

# LOS MÉTODOS DE FORMACIÓN MÁS VALORADOS EN LA ACTUALIDAD POR LAS ORGANIZACIONES ESPAÑOLAS

María Romero Cuadrado, [mromero@cee.uned.es](mailto:mromero@cee.uned.es),

Universidad Nacional de Educación a Distancia-UNED

Milagros Gutiérrez Fernández, [milagros.gutierrez@cee.uned.es](mailto:milagros.gutierrez@cee.uned.es),

Universidad Nacional de Educación a Distancia-UNED

Gregorio Escalera Izquierdo, [gescalera@cee.uned.es](mailto:gescalera@cee.uned.es),

Universidad Nacional de Educación a Distancia

## RESUMEN

Se considera que la formación continua responde a las necesidades formativas que plantea la sociedad global actual, ya que se convierte en una estrategia para afrontar los retos de la globalización y para avanzar hacia lo que se conoce como “nueva cultura empresarial”. Se trata de plantear un nuevo modelo de gestión empresarial basado en la visión a largo plazo, la calidad total, la autoafirmación de las personas, la participación conjunta en la toma de decisiones y la formación permanente, entre otros elementos, convirtiéndose en el modelo por excelencia para que las organizaciones competitivas afronten los retos de la globalización con éxito. Por ello, se ha llevado a cabo un estudio sobre cuáles son las tendencias de formación actuales, identificando qué metodologías de formación tienen más fuerza entre las empresas del panorama español.

## PALABRAS CLAVE

Formación continua, Métodos de formación, Organización.

## ABSTRACT

It is understood that nonstop training reaches the training needs posed by the present global society, as it becomes a strategy to meet the challenges of globalization and to move towards what is known as "new enterprise culture". The objective is to raise a new business model based on long-term viewpoint, total quality, personal self-assertion, joint participation in decision-making and permanent training, among other things, becoming the model par excellence that competitive organizations face the challenges of globalization with success. For this reason, a study on which are the current training trends has been carried out,

identifying the training methodologies that are been most used by the companies of the Spanish panorama.

## **KEY WORDS**

Nonstop training, Training methods, Company.

## **INTRODUCCIÓN**

Las empresas actualmente se enfrentan a un entorno que viene marcado por procesos de innovación, globalización, profesionalización de la actividad productiva, etc., haciendo que ésta tenga que basar, cada vez más, sus ventajas competitivas en recursos intangibles, y entre ellos, como ya se comentado, en sus recursos humanos (Peraita, 2009; Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler, 2003). Por todo ello, la formación de los trabajadores está recibiendo una especial atención por parte de las empresas, y actualmente son muchas las que otorgan gran importancia a esta práctica dentro de la gestión de sus recursos humanos.

En opinión de Peraita (2009), constituye un imperativo para las organizaciones el crear y mantener una cultura del aprendizaje continuo, de tal modo que su personal en general y sus directivos en particular, tracen estrategias que faciliten el desarrollo de la organización, primero nutriéndose de conocimientos y prácticas efectivas y después proyectándolas hacia el exterior. Según el autor, es la mejor forma de competir y de crecer.

Los programas de mejoramiento continuo se están aplicando en infinidad de organizaciones. La transferencia de conocimientos es, en opinión de Baltanás (1996), lo que realmente aporta un valor diferencial a la empresa frente a sus competidores, y es por ello que la mayoría de las empresas, están implantando este sistema de gestión de dirección desde hace ya varios años.

Se hace necesario potenciar el elemento social y la comunicación humana en la transferencia de los conocimientos y ser responsables de dicha gestión, según Argyris (1999); Bettis (2000) y Bontis *et al.* (2002), lo que motivará al personal de la empresa a intentar mantenerse continuamente actualizados en sus conocimientos, y de su transferencia, ya que son ellos mismos los encargados de reunirlos y de aplicarlos.

Actualmente, las organizaciones empiezan a demandar un nuevo perfil de directivos. Se requiere que sean altamente competitivos no sólo desde el punto de vista de las competencias técnicas del proceso administrativo y las áreas funcionales de la empresa, sino que también posean y desarrollen visión crítica de los problemas humanos, sociales, económicos y organizacionales que enfrenta el país, así como conciencia del cambio, renovación y pensamiento sistémico.

Según Garvin *et al.* (1998), una inteligente formación donde se conjuguen aprendizaje e investigación puede aumentar la capacidad de análisis y dar entrenamiento para manejar situaciones estratégicamente y potenciar la capacidad de liderazgo.

Para Rebellato (1998), la formación debe tener como finalidad proporcionar unos niveles de cualificación en consonancia con las necesidades reales de la empresa, si se quiere que sea instrumento eficaz en la mejora de su competitividad. Es precisamente esta relación con la estrategia, lo que convierte a la formación en una variable estratégica y elemento de competitividad.

Para Burgoyne *et al.* (1997) y Bohlander *et al.* (2002), dado que la política de formación tiene claros efectos sobre las características que determinan la potencialidad del capital humano como activo estratégico, la actitud ante la formación, medida en términos de esfuerzo realizado en la financiación de la formación de los empleados, debe tratarse como aspecto estratégico.

En Europa, según datos de Eurostat, Reino Unido y Francia están a la cabeza en términos de inversión empresarial en formación. Ambos países presentan una inversión en formación del 2 por 100 de la masa salarial y un 37 por 100 de sus trabajadores han sido sometidos a algún tipo de acción formativa. Las empresas españolas invertían en el 2009 un 1,95 por 100 de su masa salarial en formación, porcentaje muy superior al 1 por 100 del año 1993, reflejándose en evidente progreso en el campo de la formación (Córdova, 2006).

En opinión de García- Tenorio y Sabater (2004), hoy en día, constituye una preocupación para muchas empresas el encarar en forma sistemática planes de carrera para sus profesionales de mayor potencial. De este modo, capacitan a sus dirigentes y al mismo tiempo evalúan sus

condiciones y desempeño. La combinación de los tres atributos: *ser, saber y saber hacer*, definen el perfil necesario y esperado para un directivo.

Actualmente, la capacitación debe promover que se pongan de manifiesto los conocimientos, experiencias, habilidades y potencialidades en función de la organización, de manera que no sólo se sigan procedimientos y se repitan secuencias de trabajo, sino que también se produzcan aportaciones al análisis y solución de los problemas organizacionales así como a la toma de decisiones.

Según Córdova (2006), la capacitación debe entenderse como un proceso continuo y planeado con base a las necesidades actuales de la empresa y orientarse hacia la acumulación de conocimientos y habilidades que ayuden al trabajador durante su trayectoria laboral, mejorando su desempeño actual y modificando su actitud hacia el trabajo, de tal manera que puedan asumir responsabilidades cada vez mayores, lo que le facilitará su desarrollo en la organización.

Estos cambios de perspectiva de la formación, constituyen tendencias que progresivamente conducen a introducir modificaciones en las formas de planear, organizar, ejecutar y controlar las acciones de formación para capacitar, desarrollar y acrecentar el nivel de conocimientos de su personal (Cohen *et al.*, 2003). Ejemplos de esto son la educación y formación a distancia, *coaching*, *e- Learning*, autodidactismo, etc.

En los últimos años, la planificación de la inversión en formación se ha convertido en una de las principales preocupaciones de los directores de recursos humanos, ya que la formación de los trabajadores ha pasado a considerarse como una herramienta fundamental a la hora de abordar enfoques centrados en la calidad y la flexibilidad, así como frente a situaciones, cada vez más frecuentes, de cambio tecnológico y organizativo (Guerrero y Sire, 2001).

Podemos así afirmar, que debido a la rapidez con que cambian las tecnologías y habilidades requeridas, la consideración de los empleados como recurso competitivo requiere de organizaciones que inviertan en la formación y el desarrollo de sus empleados (Easterby-Smith *et al.*, 2005).

## **FORMACIÓN: ¿GASTO O INVERSIÓN?**

Según Peña (1990), la formación de cualquier tipo que sea, lleva consigo un intento de perfeccionamiento de aquellos a quienes se dirige; desarrollando sus potencialidades, facultades, aptitudes y características. En otras palabras, incrementando todas sus posibilidades en suma.

En un sentido más amplio y referido a la totalidad de una compañía y al conjunto de sus componentes humanos, podemos considerarla como el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman.

Existe una importante correlación entre la implantación de nuevas formas de organización del trabajo, sistemas de gestión de la producción, nuevas tecnologías y las necesidades de formación en la empresa. Los cambios en los conocimientos, capacidades y actitudes, inducidos por las innovaciones de todo tipo introducidas en muchas empresas para hacer frente a un entorno cada vez más cambiante, tienen una significativa incidencia en la formulación e implantación de políticas de formación en el ámbito empresarial. La formación es una fuente de ventaja competitiva. La satisfacción de las necesidades de formación de la empresa representa un aumento de las competencias del personal por la formación recibida.

Se puede afirmar que en las empresas existen necesidades de formación, actuales y ciertas, que se deducen de la observación de problemas concretos; en estos casos nos encontramos ante *necesidades de formación reactivas*. Mientras que, por otro lado, también existen necesidades de formación para anticiparse al futuro y responder a sus exigencias, en cuyo caso nos encontramos ante *necesidades de formación proactivas*, y su satisfacción capacita al personal para hacer frente a las innovaciones. Ambos tipos de necesidades se presentan en toda clase de empleados y puestos dentro de la organización. No obstante, su intensidad depende del tipo de puestos, actividad y sector a que se refieran.

La formación debe considerarse como una inversión y no como un gasto, al ser un activo importante de la empresa que podrá rentabilizarse a corto y medio plazo. Además, así como en el resto de inversiones de la empresa, será necesario para conseguir el mejor resultado posible, planificar las inversiones en formación.

Para Gómez- Mejía *et al.* (1997), desde el punto de vista económico, los programas de formación impartidos por una empresa, son quizás una de sus más mejores y sanas inversiones. Estudios llevados a cabo en diferentes países, han demostrado que la formación supervisada es más valiosa para desarrollar la aptitud de los empleados que la mera experiencia en el trabajo.

La empresa que incluye en sus cuadros personas bien formadas y que actualiza sus conocimientos con técnicas nuevas que vayan surgiendo y que tengan relación con sus actividades, tendrá muchas más posibilidades de superar sus problemas que aquella que no concede la relevancia que efectivamente tienen las actividades formativas. La formación se debe considerar como una inversión y no como un gasto.

Para Drucker (1972), el individuo formado se siente más seguro de sí mismo, porque sabe que podrá enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan plantearsele.

La formación posibilita el acceso a mayores y mejores habilidades, diversificando los conocimientos y actualizándolos convenientemente. Es indudable que esto tiene una importancia decisiva para la empresa y para el empleado. Los mandos deben ser los primeros convencidos de las ventajas, de todo orden, que reporta la formación industrial sistematizada en programas convenientemente estructurados.

A excepción de las empresas multinacionales y de las grandes empresas nacionales, en muchos países, y concretamente en España, existen empresas que no dan formación a su personal. En otras ocasiones, vemos que la formación es considerada como un lujo que podemos permitirnos sólo cuando los negocios van bien, pero cuyo presupuesto se restringe o se suprime cuando las cosas no van tan bien.

Cuando no se da formación se producen costes de tipo económico, tales como baja productividad, baja calidad, mala atención al cliente, se desperdicia materia prima o se infrutiliza el equipo o las máquinas, se producen averías en las instalaciones y equipos, etc.

Peor todavía son los costes sociales que la falta de formación acarrea: absentismo, impuntualidad, abandono del puesto de trabajo, accidentes, incluso muertes. Consecuentemente, se puede afirmar que la formación es una inversión a medio, incluso a

largo plazo, cuyo presupuesto debe ser asignado con el mismo cuidado que requiere cualquier otra partida que contribuye al desarrollo futuro de la empresa.

## DESARROLLO EMPÍRICO

Este estudio sobre tendencias de formación surge de la necesidad detectada acerca de los recursos invertidos en las políticas de formación de las distintas organizaciones.

Para Peraita (2009), la formación es una necesidad, es una inversión que hace falta en cualquier organización: formar personas contribuye a generar resultados.

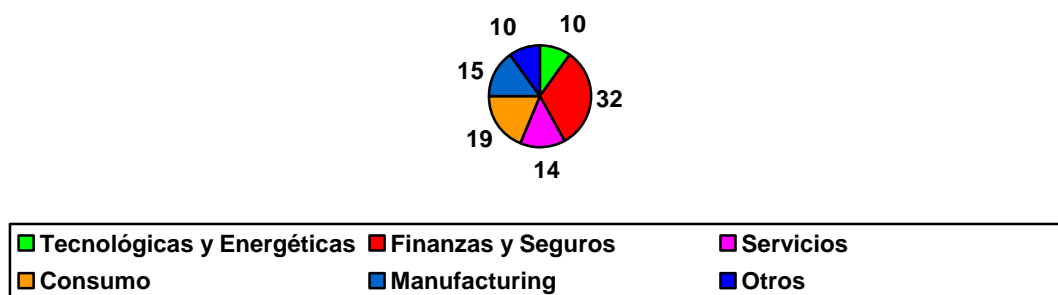
De cara a maximizar y/o optimizar, por tanto, los recursos invertidos en las acciones formativas, resulta útil y aconsejable contar con un análisis situacional que permita según Pérez- Díaz, *et al.* (2002):

- Conocer las tendencias y *best practices* del mercado en materia de formación.
- Valorar el posicionamiento de nuestra organización frente a nuestros competidores y particularmente en nuestro sector.

A través de una encuesta *on-line* enviada vía email a una serie de empresas pertenecientes a distintas industrias (Servicios Financieros, Aseguradoras, Manufactureras, Energía, Tecnología, Medios, Distribución, etc.) hemos obtenido una base de datos extensa con las respuestas de 102 empresas participantes. El fin es el de conseguir una muestra representativa de los distintos sectores y subsectores económicos.

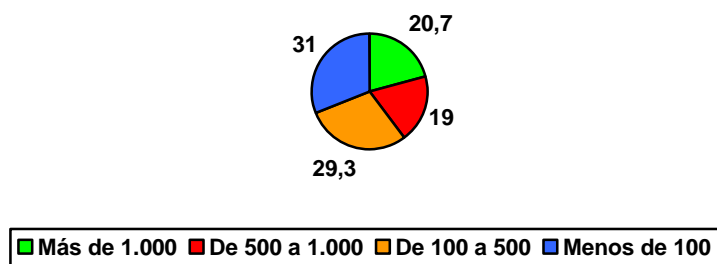
En cuanto al tamaño de las empresas, la muestra abarca todas las franjas de dimensión de las compañías.

**Distribución sectorial de la muestra**



*Fuente: Elaboración propia*

Por facturación anual (en millones de euros)



Fuente: Elaboración propia

Los cursos presenciales y la formación por proveedores externos son las herramientas por las que se orientan las empresas.

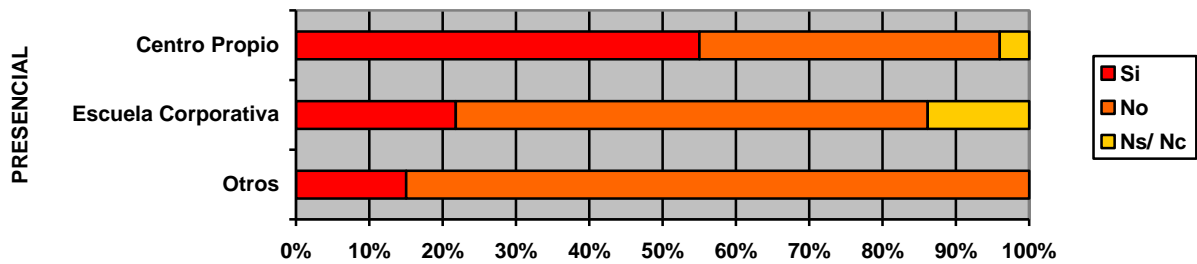
<b>Porcentaje de la plantilla dedicado a recursos humanos</b>		1,1%
<b>Tipos de formación</b>	Formación interna	38%
	Formación externa	62%
<b>Presupuesto de formación</b>	Presupuesto de formación por empleado	425 euros
	Presupuesto de formación por asistentes	342 euros
	Presupuestos medio por hora de formación	10,5 euros
<b>Horas de formación por empleado</b>		25 horas
<b>Distribución de horas según modalidad formativa</b>	Presenciales	65%
	E- Learning	35%

Fuente: Elaboración propia

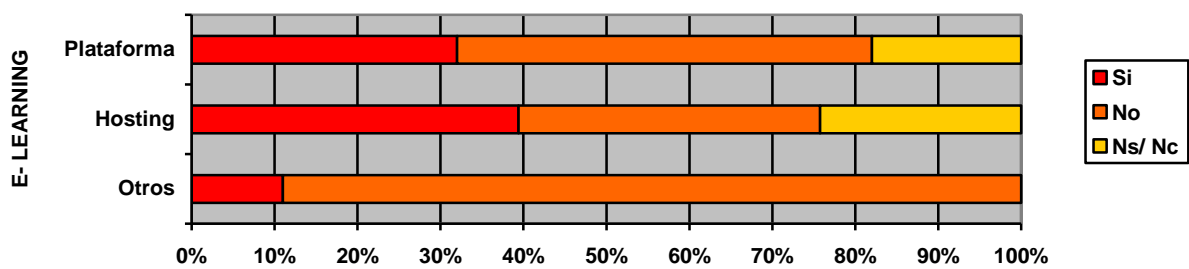
Un 55% de las empresas encuestadas cuentan con un centro propio de formación y/o escuela corporativa. Hay también un relativamente alto porcentaje de empresas que tienen una plataforma e- learning y/o recurren a empresas de Hosting.



### Recursos para la formación de las empresas



Fuente: Elaboración propia

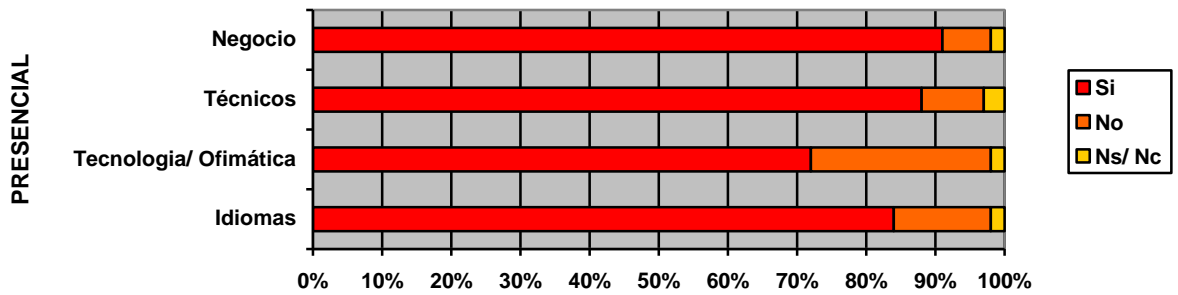


Fuente: Elaboración propia

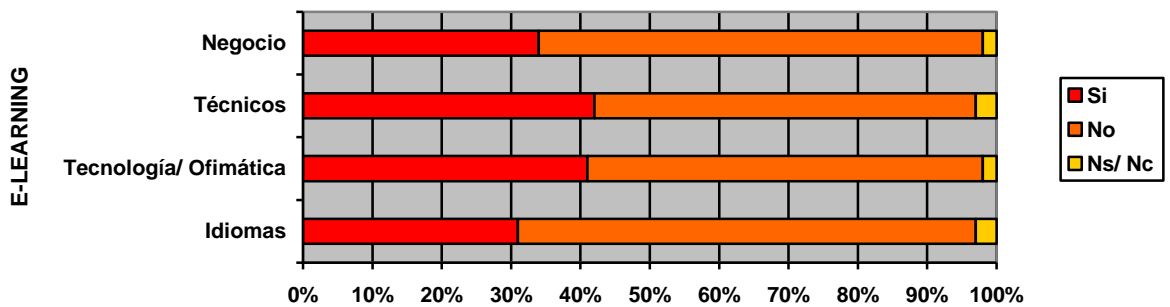
Por otro lado, cabe destacar que algunas empresas cuentan ya con escuelas corporativas y con otros recursos, como formadores propios, aulas y tutores (en el ámbito presencial), así como plataforma corporativa, cursos en intranet o centro de formación on-line privados (en el caso de e- learning).

A la hora de invertir en el desarrollo de habilidades, las empresas suelen apostar por la formación presencial. Si bien existe un creciente porcentaje de formación e-learning en este tipo de conocimientos, llegando a superar el 40% en el caso de la ofimática y los conocimientos técnicos.

### Tipología y modalidad de los cursos que se imparten



Fuente: Elaboración propia

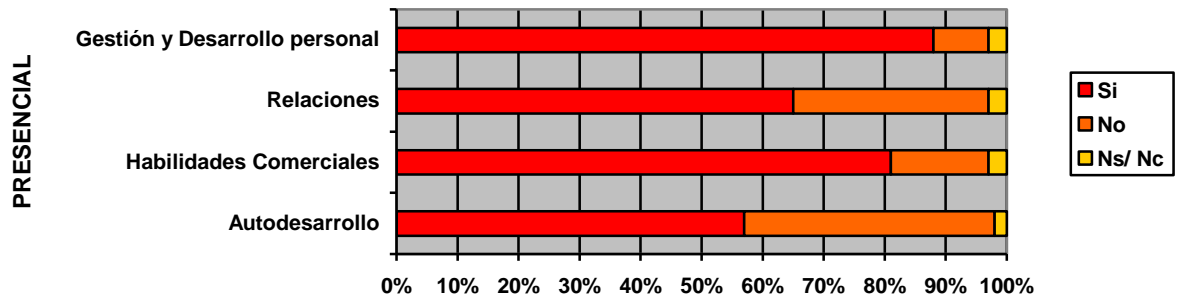


Fuente: Elaboración propia

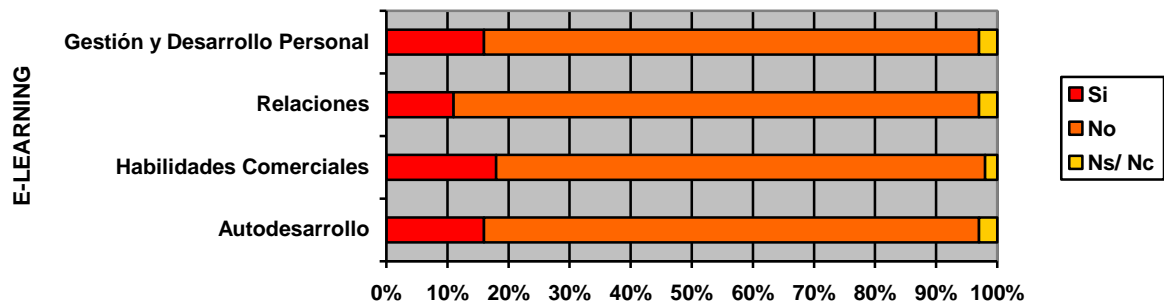
En posiciones de mayor responsabilidad se utiliza fundamentalmente la formación presencial, cuyo porcentaje disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica.

A la hora de invertir en el desarrollo de habilidades, parece haber una clara preferencia por la formación presencial, fundamentalmente en lo que desarrollo de personas se refiere. En el caso de Autodesarrollo Profesional, existe un mayor porcentaje de empresas que optan por la formación presencial.

## Tipos de habilidades que se imparten en los Planes de Formación



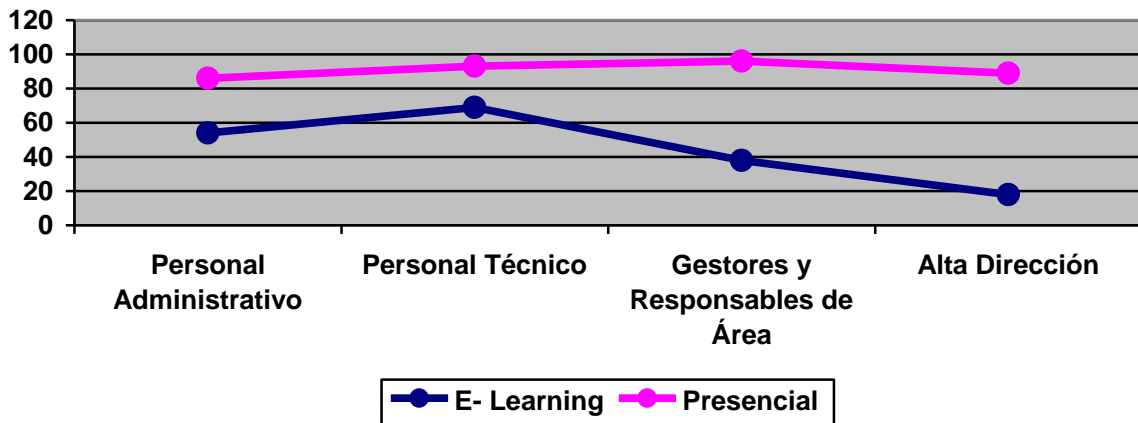
*Fuente: Elaboración propia*



*Fuente: Elaboración propia*

La formación presencial predomina en las posiciones de Alta Dirección, mientras que el uso de e-learning puede verse en mayor medida en posiciones técnicas y administrativas.

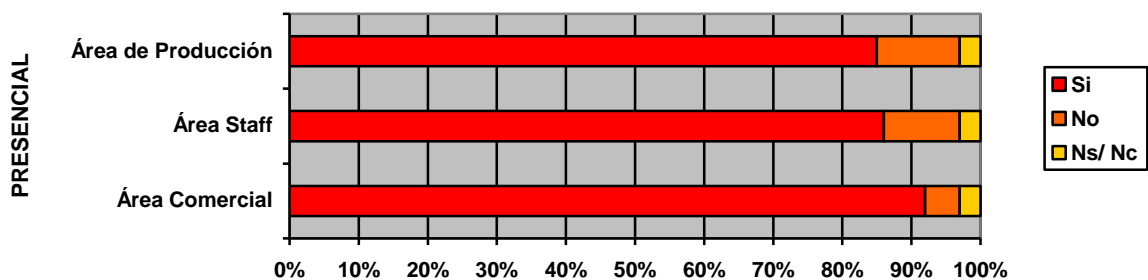
## Cursos por modalidad según nivel de responsabilidad



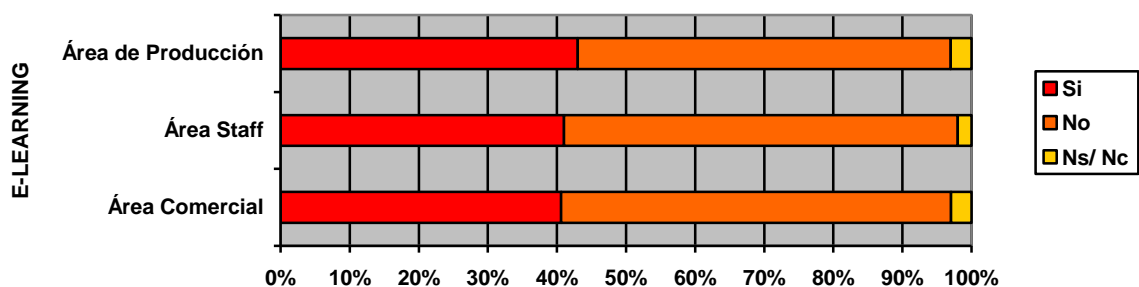
Fuente: Elaboración propia

Respecto a las funciones que desempeña, la formación presencial sigue dominando el mercado, mientras que no hay diferencias en formación e-learning respecto a las distintas áreas funcionales.

### Cursos por modalidad respecto al área de desempeño



Fuente: Elaboración propia

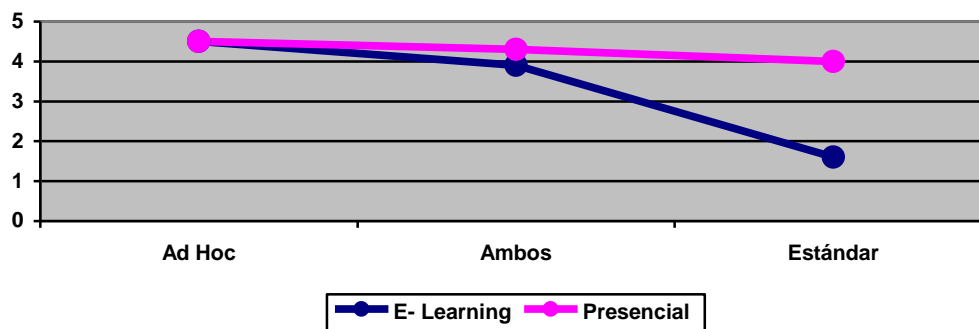


Fuente: Elaboración propia

En cuanto al grado de satisfacción en los cursos presenciales, parece ser que hay un descenso en la satisfacción del curso a medida que se vuelve más estándar (siendo 1 la puntuación mínima y 5 la máxima).

Los cursos ad hoc suelen ser los más apreciados por aquellas personas que reciben la formación, pasando por los que se dan de ambas formas, y dejando en último lugar a los cursos de carácter estándar.

**Satisfacción según la modalidad del curso de formación**



*Fuente: Elaboración propia*

La tendencia en el caso de los cursos de e-learning se repite, pero de forma más pronunciada. Parece ser que los cursos e-learning estándar no tienen gran aceptación dentro de las distintas organizaciones que lo ofrecen, llegando a una media de puntuación de un 1,6.

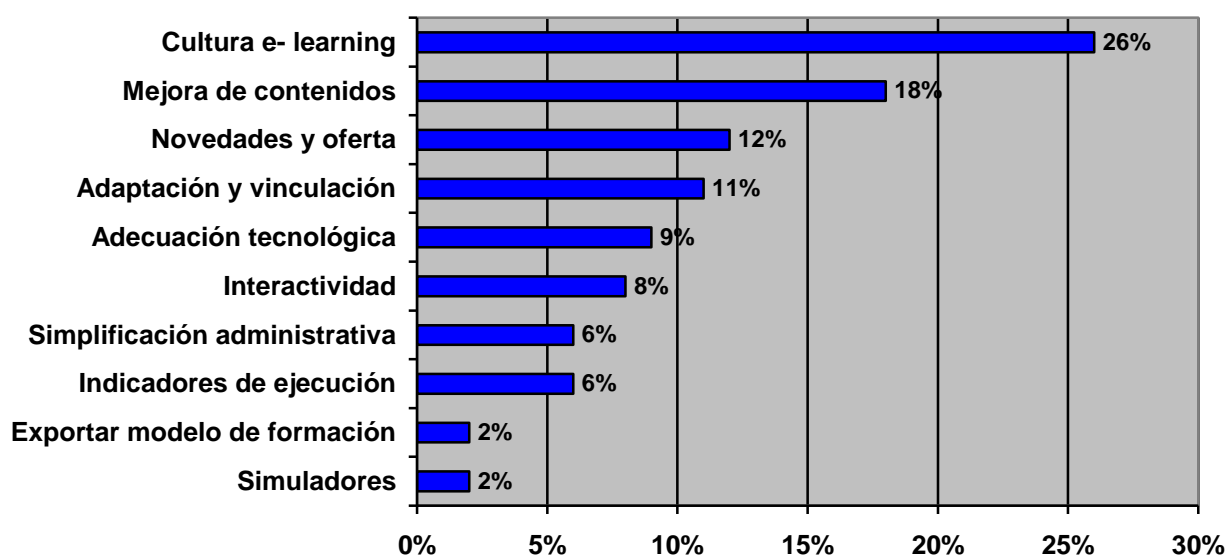
Los cursos presenciales y la formación por proveedores externos son las herramientas por las que se orientan las empresas.

<b>Porcentaje de la plantilla dedicado a RRHH</b>		0,93%	1,34%	1,03%
<b>Tipos de Formación</b>	Formación interna	52%	18%	42%
	Formación externa	48%	82%	58%
<b>Presupuesto de formación</b>	Presupuesto de formación por empleado	544 euros	721 euros	209 euros
	Presupuesto de formación por asistentes	470 euros	541 euros	164 euros
	Presupuesto medio por hora de formación	14,9 euros	13,12 euros	5 euros
<b>Horas de formación por empleado</b>		40 horas	41 horas	15 horas
<b>Distribución de horas según modalidad formativa</b>	Presenciales	65%	91%	96%
	E- learning	35%	9%	4%

*Fuente: Elaboración propia*

Los participantes señalan que crear una cultura de formación e-learning ha de ser la principal mejora que ha de darse en las organizaciones. Asimismo, la mejora de los contenidos es otro de los aspectos importantes a mejorar dentro de los planes de formación de las compañías españolas.

### Propuestas de mejora en el ámbito de la formación



Fuente: Elaboración propia

### CONCLUSIONES

El incremento de la tecnología se afianza paso a paso sobre la formación más tradicional (Malik, F., 2003). Las metodologías del e-learning y blended-learning, cada vez tienen más fuerza entre las empresas del panorama español ya que permiten abaratar los costes y realizar acciones formativas *ad hoc* para cada uno de los profesionales.

Según Córdova, P. (2006), las metodologías de formación cada vez se enfocan más al desarrollo profesional de cada una de las personas de la organización, por lo que imperan metodologías como el coaching y el mentoring, además de otras más tradicionales como la formación presencial o e-learning.

La formación estándar impartida por distintos colectivos de consultores, actualmente deja paso, a una formación mucho más *ad-hoc* impartida por consultores relacionados estrechamente con el negocio, de forma que se cuente con un mayor impacto en la cuenta de resultados (CEOE, 2008).

Los programas específicos para la alta dirección, actualmente son demandados por grandes empresas gracias al optimismo de los ejecutivos para prepararse de cara a la mejora económica.

Las acciones formativas se encuentran enfocadas a la eficiencia de la formación, teniendo en cuenta la medición de las mismas, a través de indicadores de medición para el retorno de la inversión.

**La formación en el 2010 y años venideros tenderá a fomentar la implicación del empleado en su propio desarrollo profesional.** Las empresas no pueden seguir invirtiendo cantidades ingentes de dinero en formar a sus empleados sin que éstos demuestren un compromiso real de aprovechar la formación para aplicarla eficazmente en su trabajo cotidiano.

**Se apuesta cada vez más por parte de las compañías por la contratación de equipos de formadores internos.** Las empresas están tendiendo a la contratación de equipos de consultores internos para el diseño, desarrollo y ejecución de programas formativos cada vez más pegados al negocio, para los que se necesita un fuerte conocimiento de la actividad cotidiana de la empresa, de sus resultados, de sus productos y servicios, de sus clientes y de sus socios.

**Se da un aumento ingente de las nuevas tecnologías en la implantación de programas formativos,** con un crecimiento exponencial del e-learning para programas on-line y blended y con la introducción paulatina de las tecnologías 2.0 como elemento integrador de plataformas de formación dirigidas a fomentar el aprendizaje colaborativo, la gestión del conocimiento, los grupos de trabajo democráticos y la innovación desde la multitud de departamentos y personas de la empresa.

**Se aprecia una sustitución de la clásica formación en habilidades para todos los colectivos por una formación mucho mejor segmentada.** La formación a directivos se dirigirá al desarrollo del conocimiento de uno mismo, la introspección y la automotivación de cara a obtener mejores resultados en la gestión de recursos y personas; la formación a los mandos intermedios contemplará un mix entre formación técnica y directiva, con un claro componente de desarrollo práctico más cercano a las escuelas de negocio que a la formación tradicional; la formación a los empleados será cada vez más específica en relación a las funciones de cada puesto, y profundizando en las necesidades de negocio de cada perfil funcional.



## BIBLIOGRAFÍA

ARGYRIS, C. (1999): *In organizational Learning* (Second Edition). Oxford, UK: Blackwell.

BALTANÁS GENTIL, J. (1996): *La Formación en la empresa*. Madrid: Fundación Universidad Carlos III, Monografías de Desarrollo Profesional.

BETTIS, R. A. (2000): “The iron cage is emptying, the dominant logic no longer dominant”. In J. Baum and R. Dobbins (Eds.), *Economics meet sociology in strategic management*. Stamford: JAI Press.

BOHLANDER, G.; SHERMAN, A. y SNELL, S. (2002): *Administración de recursos humanos*. Ed. Thomson. Madrid.

BONTIS, N., CROSSAN, M., y HULLAND, J. (2002): “Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows”. *Journal of management studies*, 39, pp.437- 469.

BURGOYNE, J y JACKSON, B. (1997): “The arena thesis: management development as a pluralistic meeting point”. In J. Burgoyne and M. Reynolds (eds.). *Management Learning*. London: Sage.

CEOE (2008): *La formación en las empresas españolas y su relación con el empleo. Estudio 2008- 2009*. Madrid: Confederación Española de Organizaciones Empresariales.

COHEN, W. D. y LEVINTHAL, D. A. (2003): “Absorptive capacity: a new perspectiva on learning and innovation”. *Administrative science quarterly*, 35: pp.128- 152.

CÓRDOVA, P. (2006): “La formación en las empresas españolas. Situación, tendencias y expectativas”. *AEDIPE*, vol 17, pp. 19- 26.

DOLAN, S. L.; VALLE, R.; JACKSON, S. E. y SCHULER, R. S. (2003): *La gestión de recursos humanos*. Mc Graw Hill. 2ª Ed. Madrid.

DRUCKER, P. (1972): *La gerencia de empresas*. Sudamericana. Buenos Aires.

EASTERBY- SMITH, M. Y THORPE, R. (2005): “Research traditions in management learning” In Burgoyne, J, and M. Roynolds (Eds), *Management learning: integrating theory and practice*. London: Sage.

GARCÍA- TENORIO, J., SABATER, R. *et al.* (2004): *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Thomson. Madrid.

GARVIN, D. (1998): “Aprender a aprender”. *Revista HSM Management*. Ed. Savana. Sao Paulo. N° 9. Año 2.

GÓMEZ- MEJÍA, L. R., BLKIN, D. B. y CARDY, R. L. (1997): *Formación de la fuerza laboral*. Prentice May. Madrid.

GUERRERO, S. y SIRE, B. (2001): “Motivation to train from the worker`s perspective: example of French companies”. *International Journal of Human Resource Management*, 12 (6), pp. 988.

MALIK, F. (2003): “Job Rotation: Fases en el desarrollo personal”. *Capital Humano*, vol. 166, pp. 43- 46.

PERAITA, C. (2009): “Características de la formación en la empresa española”. *Papeles de economía española*, vol. 86, pp. 295- 307.

PÉREZ DÍAZ, V. y RODRÍGUEZ, J. C. (2002): *La educación profesional en España*. Santillana. Madrid.

PEÑA BAZTAN, M. (1990): *Dirección de personal: Organización y técnicas*. Hispano Europea, S. A. Barcelona.

REBELLATO, J. L. (1998): *Ética de la Autonomía*. Roca Viva. Montevideo.

VALLE, R., MARTÍN, F., ROMERO, P. y DOLAN, S. L. (2000): “Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent?” *Journal of Organizational Behaviour*, n.º. 21, pp. 283- 297.