

## FORMACIÓN EN LA EMPRESA, ¿LUJO O NECESIDAD?

Sólo el 27% de las empresas españolas forma a sus trabajadores y en éstas la media de inversión en formación es sólo del 1% de los costes laborales, según consta en el último Informe de la Fundación Encuentro, divulgado recientemente por la prensa. Los datos son, desde luego, alarmantes en la medida que reflejan una situación muy deficitaria con relación a los países de nuestro entorno europeo. Según el mismo informe, en la Unión Europea son empresas "formadoras" el 58% y su inversión media en formación es del 1,6% de los costes de personal.

La formación sigue siendo, pues, uno de los grandes retos de la empresa española. Nunca se insistirá demasiado en la necesidad de la competitividad, aunque la realidad es demasiado evidente para ignorarla. Y no sólo en precios, sino cada vez más en calidad, plazos de entrega y, sobre todo, flexibilidad para adaptar los productos y servicios a las exigencias de nuevas demandas. En este entorno la cualificación de las plantillas es un factor clave de supervivencia y, con mayor motivo, de éxito.

En efecto, cada día es más patente que las empresas que no atiendan sus necesidades formativas se encontrarán en desventaja frente a las empresas innovadoras, por lo que se verán expuestas a pérdidas de negocio. Otro tanto pasará con sus trabajadores: aquellos que no se involucren en los nuevos procesos de aprendizaje correrán mayores riesgos en un mercado laboral cada vez más dinámico y agresivo.

A nadie se le escapa la especial dificultad que PYMES tienen para la formación continua de sus plantillas: distorsiones en la atención de la demanda por la ausencia de su escaso personal del puesto de trabajo; falta de programas de formación adaptados a sus necesidades, tanto en contenidos como en flexibilidad; preocupación por el corto plazo, muchas veces incompatible con una formación cuyos resultados sólo son observables en el medio o en el largo; y, cómo no, escasez de recursos económicos, dedicados a otros temas considerados de mayor prioridad.

Organismos públicos y asociaciones empresariales están ayudando a las pequeñas empresas a superar estos obstáculos. Como es sabido, especial importancia está teniendo a este respecto el Acuerdo Nacional de Formación Continua, en la actualidad en su segunda edición, a través del cual se creó la Fundación para la Formación Continua (FORCEM), encargada de gestionar y financiar acciones formativas. Las nuevas posibilidades que ha abierto a las pequeñas empresas son considerables.

En este contexto, ¿hacia qué tendencias conviene apuntar al abordar la formación en la empresa?. El tema puede ser prolijo, pero anotaremos al menos tres ideas que pueden ser claves.

En primer lugar, señalar la progresiva utilización para la formación de las aplicaciones derivadas de las tecnologías de la información y las comunicaciones. En la *era de internet* estas nuevas tecnologías marcan ya el futuro de la formación en las empresas y están representando además una gran oportunidad de extensión de la formación. Los nuevos sistemas multimedia de aprendizaje por ordenador, el acceso a bases de datos on-line, la

televisión educativa o las redes telemáticas, están ya permitiendo una mayor flexibilidad y adaptabilidad, más facilidad de transferencia efectiva de conocimientos al trabajo real, menores costes, mayor involucración de los trabajadores en su propia formación, que pasa a ser prácticamente "autodirigida"... en definitiva, hay un mayor acercamiento a las condiciones que las empresas necesitan para decidirse por la formación de sus trabajadores.

En segundo término, constatar que la formación en la empresa requiere, como casi todo, planificación y gestión eficiente. No bastan acciones formativas aisladas e inconexas en el tiempo sino que es deseable un plan de formación integral y permanente, a escala de las necesidades y posibilidades reales de la empresa y suficientemente flexible. Un plan de formación no es, en esencia, más que un conjunto ordenado y coherente de acciones formativas, concretado en un período determinado de tiempo y encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir objetivos estratégicos prefijados. En este sentido un plan de formación responde a un ciclo que parte de una mínima definición de los objetivos a largo plazo de la empresa, un diagnóstico de las necesidades formativas tanto presentes como futuras, un diseño o identificación de acciones formativas que puedan satisfacer las necesidades detectadas, un programa priorizado (en función de urgencia e importancia) para su ejecución y, finalmente, una evaluación, lo más ajustada posible a un análisis coste-beneficio, y el registro de los resultados de dicho programa.

Finalmente, destacar una cuestión de fondo. La formación es un ejemplo manifiesto de la coincidencia entre los intereses de la empresa y las necesidades de la persona. La empresa requiere adquirir y mantener las competencias necesarias para competir con éxito; las personas necesitamos formarnos, de manera permanente, para mantener y aumentar nuestra *empleabilidad*. Pero sobre todo los profesionales necesitamos seguir aprendiendo para crecer como personas, hasta alcanzar nuestra máxima *estatura*. Cada persona condiciona el éxito de una empresa, por muy grande que ésta sea. Consecuentemente, invertir en el desarrollo de las personas es apostar por el futuro de la empresa.

Es cierto que la formación tiene un alcance limitado y no es la panacea que vaya a solucionar todas las necesidades y problemas existentes en nuestras empresas. Pero sí representará una contribución importante y lo que en todo caso es seguro es que es todo menos un lujo, ni para la empresa ni para el trabajador.

*Jaime Urcelay*  
(Director de Organización y Recursos Humanos  
IBERDROLA - U.N. Producción)