

# LA IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA FUNCIÓN DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS.

Olga Pons Peregort  
Departamento de Organización de Empresas  
Universidad Politécnica de Catalunya  
C/ Jordi Girona 1-3. Módulo C 5. Pl. 0. Desp. 010b. Campus Nord  
Barcelona 08034  
[Olga@oe.upc.es](mailto:Olga@oe.upc.es)

Xavier Llinàs Audet  
Departamento de Organización de Empresas  
Universidad Politécnica de Catalunya  
C/ Jordi Girona 1-3. Módulo C 5. Pl. 0. Desp. 002. Campus Nord  
Barcelona 08034  
[llinas@oe.upc.es](mailto:llinas@oe.upc.es)

## RESUMEN

Esta comunicación describe la situación de la formación en las grandes empresas de Cataluña desde un punto de vista organizativo. Los resultados se basan en una investigación empírico-descriptiva desarrollada a partir de una muestra de empresas medianas y grandes.

Se analizan los aspectos más relevantes del estudio, la función de formación en relación al papel que juega dentro de la organización, el presupuesto de formación así como la formación impartida por la empresas durante el último año.

Como conclusiones cabe destacar la consolidación del departamento de formación dentro de la estructura organizativa de las empresas. La dimensión de las organizaciones y el capital como variables clave de la formación y la existencia de diferencias significativas en relación a la formación y las estructuras organizativas.

### 1. Introducción.

Actualmente el entorno tan dinámico y competitivo en que se encuentran las organizaciones y donde es necesario adaptarse rápidamente, los activos tangibles han dejado de ser lo más importante de la organización, en favor, de los activos intangibles, conocimientos, habilidades, valores, actitudes y competencias de las personas que integran la empresa. Estos activos intangibles, también denominados capital intelectual o capital humano, comprenden buena parte de los conocimientos que generan valor económico para la empresa.

La integración de las personas en las organizaciones es un factor clave para el desarrollo, la innovación y la creatividad en la empresa. El desarrollo del personal depende de la política de formación que exista en ellas. Con el capital humano como principal fuente de riqueza de las empresas, es lógico y necesario que la Dirección vea en la formación una herramienta muy útil para incrementar los activos intelectuales y hacer frente a la dinámica cambiante y competitiva de los

mercados y tecnologías, asegurando un mejor posicionamiento de la empresa en el futuro.

Esta innovación constante provoca que se adopten nuevas estrategias en la gestión de recursos humanos en las empresas y en este marco, la formación se convierte en el elemento catalizador, imprescindible para afrontar los cambios. La formación debe considerarse como un factor estratégico de la organización y el motor del cambio organizativo.

El aprendizaje permanente se convierte en una condición indispensable para afrontar positivamente y con éxito la nueva realidad productiva: un entorno, un mercado y unos competidores y clientes cada vez más exigentes. La formación continúa ocupa un destacado papel en la optimización de los objetivos empresariales, permitiendo la adaptación, la consolidación y el desarrollo de las empresas y de los recursos humanos que la integran. La constante adecuación del factor humano se revela por tanto, como el elemento clave de la competitividad empresarial.

La formación en las organizaciones ha tenido un gran impacto en la última década, no sólo como un instrumento para la reconversión o la adaptación tecnológica de los trabajadores, si no en el cambio en los estilos de dirección. La formación se ha consolidado como una de las funciones con más crecimiento en las empresas en estos últimos años.

Esta comunicación que presentamos es un pequeño resumen de una investigación realizada por el Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Politécnica de Catalunya, dentro de su línea de investigación, “Empresa y formación”.

## **2. Metodología.**

La metodología del estudio se desarrolló en dos fases:

- a) Una investigación bibliográfica para la construcción del marco teórico de referencia. El diseño y elección de la muestra para el estudio y el diseño y elaboración de un cuestionario.
- b) Estudio de campo con la recogida de la información, el tratamiento estadístico de los datos, su posterior análisis y la elaboración del informe final.

La elección de la muestra se realizó en función de los siguientes criterios:

- Empresas con sede en Catalunya,
- Con más de 250 trabajadores y
- Una facturación superior a los 4.000 millones de pesetas.

El estudio se centró en empresas con estas características dado que, son empresas que por su tamaño, infraestructura y medios, se dan las condiciones adecuadas para la existencia de un departamento de formación con capacidad para desarrollar una política de formación propia y para aplicar herramientas de control de gestión económica en el ámbito de la formación.

Para establecer que empresas cumplían estos tres requisitos se recurrió a la base de datos de Dun & Bradstreet España, correspondiente a febrero de 1998.

Al aplicar estos criterios, se obtuvo una selección de 381 empresas. Con la intención de obtener el mayor número posible de respuestas y un amplio abanico de opiniones representativo de todo el espectro de empresas se optó por incluir en la muestra del estudio el cien por cien del universo.

El cuestionario fue contestado por 106 responsables de formación o de Recursos Humanos de las 381 empresas, lo que significa un índice de respuesta del 27,8%, con un nivel de confianza del 95,5%. La recogida de datos se realizó mediante entrevista personal o telefónica.

### 3. Datos generales de las empresas.

El 90,6% de las empresas de la muestra, están ubicadas mayoritariamente en Barcelona y en su área metropolitana.

El volumen de facturación de las empresas de la muestra es elevado. El 61,2% de las empresas facturan más de 15.000 millones de pesetas anuales.

El 39,6% de las empresas de la muestra, superan los 1000 trabajadores. El 28,3% dispone entre 501 y 1000 trabajadores y el 23,6% tienen entre 251 y 500 trabajadores.

Las empresas representan el 57,5% del sector industrial y el 42,5% del sector servicios. El área de actividad de la empresa, con mayor representación la obtienen los servicios no financieros con un 30,2% del total, seguida de la industria de transformados metálicos y la industria química con un 16% cada una. En un 12,3% los servicios financieros y el resto de la industria.

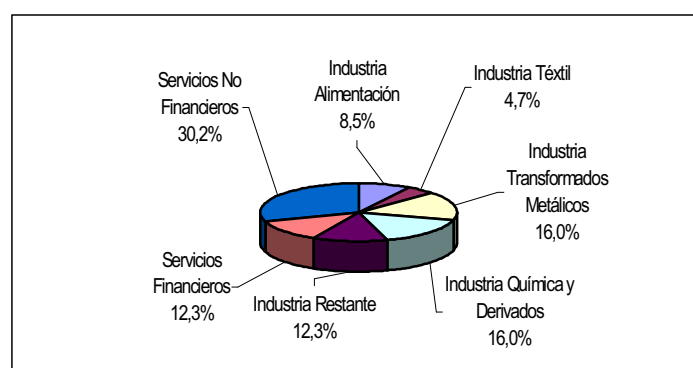


Figura 1. Área de actividad de la empresa

### 3.1. Cambios percibidos.

Entre las organizaciones está muy extendida la percepción de que el entorno en que se desenvuelven las empresas es muy dinámico. Casi la mitad de ellas, el 48,7% afirman que los cambios tecnológicos o de mercado se producen de manera constante.

Los sectores más dinámicos son los servicios, no financieros, financieros y la industria química, donde en el 66,7%, el 60% y el 58,3% respectivamente, afirman que los cambios son inferiores a un año.

Los cambios previstos por las organizaciones por orden de importancia, son los cambios organizativos en el 34% de los casos, los cambios tecnológicos, en el 23,7% y los cambios de mercado, en el 20,6%.

## 4. La Función de Formación.

### 4.1. Responsable de formación.

Los responsables de formación consideran mayoritariamente que desempeñan cargos directivos (el 66,7% frente al 33,3% que se considera técnico). En cuanto a su ubicación dentro del organigrama, un poco más de la mitad de los responsables se sitúan en la línea media (51,4%), el resto se ubican en el staff.

El 96% de los responsables de formación disponen de formación universitaria. La formación en Psicología es la titulación más habitual en el 33,3% de los casos, seguida de la formación en ingeniería en un 19,2% y la formación en ciencias humanas y sociales en un 17,2%.

### 4.2. El departamento de formación.

El 62,3% de las empresas disponen de departamento de formación, con entidad propia. La presencia del departamento es mayor en las empresas de servicios en el 71,1%, frente el 55,7% de las empresas industriales. En concreto en los servicios financieros es donde existe una mayor presencia del departamento en un 76,9% de los casos y los servicios no financieros en un 68,8%.

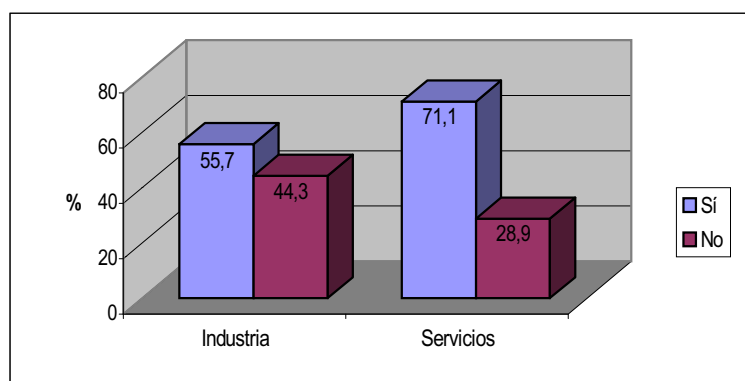


Figura 2. Departamento de Formación por sectores

Todas las empresas, el 91,3% disponen de plan de formación por un período comprendido entre 1 y 2 años, en el 71% de los casos.

### 4.3. Presupuesto destinado a formación.

Las empresas invierten en formación, por término medio, el 1,8% de su masa salarial bruta. Un 21% de las empresas invierten menos del 1% de la m.s.b. El porcentaje más elevado se sitúa en el intervalo entre el 1 y el 2% de la m.s.b., concretamente el 42% de las empresas.

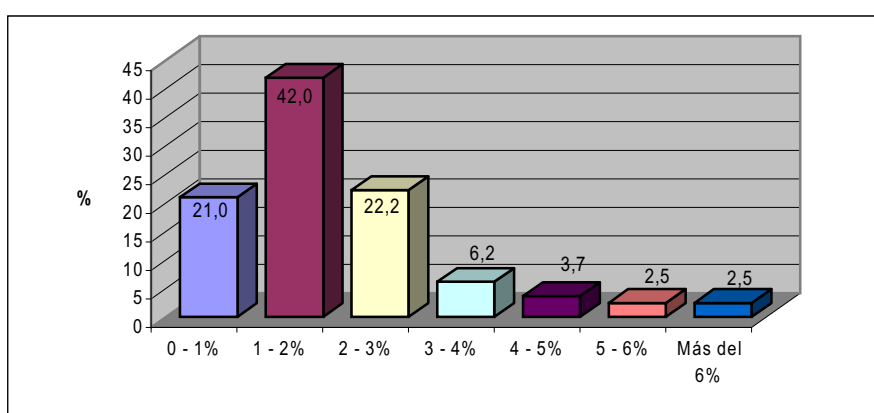


Figura 3. Presupuesto destinado a formación

Las empresas del sector servicios se sitúan en mayor proporción entre el 2 y el 3%, mientras que las empresas industriales entre el 1 y el 2%. Los sectores que más invierten son la industria química y los servicios financieros.

El 97,2% de las empresas realizan formación subvencionada. En el caso de una hipotética disminución de las ayudas públicas, la mitad de las empresas reduciría en mayor o menor grado sus inversiones en formación.

Las empresas que realizan una mayor inversión en formación, a partir del 2% de su masa salarial bruta, son las que afirman que su inversión no se vería afectada en absoluto por un recorte de las ayudas para la formación.

Por sectores, los servicios financieros serían los menos afectados y los servicios no financieros los que más, hasta un 75% de los casos.

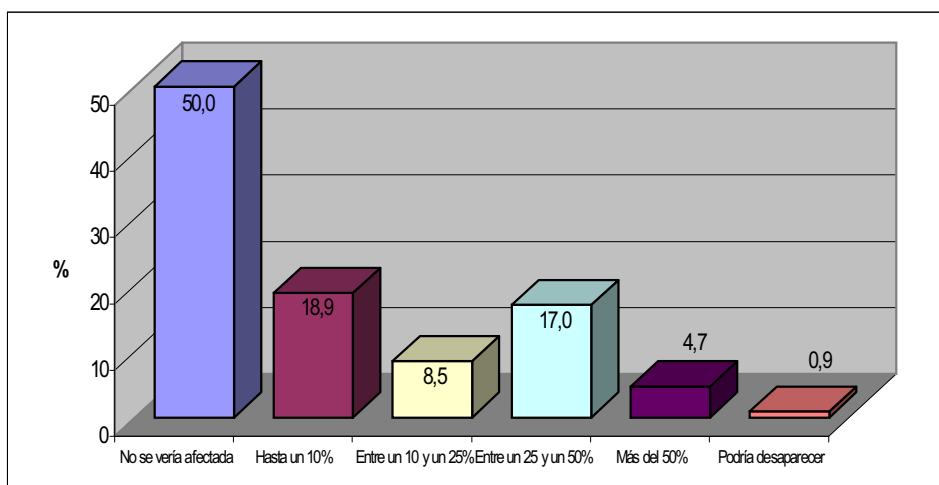


Figura 4. Disminución de las ayudas para formación

#### 4.4. Formación impartida.

La formación desarrollada en las empresas, durante el último año ha sido en *Habilidades Directivas y Cultura empresarial*, en un 20,6% del total de la formación realizada. Se ha impartido formación en gestión y conducción de equipos de trabajo, gestión de proyectos, mejora de competencias y proyecto de empresa.

Le sigue la *Calidad total* que continúa siendo un aspecto prioritario por las empresas, ya que representa el 20,1% de toda la formación realizada. Los principales temas desarrollados han sido las normas ISO y el TQM (Total Quality Management). Los *Sistemas de Producción y Tecnologías de la Información* ocupan el tercer lugar en importancia con el 17,7%.

Un aspecto a destacar es la poca sensibilidad hacia la cultura de la prevención ya que la formación en prevención de riesgos laborales se sitúa en porcentajes inferiores.

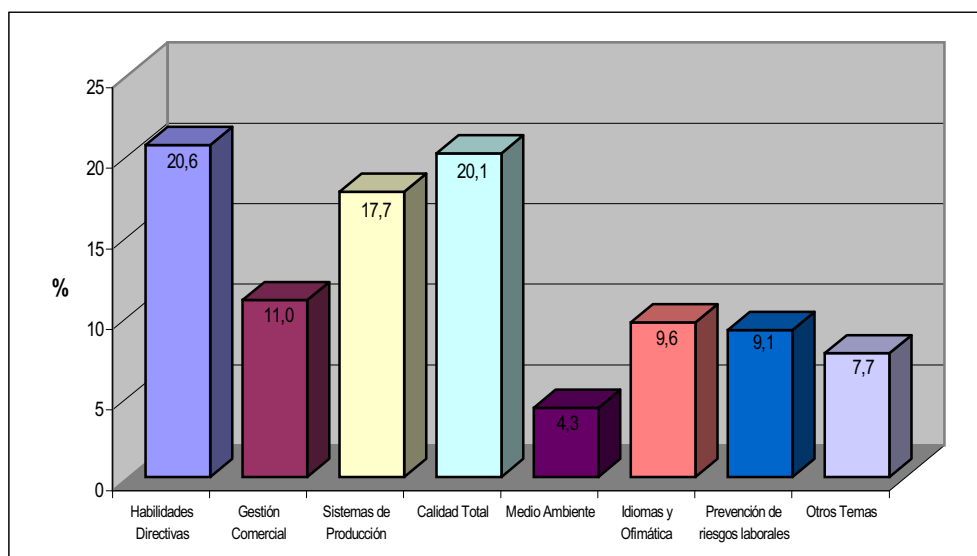


Figura 5. Formación realizada

## Referencias

Aedipe: Estudio sociolaboral de Cataluña. Informe anual. 1996,1997, 1998.

Buckley, R. y Caple, J. (1991): La Formación: Teoría y Práctica. Ed: Diaz de Santos, Madrid.

Buckley, R. y Caple, J. (1996): One-to-one Training and Coaching Skills. Ed: Kogan Page Limited, London.

Calvet, J.M., Llinàs, X., Pons, O. (1994): "Estudi comparatiu de diferents estudis regionals realitzats a Europa (Necessitats de formació a Catalunya, Midi-Pyrenées i Wallonie)". VIII Universitat Tècnica d'Estiu de Catalunya. Sitges. 20-21 Junio.

Colom, A., Sarramona, J., Vázquez, G. (1994): Estrategias de formación en la empresa. Ed: Narcea, Madrid.

García Echevarría, S., del Val, M.T. (1996): Los recursos humanos en la empresa española. Ed: Diaz de Santos, Madrid.

Eguiguren, M., Pons, O., París, J., Pretel, C. *La función de formación y la gestión económica de la formación en la empresa: Estudio en la gran empresa catalana. Informe.* Departament d'Organització d'Empreses. Universitat Politècnica de Catalunya. Diciembre 1999.

Eguiguren, M., *Aspectos económicos de la formación en la empresa: una metodología para el control de gestión de la función de formación en la empresa en Catalunya* Tesis Doctoral. Departament d'Organització d'Empreses. Universitat Politècnica de Catalunya. 2000.

Le Boterf, G. (1991): Cómo invertir en Formación. Ed: Gestión 2000, Barcelona.

Le Boterf, G., Barzucchetti, S., Vincent, F. (1993): Cómo gestionar la calidad de la formación. Ed: Gestión 2000- Aedipe, Barcelona.

Llinàs, X., Solé, F., Torrens, M.C. (1992): "Technological training requirements in Catalonia". European Journal of Engineering Education. Vol. 17, nº 1. Amsterdam.

Llinàs, X., Pons, O., Calvet, J.M. (1994): “Motivaciones, actitudes y organización de la formación continua en las empresas, un análisis comparado: el caso de Catalunya, Midi-Pyrenées y Wallonie”. Boletín de Afyde-Catalunya, nº 21. Barcelona.

Llinàs, X., Pons, O., (et alt.). (1995): Dona, mercat de treball i formació a Catalunya. Ed: Institut Català de la Dona. Colecció Estudis Dona i Societat, nº 8, Barcelona.

Llinàs, X., Calvet, J.M., Pons, O. (1999a): “La Dinàmica de les necessitats de formació a les empreses de Catalunya als anys 90”. Revista econòmica de Catalunya. (Barcelona). nº 37. Juny. Pag. 28-42.

Llinàs, X., Pons, O., Calvet, J.M. (1999b): “Mujer, mercado de trabajo y formación”. Alta Dirección nº 204. Marzo-Abril. Pag.19-26. Barcelona.

Pons, O. *La formació a les organitzacions: una perspectiva des del disseny organitzatiu de Mintzberg*. Tesis Doctoral. Departament d'Organització d'Empreses. Universitat Politècnica de Catalunya. 2000

Sierra Bravo, R. (1998): Técnicas de investigación social. Ed: Paraninfo, Madrid.

Solé, F., Llinàs, X., Pons, O., Torrens, C. *Necesidades de formación continua en áreas técnicas y económicas en Catalunya. 1989. 1993*. Institut Català de Tecnologia. Departament d'Organització d'Empreses. Universitat Politècnica de Catalunya.

Solé Parellada, F., Castells, E. (1993): La Formació. Quaderns de Competitivitat. Direcció General de Indústria, Generalitat de Catalunya, Barcelona.

Solé Parellada, F. Cañabate, A. (1994a): “La tecnologia i la formació. Del residual al substancial”. Revista Econòmica de Catalunya. n. 26. Col·legi d'Economistes, Barcelona. Pàg. 99-109.

Solé Parellada, F., Mirabet, M. (1994b): Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa. Ed: Hogar del Libro, Barcelona.

Solé Parellada, F. Royo J. (1995): L'Estat de la formació a l'empresa a Catalunya. Papers d'economia Industrial. Direcció General d'Indústria. Generalitat de Catalunya, Barcelona.

Solé Parellada, F., Mirabet, M. (1997): Guía para la formación en la empresa. Ed: Civitas, Madrid.