aprendizaje), no tan utilizados en nuestro país, implican diferencias conceptuales.

Tampoco debemos confundir la formación reglada, extraempresarial, con la formación industrial, de empresa. Aquí nos referimos a esta última. Es importante esta distinción, pues existen importantes elementos diferenciales en los dos tipos de formación.<sup>1</sup>

Así mismo definiremos la **política de formación** como la formulación inicial de los propósitos, principios y objetivos plasmados en el plan de formación, cuya finalidad es conjugar el desarrollo profesional y humano de las plantillas con los fines propios de la actividad de las empresas.

Estamos en una época donde la apuesta por la formación es esencial para sobrevivir. De hecho la investigación en la formación de adultos se considera una de las inversiones indispensables en inteligencia humana.

El creciente interés que se está prestando a la dirección de Recursos Humanos como instrumento estratégico es fundamental en la posición competitiva de una empresa global. Hoy en día es imprescindible ser competitivos, contar con la mejor y más oportuna información, así como, con recursos humanos cualificados,

---

<sup>1</sup> Una gran parte de los errores que se han cometido en la organización de la formación empresarial deriva del hecho de confundir estos dos términos.

integrados y motivados. La formación es una función esencial en el desarrollo empresarial y de la función de Recursos Humanos.

Ahora bien, existen sectores que están considerando la formación en la empresa como una moda: se organizan coloquios sobre el tema, las direcciones generales de las empresas se refieren al mismo con frecuencia, proliferan asesorías y consultorías especializadas en el área, las revistas especializadas dedican números al tema y publican artículos al respecto.

Los países desarrollados e industrializados, hace años que comenzaron a conceder importancia a los temas de formación. Alemania hace más de dos siglos que estableció escuelas en que se enseñaban oficios a los jóvenes. La que primeramente funcionó en aquel país y, posiblemente en el mundo entero, fue la fundada en la localidad de Halle por Semler en el año 1706.

Francia siguió este ejemplo, inaugurando establecimientos similares en los primeros años del siglo XIX. Canadá, Suecia, Inglaterra y Estados Unidos, tal vez deban su bienestar actual a la visión de los gobernantes que concedieron apoyo pleno y protegieron el desarrollo de escuelas de este tipo en los comienzos de la era industrial.

Este último país estructuró definitivamente los apoyos gubernamentales para la formación profesional a partir de la ley de Smith-Hughes en 1917. Su rica tradición y experiencia en este campo, le permitieron adiestrar en nuevos oficios a casi la mitad de la población trabajadora.

Aquí, en España, debido a las desorganizaciones de las escuelas por los movimientos de la población, la movilización de los maestros y la utilización de los locales escolares para otros fines, se crea en 1940 un Servicio de Enseñanza por Correspondencia. Se le otorga en 1944 y 1945 el estatuto de Liceo. En 1947 se convierte en Centro de Promoción Social con la creación de una sección técnica, preparatoria a los diplomas de enseñanza técnica.

En agosto de 1945 se crea la Asociación para la Formación Profesional de la Mano de Obra (AFPMO) para preparar, con cursos intensivos, a los obreros cualificados de la construcción.

El desarrollo de los intercambios comerciales en Europa y las fusiones intereuropeas, favorecidas por la entrada en vigor del Mercado Común provocan en los últimos años de la década de los 60, una nueva e importante necesidad de formación: las lenguas extranjeras.

A lo largo de los años 80 se ha podido asistir al verdadero nacimiento y auge de la formación de las plantillas en España. Hasta este momento sólo las empresas multinacionales habían invertido en entrenamiento y reciclaje de sus equipos, el resto consideraba que los profesionales ya estaban formados o se formaban a través de la experiencia.

En 1989 la inversión media en formación en España era del 1% de la masa salarial del conjunto empresarial, mientras que suponía un 5% en EEUU y el 6% en Japón.

En los años 90 en España los profesionales ya empiezan a comparar y medir con sus colegas del exterior y consideran la formación durante su carrera empresarial como medio de incremento de la competitividad a nivel de empresa y a nivel individual.

Parece claro, sin embargo, que los programas de formación bien planificados y dirigidos proporcionan una serie de ventajas tanto a la empresa como a los propios individuos:

- A los trabajadores les permite realizar mejor sus tareas, obtener el conocimiento de nuevas técnicas y mejorar su actuación y promoción profesional y, por lo tanto, una mejora económica.
- Para la empresa supone una mayor cualificación de los trabajadores y su productividad, mayor rapidez para estar al día, disminución de pérdidas, reducción de accidentes y absentismo laboral, así como de rotación.

A pesar de que parece evidente cómo se benefician las empresas y los individuos de una formación bien planificada y dirigida, nos encontramos con que la dotación, posición y funciones de los departamentos de formación a menudo no refleja estas apreciaciones de sus jefes.

Normalmente se sitúa en el organigrama alejado de las principales funciones operativas, el nivel del director de formación no se suele equiparar con el de otros directores y el personal contratado para el departamento en ocasiones procede de su propia empresa, cuando llega al final de su trayectoria profesional.

Como además, siempre se ha cuestionado cómo se mide la incidencia de los programas formativos de los individuos, se puede entender por qué la formación es vista por algunos como un gasto y no como una inversión y por qué el departamento de formación es el primero que sufre un recorte si hay una recesión o ajuste.

## 1. 2. EL VALOR DE LA FUNCIÓN DE FORMACIÓN

Como se ha observado en los apartados anteriores, aunque se ha producido un incremento del coste incurrido por las empresas españolas en la política de formación, aún estamos a años luz de alcanzar una situación aceptable.

¿Por qué las políticas de formación son tan propensas a recortes?. Si la formación es una variable estratégica como casi todos reconocen, ¿por qué se invierte tan poco en ella?

Probablemente una de las respuestas a estas preguntas está relacionada con la idea de que el responsable de formación en la empresa no sabe realmente cuál es el beneficio que se obtiene de ésta, no considera la política de formación desde un punto de vista económico.

Al tratar la formación como inversión, los profesionales de ésta deberían analizar la conexión entre formación y rentabilidad. Es lamentable el hecho de que numerosos mandos y responsables, no saben cuáles son los beneficios que da la formación o cómo cuantificarlos. ¿Por qué no puede ser tratada la formación, desde un punto de vista financiero, como cualquier inversión en inmovilizado material?<sup>2</sup>

Cuando una empresa compra una máquina, el proceso suele ser el siguiente: primero se detecta una necesidad, después se analiza la posible rentabilidad; se adquiere y, por último, se comprueba la rentabilidad prevista. Cuando la inversión es un programa de formación, el proceso suele ser otro: en primer lugar las necesidades se intuyen, la rentabilidad no se analiza previamente y, en el mejor de los casos, se evalúa únicamente la satisfacción de los asistentes al finalizar la acción formativa.

De igual forma que a ningún ingeniero o economista se le ocurriría plantear la compra de una máquina sin determinar previamente la producción futura, los costes asociados a la misma y los beneficios obtenidos, al responsable de Formación no debería pasársele por la imaginación plantear un solo programa basándose en sensaciones y no en datos.

Y para poder evaluar algo lo que hemos de hacer es medir. Una de las frases posiblemente más afortunadas de Tom Peters es "*lo que se mide, se hace*". Si mides el antes y el después, se puede conocer cuál es la diferencia. Para medir necesitamos indicadores, en términos cuantitativos y cualitativos. La formación no debe estar de moda porque sí, porque dé una imagen, sino porque es rentable, sólo así podrá ser realmente permanente, continua.<sup>3</sup>

En términos de dirección empresarial las inversiones materiales e inmateriales deben ser tratadas de manera global, aún cuando puedan ser diferenciadas a nivel contable.

Es imposible iniciar un proceso de inversión sin un instrumento de medida de los costes que ésta comporta. Si se quiere tratar la formación dentro de una lógica de inversión, se ha de pasar por una inversión de este tipo. Calcular los costes es necesario, no solamente para establecer una relación costes/beneficios, sino para poder comparar entre sí varias alternativas de formación con referencia a un conjunto de objetivos determinados.

La aplicación de una contabilidad analítica debe permitir que los gastos de formación sean recogidos acción por acción. Esta es una condición esencial para reflejar la estructura de los costes e identificar posibles ahorros y para comparar entre sí las acciones de formación.

<sup>2</sup> Un estudio hecho en 1987 en Gran Bretaña mostró que sólo un 3% de compañías habían intentado medir el beneficio en relación con el coste de la inversión en formación y se correspondían con las que tenían una actividad formativa más alta con respecto a la media.

<sup>3</sup> Motorola invierte el equivalente al 3,6% de su masa salarial en formación. Desde 1947 ha reducido costese en 462.000 millones de pesetas sin despedir a nadie, doblando las ventas por empleado e incrementando la rentabilidad en un 47%. En Motorola saben que por cada peseta invertida en formación hay un retorno de 30 en mejoras de productividad en un máximo de 3 años, es decir, una rentabilidad del 3.000%.

El interés del cálculo de los costes de formación radica sobre todo en poder compararlos con lo que costaría no hacerla. Así podremos adelantar estimaciones en términos monetarios sabiendo el coste de los contra-resultado que pueden derivarse de la ausencia o de la mala calidad de la formación (absentismo, accidentes de trabajo, piezas mal fabricadas, rotación del personal, utilización insuficiente de las máquinas, tiempos improductivos...).

Creemos que, a estas alturas, es indiscutible la idea de que los costes de formación en la empresa hay que considerarlos como inversión y no como gasto. Si bien es cierto que no todos los costes de formación en la empresa se pueden considerar como inversiones. El carácter de inversión de un coste de formación no depende de la naturaleza de la formación, depende más bien de la manera en que la empresa administre la formación.

### 1. 3. HACIA DÓNDE SE DIRIGEN LAS POLITICAS DE FORMACIÓN.

Hay quienes creen estar haciendo formación con un curso de Excel en el que tan sólo desean que el sujeto adquiera unos conocimientos en el menor tiempo posible y nada más.

Se puede hablar de formación si dicha acción formativa se inscribe en el marco de un plan de desarrollo.

Lo mismo que es necesario recoger la rentabilidad y medirla, hay otra serie de condiciones que deben darse para obtener una formación de calidad. Estas son algunas de ellas:

- Estar al corriente de las realidades y los **cambios** que se producen dentro y fuera de la empresa y ser consciente de no crear expectativas que no se van a ver cumplidas y que revertirán en la empresa en forma de resistencia en la siguiente actuación formativa.
- También es importante crear un **entorno apropiado** que asegure que los objetivos se pueden cumplir: horario, disposiciones, recursos y la propia metodología del formador.  
Así mismo, revisar los programas de formación existentes dentro de la empresa, así como los que vienen de fuera, ayudará de forma importante.
- **La rapidez de respuesta** es la clave y por ello los planes de formación deben ir dirigidos hacia una modificación del enfoque y la **actitud de los formadores**. El departamento de Formación debe involucrarse en el estudio de los problemas organizativos, proporcionar asesoramiento técnico y mantener una relación más estrecha con los ejecutivos de la empresa.

- **La evaluación de los procesos formativos y sus resultados** sería de gran ayuda para encontrar los factores de éxito y de fracaso y para sugerir las modificaciones y los cambios en el programa actual y para conocer el alcance del desarrollo de las tareas concretas o el trabajo en su totalidad.

Hoy sin embargo, asistimos a una **reconversión** de los sistemas formativos, por otro lado, las demandas actuales de los responsables de formación se centran en acciones formativas **adaptadas al mercado** donde opera cada empresa y planes formativos a medio y largo plazo, contenidos con aplicación práctica, innovación y desarrollo de nuevos sistemas de trabajo, formadores con un nivel de preparación actualizado, conocimientos del colectivo, compañía y sector y un compromiso con el seguimiento del entrenamiento.

El esfuerzo actualmente va dirigido a lograr que los objetivos de la empresa se lleven a cabo. Cada vez es mayor la demanda de cursos especializados y cortos para que haya una mayor adaptación a las necesidades y para que los formandos tengan mayor control de su propio desarrollo.

Los departamentos de formación serán evaluados en función de la **estabilidad y el número de cursos** que impartan, de los **presupuestos** ajustados con que logren trabajar y de los **resultados** de los formandos. Puesto que estará ligado a los objetivos, serán evaluados en juntas directivas.

Pero además hay un aspecto a tener en cuenta, la **motivación** hacia la formación, que variará en función de la edad, la categoría socio-profesional de origen, el nivel de la primera educación, las anteriores experiencias de formación y el recuerdo que permanezca de ellas, así como la vivencia actual de su situación profesional.

El departamento de Formación generalmente se halla dentro del campo de los Recursos Humanos y en raras ocasiones es independiente. La tendencia actual va dirigida a difuminar las fronteras entre formación, información, comunicación interna y externa, organización, reclutamiento, desarrollo de potenciales, gestión preventiva de los empleos y los planes de carrera.

Se admite cada vez más la necesidad de articular la formación a la realidad cotidiana de los problemas de la empresa y de los que viven en ella. Esto significa que los responsables de formación han de saber analizar las situaciones, participar en la resolución de problemas complejos de inversión, de producción, de mantenimiento y comercialización y que estén capacitados para discernir cuáles son sus campos de intervención.

Especialmente difíciles son los problemas de formación en las PYMES, donde siempre han sido difíciles de resolver, tanto por la dificultad de conseguir alumnos como por la insuficiencia de medios.

Habrá que idear sistemas ágiles, capaces de dar respuestas educativas, adaptados a problemas desconocidos anteriormente. Será necesario estar preparado para trabajar con expertos de otras áreas, para prever los cambios que se avecinan, integrando la evolución cualitativa y cuantitativa de los recursos humanos en todo proyecto de desarrollo técnico, económico y social.

La orientación definitiva consistiría en lograr la **calidad total en la formación**. En busca de esta calidad total se hace necesario incidir en algunos aspectos de relevancia: la gestión de la formación y la ingeniería educativa y el desarrollo social, con tendencia a lograr la calidad total en la formación.

El nuevo modelo está orientado a:

- Cubrir las necesidades de cualificación reales de la empresa
- Integrar la formación dentro de un plan global de gestión de recursos humanos
- Atender a la persona en toda su integridad dentro del entorno organizativo
- Tender hacia la calidad total en la formación.

Esto significa pasar de gestionar la formación a gestionar la formación y el desarrollo profesional.

Si queremos hacer frente a los requerimientos del entorno socio-económico es necesario establecer nuevas estrategias globales de formación y desarrollo de recursos humanos en las que tanto la alta dirección como los trabajadores participen y se sientan implicados, corresponsabilizándose de un proyecto común.



## 2. ESTUDIO EMPÍRICO DE LAS POLÍTICAS DE FORMACIÓN EN BURGOS

### 2.1. ESTUDIO TÉCNICO DE LA ENCUESTA:

#### Número de empresas a las que se ha enviado la encuesta:

El cuestionario ha sido enviado a 75 empresas de Burgos y su provincia, que cuentan con una plantilla de más de 150 trabajadores.

#### Período de envío y recepción de la encuesta:

El cuestionario ha sido enviado a las diferentes empresas objeto de nuestro estudio a principios de septiembre, con un plazo de dos semanas como período estipulado para su retorno a la Escuela Universitaria de Relaciones Laborales de Burgos.

La mayor parte de las empresas han respondido en este período, algunas otras lo han ido haciendo durante el resto del mes de septiembre.

#### A qué tipo de empresas ha ido dirigido el estudio:

Las empresas colaboradoras en este estudio son empresas medianas y grandes de Burgos, con una plantilla de más de 150 trabajadores y que, supuestamente, serían las empresas que realizan más formación en general.

#### Número de empresas que han respondido:

Las empresas que han enviado el cuestionario han sido 21, lo cual supone un retorno del 27%, muestra suficientemente representativa ya que el tamaño, sector, volumen de facturación, etc. ha sido muy variado.

### 2.2. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

#### Características de las empresas:

Las características de las empresas objeto de este estudio son las siguientes: se trata de empresas con una cierta antigüedad, con más de 30 años el 40%, destacando en igual proporción las empresas del sector automoción y del sector químico, que

representan un 53,4% del total de empresas y que constituyen, por lo tanto, los sectores más representativos de la provincia.

Un 43% de las empresas tienen una facturación de más de 2.000 millones, aunque casi en la misma proporción hay empresas con menos de 100 millones de facturación.

En cuanto al origen del capital social, podemos afirmar que las empresas internacionales constituyen una gran parte (50%), por encima de las locales y nacionales.

En este caso el número de trabajadores más típico es el de la franja de entre 150 y 250 trabajadores, así como los de más de 500 trabajadores, ambos con un 30% de la muestra elegida para este estudio, es decir el 60% del total de empresas.

### Condiciones formativas de las empresas de Burgos:

Todas las empresas han manifestado considerar de interés la realización de acciones formativas e, igualmente, todas ellas han realizado algún tipo de formación con anterioridad. La mayor parte de las empresas (45%) han comenzado a realizar formación hace más de 10 años y el 35% comenzó esta actividad hace entre 5 años y 10 años. Por lo tanto, el 80 % ha comenzado a impartir formación hace más de 5 años.

Aunque es evidente que el hecho de que el interés por la formación constituye un tema de candente actualidad, ninguna empresa lo considera como el origen de la actuación en materia formativa.

Se constata que lo que realmente ha movido a las empresas en su origen son varios motivaciones: la preocupación por la adaptación a los cambios tecnológicos, junto con el interés por la capacitación para el cambio de tareas y la futura promoción profesional.

Podemos hablar también de que ya en un 80% de los casos, las empresas se hallan inmersas en Planes de Formación Continua, mientras que el resto tiende a realizar acciones formativas de carácter aislado, ocasionalmente.

Las empresas de Burgos utilizan diferentes sistemas para la formación, aunque el más difundido es la formación en centros especializados, seguido de la formación dentro de la empresa pero con profesionales externos. En casi todos los casos, se conjugan diferentes sistemas formativos en función de las necesidades.

La formación va dirigida a todos los niveles jerárquicos, aunque se hace especial referencia al capítulo de Mandos Intermedios y Operarios, que son formados en casi todas las empresas. Sin embargo, se detecta una laguna de especial importancia en

la formación para cuadros directivos superiores, aspecto que se deberá trabajar en la formación de los próximos años.

Las áreas que se ven más beneficiadas por la inversión en formación son las Producción, Logística y Mantenimiento, donde se centran los esfuerzos del 75% de la empresa, seguido de la formación en Administración y Servicios Generales, con un 15% de las empresas y, por lo tanto, bastante alejados del resto de departamentos o áreas.

La responsabilidad y funciones típicas de la Formación son detentadas en un 65% de los casos por los departamentos de Recursos Humanos, mientras que el 15% de las empresas tienen adjudicada esta labor a la Dirección General. La persona o personas que se encarga de realizar estas labores suele tener una formación universitaria, superior en un 45% de los casos y del 33% para la una formación de tipo universitario medio.

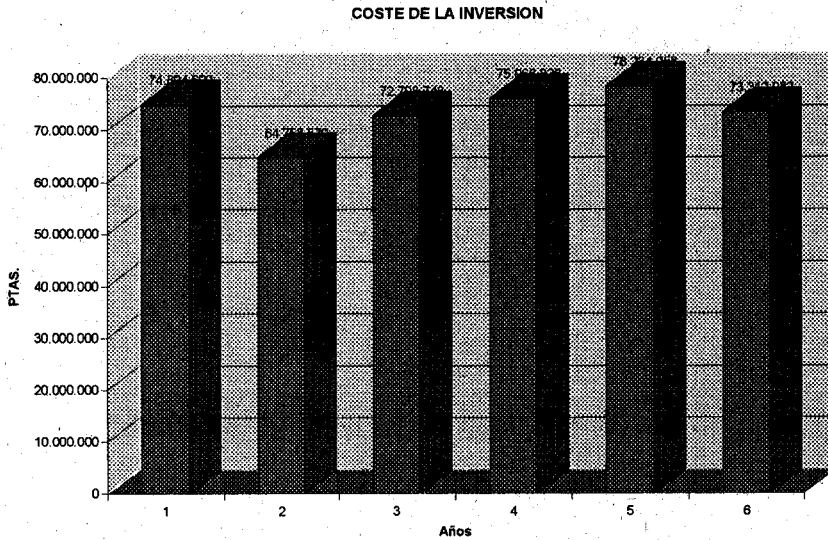
El 95% de las empresas afirmó mantener coherencia entre la Política de Formación y el resto de las políticas de Recursos Humanos, si bien el 16% de estas empresas no considera la formación como una variable estratégica que permita alcanzar los objetivos empresariales fijados.

Cómo ha podido afectar la impartición de acciones formativas al incremento de la motivación de los trabajadores es algo que el 50% de las empresas consideran relacionado en algún grado, mientras que el 45% consideran que existe un alto grado de relación y sólo el 5% manifiesta no encontrar ningún tipo de relación.

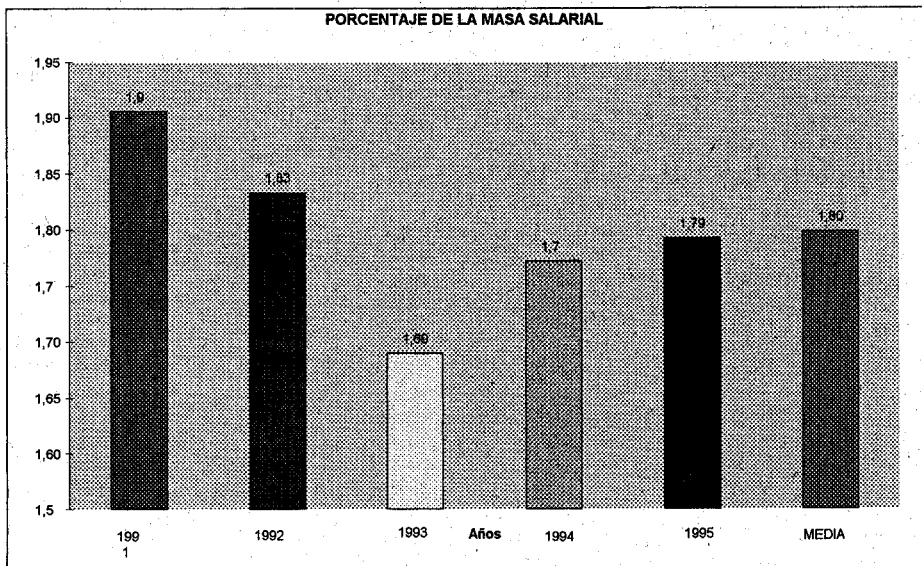
Con respecto a la evaluación de la formación, podemos afirmar que la mayor parte de las empresas hacen una evaluación de los alumnos o formandos por parte de los formadores, aunque en muchos casos es la única que utilizan. También se realiza evaluación de la satisfacción de los alumnos en un 35%. En el 6% de los casos no se realiza ningún tipo de evaluación de la formación y solamente el 20% se preocupa de evaluar la mejora del rendimiento en el puesto de trabajo.

#### Evolución de las políticas de formación en los últimos 5 años:

Se puede observar que prácticamente ha habido un incremento en el coste de la inversión en formación en los últimos 5 años, mucho más si tomamos en consideración que el valor se ha dado en pesetas corrientes.

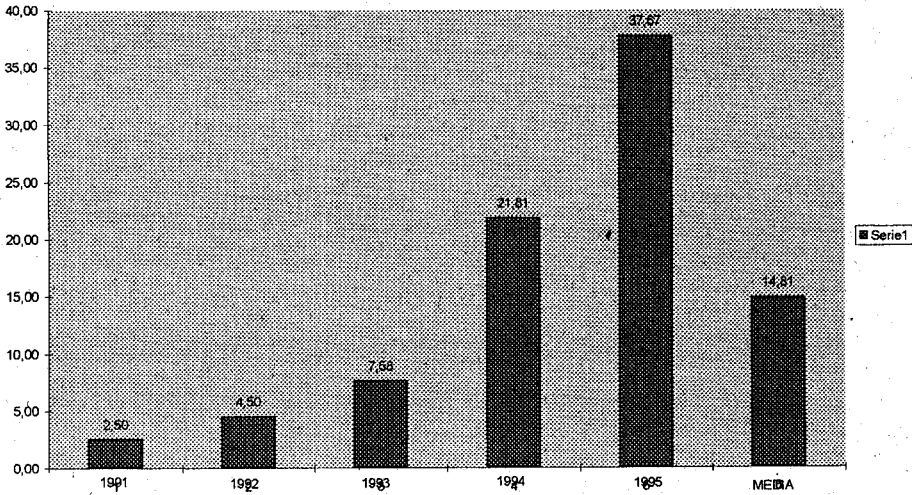


Por otra parte, el porcentaje de la masa salarial invertido en Formación está por debajo de la media nacional, a excepción de Michelin que supera con creces esta media.



Se ha notado un incremento espectacular en la parte del coste de la inversión que ha sido subvencionado, fundamentalmente por el Forcem; aunque organismos como el INEM, la Junta de Castilla y León y las Cámaras de Comercio incrementan año tras año las subvenciones en formación para las empresas.

PORCENTAJE SUBVENCIONADO



Podemos concluir también que las Políticas de Formación en la provincia de Burgos son escasas, no habiéndose producido variaciones importantes en los últimos años en las empresas analizadas.