

## FORMACIÓN CONTINUA DIRECTIVA: PROPUESTAS DE MEJORA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA.

*Jon Landeta Rodríguez, [jon.landeta@ehu.es](mailto:jon.landeta@ehu.es) Universidad del País Vasco (UPV-EHU)*  
*Jon Barrutia Güenaga, [jon.barrutia@ehu.es](mailto:jon.barrutia@ehu.es) Universidad del País Vasco (UPV-EHU)*  
*Jon Hoyos Iruarizaga, [jon\\_hoyos@ehu.es](mailto:jon_hoyos@ehu.es) Universidad del País Vasco (UPV-EHU)*  
*Andres Araujo de la Mata [andres.araujo@ehu.es](mailto:andres.araujo@ehu.es) Universidad del País Vasco (UPV-EHU)*

### ABSTRACT

Este trabajo presenta, desde la visión de la empresa, una relación estructurada de propuestas y prácticas directivas orientadas a mejorar la intensidad y eficacia de la formación continua directiva. Las propuestas están dirigidas a los principales agentes de la actividad formativa: oferentes de información, a las asociaciones y agentes públicos implicados en la formación directiva y, especialmente, a las propias empresas.

Tomando como principales referentes teóricos, la Teoría del Capital Humano, la Visión basada en los Recursos y las aportaciones realizadas desde la nueva economía institucional respecto a los problemas de la asimetría de la información, las propuestas están orientadas principalmente a disminuir esas asimetrías de información. Estas propuestas emanadas de la teoría han sido completadas mediante las aportaciones realizadas desde su experiencia por una selección de directivos empresariales de formación y recursos humanos de doce empresas caracterizadas por la fuerte inversión que realizan en formación directiva. Para extraer la información de los expertos hemos empleado distintas técnicas cualitativas: Focus Group, para valorar el enfoque teórico y las variables explicativas propuestas; Grupo Nominal, para obtener una extensa relación de prácticas que han demostrado ser eficaces en sus organizaciones de referencia y el Método Delphi, para obtener nuevas prácticas, organizar las existentes y valorar todas las propuestas recogidas, pudiendo contar para ello con expertos no presentes en las dinámicas anteriores.

**KEYWORDS:** Directivos, formación continua, selección adversa, riesgo moral, Delphi.

### 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas, los directivos y la propia sociedad son conscientes de la importancia que tiene la formación para el desarrollo eficaz y eficiente de la actividad directiva. Empresas y directivos, generalmente, aceptan la relación positiva existente entre el grado de cualificación del directivo y su contribución al éxito de la empresa y son conscientes de la necesidad de la formación continua directiva como medio de desarrollo y capacitación permanente, especialmente en el marco de un entorno altamente dinámico y competitivo (Pickett, 1998; Castanias y Helfat, 1991 y 2001; Adell, et al, 2002; Landeta et al, 2007). Los beneficios de los programas de formación, en su relación con los resultados empresariales (o al menos la correlación positiva entre esfuerzo formativo y resultados económicos), han sido puestos de manifiesto por numerosos estudios (Aragón et al, 2003; Úbeda, 2005; Tharenou et al, 2007; Nikandrou et al 2008), incluso en el caso específico de la formación directiva (Storey, 2004). Por otra parte, el coste de la formación directiva no parece ser una variable determinante para justificar la no provisión de la misma (Landeta et al, 2007). Pero, sin embargo, en la realidad podemos observar fuertes diferencias en el nivel medio de inversión en formación continua empresarial general (Eurostat, 2008) y directiva (Cotec, 2005, Landeta et al, 2007) entre países, entre los directivos con distintos grados previos de formación prelaboral, entre los

directivos con distintas edades y entre empresas que comparten incluso plantillas directivas y entornos sectoriales y geográficos similares.

Por tanto, la razón principal de este comportamiento dispar no parece residir en que las empresas de los distintos países tengan opiniones sobre la formación diametralmente diferentes, ni en las diferentes posibilidades económicas de las empresas, sino en otras razones relacionadas, posiblemente y a nuestro juicio, con la información y el conocimiento.

Es decir, las expectativas de generación y apropiación de resultados válidos para la empresa mediante la formación directiva condicionan su grado de inversión en la misma. Ahora bien, para la configuración de dichas expectativas resulta relevante el grado y naturaleza de la información que sobre este tipo de formación disponga la empresa. Esto es, información fundamentalmente respecto a la potencialidad de las diferentes opciones de formación (presencial, generalista, específica...), respecto a los oferentes y a las ofertas existentes en el mercado y respecto a los sujetos concretos sobre los que podría recaer dicha actividad formativa (interés, necesidad y capacidad de aprendizaje de los directivos y predirectivos de la empresa, así como su comportamiento posterior a la formación).

La tercera Encuesta de Formación Profesional Continua (EFPC3) de la Unión Europea (Eurostat, 2007) también apunta en esta dirección; entre las razones que esgrimieron las empresas que no financiaron actividades de formación continua para su capital humano en el año 2005, dos de ellas parecen guardar relación con un problema de falta de información que adolecería la empresa en dos vertientes: por un lado, la carencia de información respecto a las necesidades que, en términos de capacidades y habilidades, son requeridas por parte de su capital humano (aducida por el 10% de las empresas UE-27 -20% en Portugal y 15% en España-) y, por otro, la falta de adecuación de la oferta formativa (aducida por el 15% de las empresas UE-27 -15% en Portugal y 25% en España-)

En suma, el hecho de que la información no esté disponible de una manera uniforme y transparente genera problemas decisionales que pueden explicar en parte el comportamiento diferencial de las empresas en relación con la formación directiva.

Por consiguiente, actuaciones orientadas a hacer más transparentes los mercados externos e internos de formación directiva y a poner en común conocimientos sobre la forma de llevar a cabo acciones formativas más eficientes y eficaces deben ayudar a la toma de decisiones en este ámbito y a acercar los niveles de inversión reales a los óptimos que se alcanzarían si las empresas dispusieran de toda la información que necesitaran. En este sentido, es necesario afrontar investigaciones rigurosas que, desde un enfoque normativo, concreten y jerarquicen

esas actuaciones y ofrezcan, en suma, luz sobre lo que pueden y deben hacer las empresas y el resto de agentes implicados en la formación directiva para mejorar la intensidad y resultados de la misma. Este es el objetivo que guía el presente trabajo.

## 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Por *Formación continua directiva* vamos a considerar el conjunto programado de actuaciones realizadas sobre directivos o predirectivos en activo, con el fin de proporcionar, adecuar o desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan mejorar su capacidad y calidad directiva. Esta formación puede ser desarrollada tanto dentro como fuera de la empresa, por formadores externos o internos, en horario laboral o de ocio, a iniciativa de la empresa o del propio directivo.

Desde un punto de vista teórico, el análisis de la mejora de la formación continua directiva, desde la perspectiva de la empresa, lo vamos a realizar a la luz de diferentes e importantes contribuciones teóricas, algunas de ellas ya muy clásicas, que nos van a ayudar a comprender, explicar y actuar sobre este fenómeno. La aportación teórica más reconocida en el ámbito de la formación es la *teoría del capital humano* (Becker, 1964; Schultz, 1961). Esta teoría presenta la formación como una inversión que los agentes económicos realizan con la expectativa de recuperarla posteriormente en forma de mayores ingresos derivados de productividades superiores alcanzadas gracias a esta formación superior. Esta teoría justifica la inversión formativa que las empresas realizan sobre sus recursos directivos, pero también su comportamiento cauteloso cuando tienen dudas sobre si podrán recuperar la inversión realizada sobre ellos ante eventuales comportamientos oportunistas de éstos (abandono de la empresa o no transmisión de los conocimientos aprendidos). En este sentido, esta teoría se relaciona a su vez con las aportaciones realizadas desde la nueva economía institucional respecto a los problemas derivados de la asimetría de la información: la selección adversa<sup>1</sup> y el riesgo moral<sup>2</sup> (Akerlof, 1970; Stiglitz y Weiss 1981; Jensen y Meckling, 1976; Williamson, 1975), y respecto a sus consecuencias restrictivas sobre el volumen de formación que se lleva a cabo, por debajo del que se realizaría si no existieran esas asimetrías de información entre las partes implicadas (empresa, directivos y oferentes de formación) (Brunello y De Paola, 2004; Landeta et al, 2009).

---

<sup>1</sup> Selección adversa: situación de ineficiencia que se produce cuando en una relación entre principal y agente, una de las partes conoce algo de sí misma que la otra parte desconoce, pero que quisiera conocer porque le resulta relevante para la ejecución de la transacción o la firma del contrato (problema de tipo oculto ex-ante). La falta de información necesaria para discriminar los productos de buena calidad de los de mala calidad hace que la parte menos informada estandarice todos los productos como si fueran de "mala calidad" (en términos del coste que está dispuesta a asumir o del precio a pagar), lo que hace que los de "buena calidad" no acepten transacciones en estas condiciones. Como consecuencia de ello, los mercados marginan los mejores productos y acaban negociando forzosamente los peores (market of lemons), situación ésta que supondrá en última instancia una infrainversión o un racionamiento del volumen de transacciones a negociar.

<sup>2</sup> Riesgo moral: situación que se produce cuando el valor de una transacción para alguna de las partes intervinientes en un contrato puede verse afectado por acciones o decisiones adoptadas por la otra parte, que no son susceptibles de ser fácilmente observadas o controladas y donde la información es difícilmente verificable (problema ex-post), algo que puede generar comportamientos oportunistas entre las partes.

Desde esta perspectiva, el incremento del grado de información y conocimiento que la empresa y el directivo tengan sobre la variedad y calidad de las distintas opciones formativas que existan en el mercado de la formación directiva, externo e interno, la mejora del conocimiento que tenga la empresa sobre los intereses, capacidad y necesidades de sus directivos, y la disminución del riesgo percibido tanto por la empresa como por el directivo de que la otra parte tenga comportamientos oportunistas una vez realizada la formación, incidirán favorablemente en que la formación finalmente llevada a cabo sea la que las partes realmente necesitan.

Por otro lado, la *teoría de recursos y capacidades* (entre otros: Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1986; 1991; Grant, 1991 y Peteraf, 1993) parte de la base de que cada empresa atesora un conjunto de recursos y capacidades que la hace ser diferente al resto de empresas y alcanzar diferentes grados de eficiencia y competitividad. Recientemente, han sido muchas las investigaciones (Lado y Wilson, 1994; Wright et al, 1994; Boxall, 1996; Kamoche, 1996; Mueller, 1996; Barney y Wright, 1998) que sugieren que las personas constituyen el recurso con mayor potencial para proporcionar ventajas competitivas sólidas y sostenibles, como consecuencia de que sus características particulares lo convierten en un recurso especialmente difícil de imitar o replicar. Desde el momento en que el directivo es quien fija la estrategia de la empresa, y sabiendo que no existen dos directivos iguales, se le puede considerar un factor estratégico, si bien no todos los directivos y en todas las situaciones son igualmente “estratégicos”: el valor del recurso directivo aumenta en la medida que sea capaz generar más rentas para la empresa (no sólo para él), sea más difícil de sustituir, sea menos imitable por los competidores y menos proclive al cambio de empresa. Por consiguiente, para obtener rendimientos superiores a los normales es necesario emplear eficientemente (desarrollar, formar, aplicar y retener) los recursos directivos, atendiendo a las circunstancias que inciden en el valor particular que cada directivo tiene para su organización. El directivo es, por tanto, considerado un recurso estratégico que hay que retener y desarrollar (Castanias y Helfat, 1991; 2001).

Desde esta perspectiva, el incremento de la consideración del directivo como recurso estratégico y de la formación como herramienta útil para su desarrollo, motivación y retención, unida a una gestión profesional y estratégica de este recurso directivo, contribuirá presumiblemente a un mayor esfuerzo formativo, tanto por parte de la empresa como de los propios directivos.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Metodología aplicada**

Partiendo del marco teórico propuesto, para alcanzar el objetivo del trabajo combinamos la revisión de la literatura y la deducción teórica efectuada por el propio equipo investigador con el empleo de varias técnicas cualitativas, aplicadas sobre un grupo seleccionado de expertos con gran experiencia y responsabilidad en la formación de directivos. Secuencialmente, las actuaciones llevadas a cabo fueron las siguientes:

- a) Selección por parte de los autores de este estudio de un conjunto de propuestas orientadas a optimizar el comportamiento de las empresas respecto a la formación continua de sus directivos, a partir de experiencias recogidas en la literatura analizada y de la deducción derivada del marco teórico empleado.
- b) Medición, con carácter exploratorio, de la validez percibida del referencial teórico propuesto, de las variables principales que lo conforman y de las propuestas que de su aplicación se derivan (*Grupo de Discusión*).
- c) Obtención de nuevas propuestas desde la perspectiva aplicada de la empresa, para la mejora de la formación continua de sus directivos (*Técnica del Grupo Nominal*).
- d) Valoración del interés y factibilidad de las distintas propuestas o buenas prácticas recogidas, manteniendo abierta la opción de conseguir otras nuevas (*Método Delphi*).

### 3.2. Selección del grupo de expertos

La selección de los integrantes del panel de expertos se configuró a partir de los responsables de formación o, en su caso, directores de recursos humanos, de aquellas empresas de 50 o más trabajadores con domicilio social en la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) que habían demostrado alcanzar en un estudio empírico sobre el *Comportamiento de la empresa respecto a la formación continua directiva*<sup>3</sup> (Landeta et al, 2007) los mayores niveles de proclividad respecto a la inversión en la formación de sus directivos (mayor inversión en formación directiva, mayor número relativo de directivos formados al año y mayor compromiso con la formación directiva –asunción de su coste y cesión de tiempo laboral -). Se pretendió, por lo tanto, que en la composición del panel estuvieran representadas aquellas empresas que, por su firme apuesta a favor de la formación, fuera probable que desarrollaran prácticas avanzadas que permitan optimizar la gestión de la formación continua (*diagnósticos de necesidades, mecanismos de evaluación, etc.*), asegurar la apropiabilidad de los resultados que genera la inversión realizada o, simplemente, que sean empresas cuya inquietud

---

<sup>3</sup>*Comportamiento de la empresa respecto a la formación continua directiva*. Proyecto de investigación Universidad- Empresa (UE03/A029), financiado por el Gobierno Vasco en colaboración con la Asociación para el Progreso de la Dirección (APD).

demostrada a favor de la formación confiera a sus opiniones la autoridad necesaria para ser tenidas en cuenta en un estudio de estas características. Lógicamente, estas empresas eran representadas por sus directivos, por lo que la visión propia del directivo también estaba implícitamente recogida en las propuestas.

Finalmente, 13 expertos tomaron parte activa en las dinámicas propuestas, una dimensión asumible en términos de trabajo y riesgo, de los cuales 12 procedían de empresas seleccionadas de acuerdo con los criterios anteriormente descritos<sup>4</sup> (aproximadamente 40 empresas fueron clasificadas como de “alta proclividad”, del total de las 326 empresas que participaron en el estudio cuantitativo referido), mientras que un último experto pertenecía a la propia *Asociación para el Progreso de la Dirección* (APD), entidad colaboradora en este estudio, y cuya presencia representa otros dos de los grupos de interés (aparte de las empresas y de los propios directivos) que intervienen más activamente en este proceso: los *Oferentes de formación* y los *Agentes públicos y asociaciones empresariales*.

### 3.3. Grupo de discusión

Se configuró un Grupo de discusión (Krueger, 1991) en el que intervinieron 10 expertos, además de los miembros del equipo investigador. Estos expertos asistieron a la presentación del referente teórico propuesto para explicar el comportamiento empresarial respecto a la formación continua directiva, así como de las variables más relevantes que se derivaban de este enfoque y de algunas propuestas que a partir de esta lógica teórica podrían servir para mejorar la eficiencia y eficacia de la formación directiva.

Después de una fase de intervenciones individuales, aportaciones personales y aclaraciones conceptuales, cumplieron un cuestionario en el que valoraban las variables teóricas, en función de su importancia para condicionar el comportamiento de la empresa respecto a la formación continua de sus directivos, de acuerdo a una escala Likert de cinco posiciones.

La configuración de este grupo de discusión sirvió para testar con profesionales de la formación la lógica de análisis propuesta en el estudio y para que todos ellos la compartieran y pudieran proyectar en las dinámicas posteriores sus experiencias personales desde ese mismo enfoque (basado fundamentalmente en las asimetrías de información entre los agentes formativos). En la discusión manifestaron su acuerdo con la validez del marco teórico propuesto para el análisis de este objeto de estudio y tanto sus aportaciones como sus valoraciones fueron tenidas en cuenta en la interpretación definitiva de los resultados y en las conclusiones finales.

---

<sup>4</sup> Las 12 empresas fueron: Iberdrola, S.A.; Caja Laboral Popular, S. Coop.; Alcoa, S.A.; Aldetu; Metro Bilbao (con dos expertos); ITP, S.A.; Eroski, S. Coop; Euskaltel; Maier, S. Coop; Grupo Amesa; Ega Master, S.A.; Tubacex, S.A. y APD. De ellas 8 eran grandes y 4 medianas, 8 industriales y 4 de servicios.

### **3.4. Técnica de Grupo Nominal (TGN)**

Con la finalidad de motivar la aportación de propuestas de actuación interesantes encaminadas a mejorar la actuación de las empresas en relación a la formación continua de sus directivos, se recurrió a la técnica denominada *Grupo Nominal* (Delbeq y Van de Ven, 1971; Van de Ven y Delbeq, 1971).

Esta técnica es un proceso estructurado de captación y agregación de opiniones, en el cual un conjunto seleccionado de expertos, que están reunidos físicamente en un mismo lugar, aportan sus ideas o experiencias sobre, en este caso, buenas prácticas en formación continua de directivos.

La metodología de la técnica implicaba que los expertos debían escribir en silencio buenas prácticas en este campo, que se aplicaran en su empresa o que ellos conocieran a partir de otras experiencias. A continuación, se iniciaba una ronda en la que cada experto debía enunciar una de las prácticas que había escrito, después de lo cual pasaba el turno al siguiente experto. Se realizaron las rondas necesarias hasta que todos los expertos vieron expuestas (por ellos o por otros) las prácticas que habían escrito. Si algún experto ya no tenía prácticas para exponer pasaba ronda, aunque si en una ronda posterior se le ocurría alguna nueva podía aportarla.

Los expertos debían explicar la práctica hasta que todos entendieran de la misma manera en qué consistía, pero no se podían hacer valoraciones ni entablar discusiones. Esta metodología facilita la obtención estructurada de ideas y experiencias a partir de todos los expertos participantes, evitando las influencias no deseadas derivadas de personalidades dominantes y de diferencias de estatus.

Las propuestas o buenas prácticas obtenidas (un total de 28), junto con otras propuestas por los autores de este estudio a partir de experiencias recogidas en la literatura y de la deducción derivada del marco teórico tomado por referencia, fueron objeto de valoración mediante un ejercicio Delphi.

### **3.5. Aplicación Delphi**

El método Delphi es una técnica de investigación social que tiene como objeto la obtención de una opinión grupal fidedigna a partir de un grupo de expertos. Lo hace a través de un proceso iterativo, donde los participantes dan su opinión de forma anónima. Estas opiniones son recogidas y procesada por el equipo director de proceso, devuelta a los expertos para su reafirmación o cambio, hasta alcanzar una respuesta estadística de grupo más consensuada y de mayor calidad. Esta metodología permite comprender situaciones e interpretar fenómenos

complejos, dando protagonismo a la experiencia y las contribuciones valiosas que aportan los participantes, los cuales no necesitan coincidir ni en tiempo ni en espacio para interactuar entre ellos (Dalkey, 1963; Linstone y Turoff, 1975; Landeta, 2002 y 2006).

La realización de más de una vuelta en el estudio se plantea con un doble objetivo. Por un lado, remitir y hacer partícipes de la información obtenida a todos aquellos que han colaborado en el estudio con la aportación de su conocimiento y opiniones y, por otro, consolidar y refrendar los resultados obtenidos en la consulta inicial. En esta aplicación se realizaron dos rondas, en las que intervinieron los diez expertos que habían participado en el Grupo de Discusión y en el Grupo Nominal, más otros tres que, perteneciendo al grupo de empresas de alta proclividad, habían mostrado interés en participar, pero que no pudieron acudir a la dinámica presencial del Grupo Nominal.

Las propuestas de actuación para optimizar el comportamiento de la empresa respecto a la formación de sus directivos se estructuraron en tres apartados diferentes, en función de su principal destinatario:

1º Los *agentes públicos y asociaciones empresariales* (7 propuestas)

2º Los *oferentes de formación* (2 propuestas)

3º Las *empresas* (31 propuestas)

Las preguntas del cuestionario estaban diseñadas de tal forma que las respuestas dadas por los expertos pudieran ser analizables estadísticamente y fueron planteadas en una escala tipo Likert, de siete posiciones. Los expertos valoraban de esta forma la importancia que otorgaban a cada una de las propuestas de actuación que se les presentaba, en relación a su capacidad para contribuir eficazmente a incrementar la inversión de las empresas en la formación continua de sus directivos.

Así mismo, en cada uno de los tres grandes apartados del cuestionario se les requería a los expertos cualquier información o comentario que consideraran relevante sobre las cuestiones planteadas y las respuestas dadas, y se les ofrecía la posibilidad de sugerir otras propuestas de actuación no citadas, que consideraran de importancia para alguno de los grupos de interés identificados.

El modo de envío de los cuestionarios, así como de las respuestas por parte de los expertos, se efectuó utilizando el correo electrónico. Una vez elaborado el primer cuestionario y recibidas las respuestas por parte de los expertos, el grupo coordinador se encargó de organizar el feedback o la fase de retroalimentación. La información de este feedback, que posteriormente se adjunta a los expertos junto con el cuestionario de la segunda ronda, fue de dos tipos:

- *Información estadística*: datos estadísticos por ítem, obtenidos a partir de la distribución de las respuestas (mediana, cuartil inferior y cuartil superior)
- *Información adicional*: este tipo de información, en nuestro caso de tipo cualitativo, proveniente en su origen de los propios expertos, ha tenido una doble utilidad. Por un lado, ha permitido especificar mejor la formulación de determinadas preguntas (de cara al segundo cuestionario), con el fin de garantizar que todos los expertos hayan respondido verdaderamente a la misma cuestión. Y, por otro lado, ha posibilitado la incorporación de nuevas propuestas de actuación para cada uno de los grupos de interés, con el objeto de que sean conocidas y valoradas por los demás expertos en el segundo de los cuestionarios emitidos.

La fase completa de envío y recepción de cuestionarios del estudio fue realizada en un período total de diez días para las dos rondas. En la primera ronda participaron 13 expertos, mientras que en la segunda el número de respuestas fue de 10.

#### **4. CONCLUSIONES Y PROPOUESTAS DE ACTUACIÓN PARA LA MEJORA DE LA FORMACIÓN DIRECTIVA**

A la luz de los resultados y las conclusiones obtenidas, entendemos que la adecuación de la actuación de las empresas respecto a su inversión en formación directiva, de forma que se sitúe en los niveles óptimos en función de sus necesidades, directivos y oferta disponible, requiere actuaciones transversales en las que intervengan complementariamente todos los agentes implicados en la mejora de este proceso: *empresas, agentes públicos y oferentes de formación*:

##### **4.1 Propuestas de actuación para las empresas**

- 1) Implementar políticas definidas de formación y desarrollo de directivos, dentro de una adecuada planificación de los recursos directivos, que incluyan diagnósticos ajustados a las nuevas necesidades, desarrollos y seguimientos personalizados y procesos de evaluación.

Junto con esta gestión de calidad de la formación continua directiva es deseable establecer acuerdos explícitos sobre los compromisos que asumen ambas partes (directivos y empresa) respecto a la inversión que realizan en esta formación y a la forma en que ésta debe repercutir en la organización. Estos acuerdos o contratos se pueden materializar con la firma de cláusulas, aunque en general es mejor sostenerlos exclusivamente sobre una base de compromiso y la confianza.

Todas estas actuaciones deben disminuir la asimetría de información entre las partes, reduciendo el riesgo de aparición de fenómenos de selección adversa y riesgo moral, y por consiguiente, deben incrementar la expectativa de generación y apropiabilidad de los resultados de la formación por parte de la empresa.

- 2) Alinear las políticas de formación y desarrollo directivo con la estrategia y la cultura de la empresa.

Esta dirección estratégica de las actividades de formación, desarrollo y perfeccionamiento es acorde con el valor estratégico que la literatura científica y las declaraciones empresariales confieren al directivo.

- 3) Propiciar una implicación activa de todos los agentes internos de la empresa relacionados con la formación directiva.

Es fundamental la implicación de la “alta dirección”, de los responsables de las diferentes unidades o áreas, y del propio directivo respecto a su formación y a la de sus subordinados. La formación propia y de los subordinados es una responsabilidad directiva, el directivo debe ser evaluado también por el desarrollo de esta actividad, el ejemplo es una vía fundamental de enseñanza y la formación y benchmarking interno es una práctica al alcance de las empresas y que deberían aprovechar.

- 4) En determinadas circunstancias (es decir, no con carácter general), puede ser aconsejable acudir a agentes y dinamizadores externos para dotar de mayor profesionalidad y compromiso a todo el proceso del diagnóstico, desarrollo, seguimiento y evaluación de la formación directiva, aunque, en última instancia la dirección y responsabilidad final debe ser siempre interna.

- 5) Promover la formación y el aprendizaje interno.

Los intercambios de experiencias y conocimientos entre los directivos de la empresa, la formación impartida por directivos de la propia empresa, la formación a través del “ejemplo”, etc. son mecanismos poderosos y eficientes de formación interna, que la empresa puede promover y facilitar.

- 6) Prestar especial atención en el diseño de los cursos formativos a los grupos de directivos que van a compartir la experiencia formativa.

Estos grupos deben tener intereses comunes y poder aprender unos de otros, sean o no de la misma empresa, pero es importante que no tengan recelos de aprender y enseñar en común

7) Cooperar con otras empresas para maximizar la eficacia de la formación directiva

La creación de redes/foros de empresas con características y necesidades semejantes (por sector, actividad, tamaño, etc.) es una vía valiosa para obtener referencias específicas válidas para la comparación interempresarial y para la mejora, así como para el intercambio de experiencias y buenas prácticas.

**4.2 Propuestas de actuación para las asociaciones y agentes públicos implicados en formación directiva**

- 1) Las asociaciones y agentes públicos interesados en fortalecer la competitividad de las empresas e instituciones deberían llevar a cabo acciones tendentes a la formalización de iniciativas orientadas a formar y dotar de nuevas habilidades y capacidades a los directivos

Promover *alianzas con asociaciones de empresarios*, facilitar el desarrollo de *asociaciones de directivos*, la creación de *foros de empresas*, etc. En general, facilitar la formación de redes que posibiliten compartir costes de control, mejorar el acceso a la información, e intercambiar experiencias (*benchmarking*). Estas iniciativas pueden resultar interesantes para todo tipo de empresas, muy especialmente para las pymes. En este sentido, se debería realizar un mayor esfuerzo en aquellas empresas que con la ayuda externa, bien por su tamaño (ej: pymes) o por el sector al que pertenecen, puedan incrementar notablemente sus expectativas de generación y apropiabilidad de los resultados de la formación.

- 2) Una segunda línea de actuación por parte de los agentes públicos sería el realizar un mayor esfuerzo en la difusión, control y señalización de la oferta externa en formación directiva.

El mercado de la formación directiva es muy complejo, con pocas barreras de entrada, el producto que se ofrece es intangible y difícil de comparar y los oferentes aparecen y desaparecen con relativa facilidad. Las empresas individuales suelen carecer de mecanismos para asegurarse a priori la calidad del servicio demandado. Las asociaciones y agentes públicos pueden colaborar en la reducción de esa asimetría de información proporcionando mecanismos de aporten información sobre la calidad y contenidos de la oferta de ese mercado: acreditaciones y homologaciones de empresas formadoras, directorios independientes de proveedores, webs con valoraciones por parte de las empresas usuarias de los servicios y proveedores de formación, etc.

- 3) Los agentes implicados en la formación deben, en sus ámbitos respectivos de responsabilidad, medir, proporcionar referencias y facilitar la comparación externa sobre los esfuerzos formativos realizados.

Las empresas carecen de referentes válidos sobre el nivel de esfuerzo que deberían de realizar en este ámbito. Es importante, por tanto, calcular y transmitir datos concretos en forma de indicadores objetivos (gasto de formación/masa salarial, porcentaje de directivos participantes en acciones formativas al año, horas de formación anuales, distribución de la formación según tipologías –interna, externa; presencial, *on line*, *in company*- o según temáticas –habilidades directivas, conocimientos técnicos, idiomas...-) lo más cercanos posibles al propio contexto de actuación de las empresas. Datos nacionales, sectoriales o, incluso, de grupos de empresas afines son referencias valiosas que permiten conocer la situación relativa de cada organización y decidir en consecuencia.

- 4) Las ayudas económicas para el diseño y realización de acciones formativas constituyen una actuación de las autoridades y organizaciones públicas o privadas que puede ser efectiva y recomendable, especialmente para incrementar la formación directiva en las pequeñas empresas.

El esfuerzo económico y organizativo que supone la formación continua, condiciona también el nivel de inversión en formación realizado, afectando este coste de forma muy desigual a las empresas, especialmente en función de su tamaño. Las instituciones pueden colaborar eficientemente con sus ayudas tanto en la intensidad de la formación como en el alcance de su empleo

- 5) La impulsión de estudios científicos que pongan de relieve las claves que condicionan el comportamiento de las empresas, que proporcionen análisis y datos sobre la inversión real en formación que se está realizando en distintos contextos geográficos y sectoriales, y que proporcionen formas válidas para medir y comparar la rentabilidad de las acciones formativas, también deben ayudar a cubrir este déficit de información existente y, por consiguiente, a acercar la inversión empresarial hacia sus niveles óptimos.

#### **4.3 Propuestas de actuación para los oferentes de formación**

- 1) Los oferentes de formación deberán promover también acciones que permitan incrementar la transparencia (rankings, acreditaciones, agrupaciones de oferentes con regulaciones internas de calidad...) del mercado formativo

- 2) Deberán también, como es lógico, mejorar la calidad y adecuación de sus productos y servicios a las necesidades cambiantes de las empresas y de sus directivos

Con ambas actuaciones contribuirán a incrementar la demanda global de sus productos, una vez reducida la selección adversa que puede tener lugar, como consecuencia de la incapacidad por parte de las empresas y de los directivos de discriminar la calidad y las características de las diversas ofertas que componen el mercado formativo.

#### **4.4 Propuestas globales de actuación**

El esfuerzo y los recursos de los agentes responsables de la mejora de la competitividad de las empresas a través de la formación deben ir orientados principalmente hacia la eliminación de aquellas deficiencias de información que impiden que las empresas lleguen a sus niveles óptimos de inversión en formación (falta de información sobre la calidad de la oferta formativa, el potencial, el interés y la necesidad de capacitación de los directivos, las referencias externas para la comparación y el aprendizaje, los mecanismos para mejorar la apropiabilidad de los resultados de la formación, y la rentabilidad de la inversión en formación), así como hacia la mejora de la calidad de la formación externa e interna. Aunque menos determinante que las anteriores, es aconsejable la disminución del coste que la formación directiva supone para las empresas, especialmente en el caso de las pymes, facilitando subvenciones, condiciones ventajosas de financiación o fórmulas innovadoras que minoren el sacrificio en tiempo y dinero que supone para algunas empresas el llevar a cabo acciones formativas sobre sus directivos.

Por último, consideramos que la formación directiva (sobre todo de cierto nivel) debe ser entendida desde una perspectiva global y no debe ser centrada tan sólo en aquellas acciones dirigidas formalmente a la transmisión de conocimientos. La formación de este nivel tiene un componente que puede ser considerado como "formación no tradicional y/o no formal" y que se basa en aspectos tales como la transmisión de valores, habilidades, nuevas perspectivas, el intercambio de opiniones no formales con otros compañeros, el establecimiento de contactos, formación útil para el directivo a nivel personal. Las organizaciones empresariales y los agentes públicos deben facilitar las condiciones para que este tipo de formación global pueda tener lugar.

## **5. BIBLIOGRAFÍA**

- Akerlof, G.A. (1970): "The market of lemons: Qualitative, uncertainly and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, 488-500.
- Amit, R. y Schoemaker. P. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Aragón, A.; Barba, I. and Sanz, R (2003): "Effects of training on business results", *International Journal of Human Resource Management*,

14, 6, 956-980.

- Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 31-46.
- Barney, J. and Wright, P.M. (1998): "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage", *Human Resource Management*, 37, 1, 31-46.
- Barney, J.B. (1986): "Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy", *Management Science*, 32, 1, 1231-1241.
- Becker, G.S. (1964): *Human Capital*, Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Boxall, P.F. (1996): "The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm", *Human Resource Management Journal*, 6, 3, 59-75.
- Brunello, G., and De Paola, M. (2004): 'Market Failures and the Under-provision of Training,' *OECD Seminar on Human Capital and Labour Market Performance*, Brussels.
- Castanias, R.P. and Helfat, C.E. (1991): "Managerial resources and rents". *Journal of Management*, 17, 155-157.
- Castanias, R.P. and Helfat, C.E. (2001): "The managerial rents model: Theory and empirical analysis", *Journal of Management*, 27, 661-678.
- Cotec (2005), *Informe Cotec 2005: Tecnología e Innovación en España*., Madrid: Fundación Cotec para la innovación tecnológica.
- Dalkey, N. & Helmer, O. (1963): An experimental application of the Delphi Method to use of experts, *Management Sciences*, 9, 458-467.
- Delbeq, A. L. y Van de Ven, A.H. (1971): "A group process model for problem identification and solving", *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 7, nº 3, pp.466-492.
- Van de Ven, A.H. y Delbeq, A. L. (1971): "Nominal versus Interacting group processes for committee decision making effectiveness", *Academy of Management Journal*, Vol. 14, pp. 203-212.
- Eurostat (2007): *Continuing training in enterprises in Europe - Results of the third European Continuing Vocational Training Survey in enterprises*, Luxembourg: Eurostat Working Papers.
- Eurostat (2008): [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Lifelong\\_learning\\_statistics](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Lifelong_learning_statistics) (consultado el 02-09-2010).
- Grant, R.M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation", *California Management Review*, 33, 3, 114-135.
- Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1976): "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Kamoche, K. (1996): "Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm", *Journal of Management Studies*, 33, 2, 213-233.
- Krueger, R.A. (1991): *El grupo de discusión: guía práctica para la investigación aplicada*. Pirámide. Madrid.
- Lado, A.A. y Wilson, M.C. (1994): "Human resource system and sustained competency-based perspective", *Academy of Management Review*, 19, 4, 699-727.
- Landeta, J. (2002): *El método Delphi. Una técnica de previsión del futuro*. Barcelona: Ariel.
- Landeta, J. (2006): Current validity of the Delphi method in social sciences, *Technological Forecasting and Social Change*, 73, 467-482.
- Landeta, J., Barrutia, J., Araujo, A. y Hoyos, J. (2007): *Claves del comportamiento de la empresa respecto a la formación continua de sus directivos*, Ed. Thomson-Civitas. Pamplona
- Landeta, J., Barrutia, J. y Hoyos, J. (2009): "Management turnover expectations: a variable to explain company readiness to engage in continuous management training", *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 1, 164-185.
- Linstone, H. & Turoff, M. (1975): *The Delphi Method. Techniques and Applications*, Mass.: Addison-Wesley Pub.
- Mueller, F. (1996): "Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory", *Journal of Management Studies*, 33, 6, 757-785.
- Nikandrou, I., Apospori, E., Panayotopoulou, L., Stavrou, E.T., y Papalexandris, N. (2008): "Training and firm performance in Europe: The impact of national and organizational characteristics", *International Journal of Human Resource Management*, 19, 11, 2057-2078.
- Peteraf, M.A. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view", *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Pickett, L. (1998): "Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work", *Public Personnel Management*, 27, 103-115.
- Schultz, T.W. (1961): "Investment in human capital", *American Economic Review*, 51, 1-17.
- Stiglitz, J.E. y Weiss, A. (1981): "Credit rationing in markets with imperfect information". *American Economic Review*, 71, 3, 393-410.
- Storey, D.J. (2004): "Exploring the link, among small firms, between management training and firm performance: A comparison between the UK and other OECD countries", *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1, 112-130.
- Tharenou, P., Saks, A.M. y Moore, C. (2007): "A review and critique of research on training and organizational-level outcomes", *Human Resource Management Review*, 17, 251-273.
- Úbeda, M. (2005): "Training and business performance: the Spanish case", *International Journal of Human Resource Management*, 16, 9, 1691-1710.
- Williamson, O. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Nueva York: The Free Press.
- Wright, P.M., McMahan, G.C. y McWilliams, A. (1994): "Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective", *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.