



CEPYME

Jornada de Difusión

**EL ACCESO DE LAS  
PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS A  
LA FORMACIÓN  
CONTINUA:**

**análisis y sugerencias  
de mejora**

**Martes, 24 de octubre de 2006**

**Salón de Actos  
C/ Diego de León, 50; planta baja  
MADRID**



UNIÓN EUROPEA  
Fondo Social Europeo



Fundación Tripartita  
PARA LA FORMACIÓN DE EL EMPLEO

**Entidades colaboradoras en la realización del estudio**



Estudios de Formación y Apoyo Empresarial, S.A. EFAE  
SERRANO, 193 • 28002 MADRID • TEL: +34 91 562 80 00 • FAX: +34 91 562 72 82  
[www.efae.es](http://www.efae.es) • [efae@tsai.es](mailto:efae@tsai.es)



Pedraza, 49 • 33414 • Asturias

**ÍNDICE**

Página

<b>1. Presentación y planteamiento general del estudio .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Metodología del estudio.....</b>	<b>8</b>
<b>3. Análisis de las barreras de acceso a la formación continua a partir de estudios previos .....</b>	<b>10</b>
<b>4. Segmentación de las empresas en función del impacto de las distintas barreras de acceso a la formación continua .....</b>	<b>12</b>
<b>5. Principales dificultades de acceso a la formación de las pymes desde la óptica de los expertos.....</b>	<b>16</b>
<b>6. Principales resultados y conclusiones del estudio .....</b>	<b>27</b>
<b>7. Propuestas de actuación .....</b>	<b>36</b>
<b>8. Casos de éxito.....</b>	<b>39</b>



## 1. PRESENTACIÓN Y PLANTEAMIENTO GENERAL DEL ESTUDIO

CEPYME tiene entre sus objetivos facilitar la mejora competitiva de las pequeñas y medianas empresas españolas, para lo cual apuesta, entre otras medidas, por la formación de empresarios y trabajadores como medio para adecuar su capacitación a los requerimientos de un mercado, cada vez más cambiante y complejo.

El proyecto de investigación que se ha llevado a cabo es una *Acción de Investigación y Prospección de Carácter Transversal y Multisectorial*.

Específicamente, esta investigación se ha centrado en el tema de estudio recogido en el Anexo II: "Facilidades para el acceso de las pequeñas y medianas empresas a la formación continua" de la Convocatoria estatal de subvenciones para el desarrollo de Acciones Complementarias (Resolución de 28 de julio de 2005, del Servicio Público de Empleo Estatal, por la que se aprueba la convocatoria para la concesión de subvenciones públicas destinadas a la realización de acciones complementarias y de acompañamiento a la formación, de ámbito estatal, en aplicación de la Orden TAS/2782/2004, de 30 de julio, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de las citadas subvenciones).

A través de la acción: "EL ACCESO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS A LA FORMACIÓN CONTINUA: ANÁLISIS Y SUGERENCIAS DE MEJORA", CEPYME ha analizado de forma precisa y profunda, aquellas experiencias de éxito de las pequeñas y medianas empresas en su acceso a la formación continua, con el fin de conocer cuáles son sus circunstancias, y plantear sugerencias que puedan llegar a extenderse como vehículo de posibles mejoras a otras empresas que no acceden de forma tan exitosa al sistema de formación continua.

Son los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas (más del 99% de las empresas españolas pertenecen a este estrato) los que más dificultades presentan en el acceso a la formación continua, por lo que se puso de manifiesto la necesidad de realizar un análisis exhaustivo y diferenciado de su problemática.

Aunque la mayoría de las microempresas participan en acciones formativas financiadas por la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, se hace necesario incrementar esta participación en aras a la competitividad y el empleo.

Los obstáculos o barreras a la formación derivadas del tamaño empresarial, han sido profusamente descritas y están reflejadas en los diseños de los planes y proyectos que incorporan, entre otras actividades, la continuación de las investigaciones que permitan mejorar las iniciativas o acortar los plazos de extensión de la cultura de formación a las pymes.

En esta situación, el estudio que aquí se presenta se enfoca, más que a identificar las barreras, que formarían parte del planteamiento de partida, a describir facilidades que permitan superarlas, facilidades que se encontrarán en experiencias o prácticas de éxito que puedan llegar a extenderse.

En concreto, el presente estudio partió de los siguientes objetivos fundamentales:

- Inventariar experiencias de éxito en la extensión de la formación continua a las pequeñas empresas, tanto en programas nacionales como autonómicos, sectoriales o intersectoriales.
- Identificar los factores clave en el éxito de las experiencias, sean organizativos, metodológicos o de cualquier otro tipo que permita definirlos y diferenciarlos.
- Seleccionar experiencias y analizar la viabilidad de su extensión, en relación con los factores de éxito identificados, a los segmentos de pequeñas empresas; apropiados, sean por factores relacionados con los sectores, los territorios, la organización, los métodos o cualquier otro que permita conformar redes o conjuntos de pequeñas empresas para extender las experiencias.

Por otro lado, son numerosos los estudios en los que ya se han analizado cuáles son las principales barreras de acceso a la formación continua por parte de los trabajadores de las empresas españolas.

Estos estudios han sido realizados sobre distintos ámbitos poblacionales en función del tamaño de las empresas, de los sectores de actividad a los que pertenecen o de la zona geográfica en la que están implantadas. No ha sido objeto del presente trabajo volver a investigar a través de técnicas de recogida de información de carácter primario (como por ejemplo, las encuestas) cuáles son estas barreras.

En la fase de diseño se decidió tomar dichos estudios como punto de partida, aprovechando el esfuerzo y la calidad de los trabajos ya acometidos.

En este sentido, pueden destacarse dos estudios que sirvieron como referencia inicial:

- “AUTÓNOMOS Y FORMACIÓN: NECESIDADES, DEMANDAS Y RESULTADOS”, acción llevada a cabo por CEPYME en 2003 y financiada en el marco de los III Acuerdos Nacionales de Formación Continua por la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo y el FSE.
- “LA FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS. SITUACIÓN, TENDENCIAS Y EXPECTATIVAS” realizado por la CEOE en 2001.
- “ESTUDIO SOBRE LA EXTENSIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA A LAS PEQUEÑAS EMPRESAS Y SUS TRABAJADORES. ANÁLISIS DE BARRERAS, PROPUESTAS Y VALORACIÓN DE ACTUACIONES” que el Servicio Público de Empleo Estatal concluyó a finales de 2005.

El objetivo principal de esta fase del trabajo consistía en establecer una relación cerrada de barreras de acceso a la formación divididas en cuatro grandes categorías:

- 1 barreras asociadas con las características de la empresa (dimensión, sector de actividad, tasa de informatización, ...)
- 2 barreras asociadas con las características del trabajador (edad, género, motivación, cargas familiares, tipo de contrato, ...)
- 3 barreras asociadas con las características intrínsecas de la oferta formativa (materias, profesorado, horarios, sistemas y modalidades de impartición, ...)
- 4 barreras asociadas con el diseño del sistema de formación continua

Una vez elaborada esta relación de barreras comenzó la fase de recogida de información. A través de una muestra suficientemente grande de empresas (2.600 entrevistas en total) se ha conocido, además de su actividad formativa en los dos últimos años, el nivel de importancia de cada una de estas barreras en su comportamiento relacionado con la realización o no de formación continua para poder compararlo con las características intrínsecas que las definen (dimensión, sector de actividad, perfil del decisor, edad de los trabajadores, etc.).

Posteriormente, mediante el Análisis Cluster, (conjunto de técnicas que sirven para determinar grupos internamente homogéneos, pero distintos entre si), se establecieron tipologías de empresas en función del tipo de barreras que mayor importancia tenían a la hora de impedir su acceso a la oferta formativa.

Esta segmentación permitió contar con una serie de grupos de empresas que fueron definidos en función de una serie de variables tales como el tamaño de su plantilla, el sector de actividad, la presencia de determinada proporción de mayores de 40 años, mujeres, contratos eventuales, etc. junto con el conjunto de barreras que mayor importancia tienen en su comportamiento formativo.

Se trataba, por tanto, de identificar grupos homogéneos de empresas que presentan los mismos problemas a la hora de acceder a la formación continua, con independencia de que pudieran pertenecer o no a distintos sectores de actividad, tamaño de plantillas, ámbitos

geográficos o complejidad organizativa para poder aplicar en ellas iniciativas que, en otras empresas con similar problemática, hubieran resultado positivas de cara a la formación de los trabajadores.

Definidos estos grupos se trasladó a los expertos que participaron en el estudio estas tipologías –combinación entre características de las empresas y tipos de barrera que en mayor medida influían en ellas- para que señalaran qué tipo de experiencias exitosas conocían que pudieran haberse llevado en empresas que se enfrentaban a este tipo de problemas y que comprobada su eficacia pudieran ser trasladables a otras de similares características.

En este sentido, se contó con la colaboración de 50 profesionales con dilatada experiencia en formación continua a través de los cuales se profundizó en el conocimiento sobre los hábitos y motivaciones de los individuos en relación con su comportamiento formativo recogiendo, además, aquellos casos de éxito en materia de formación continua que, en su opinión, podrían ser aplicados de manera directa en las pequeñas empresas en función de la tipología específica en que pudieran ser encuadradas.

Estas experiencias fueron posteriormente evaluadas y valoradas para llegar a una selección de aquellas que, en opinión de los expertos participantes en el estudio (profesionales entrevistados, expertos participantes en las dinámicas de grupo y cuadro técnico del equipo investigador), pueden ser trasladadas y difundidas al resto de las pequeñas y medianas empresas que presentan barreras de acceso a la formación de similares características a las analizadas.

A todos los responsables de formación de las empresas encuestadas y a los expertos que colaboraron de manera desinteresada en el desarrollo de este estudio, nuestro agradecimiento y el deseo de que puedan ver reflejado en el mismo sus aportaciones. Esperamos les sea de utilidad en un futuro próximo, a ellos y a las pequeñas y medianas empresas.

## 2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

La metodología empleada en el estudio se dirigió a alcanzar los objetivos planteados anteriormente. Para ello, una vez realizado el oportuno análisis documental, se han empleado técnicas de investigación cuantitativas: encuestas, junto con técnicas de investigación cualitativas: entrevistas en profundidad y dinámicas de grupo.

### ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DOCUMENTAL

De manera previa al inicio del trabajo de campo se procedió a realizar un análisis de la información secundaria disponible utilizando fuentes estadísticas procedentes de organismos públicos y privados así como la procedente del acceso a bases de datos de acceso público.

A la información estadística se añadieron los siguientes estudios:

- § “Autónomos y formación: necesidades, demandas y resultados”, elaborado por CEPYME en 2003.
- § “La formación en las empresas españolas. Situación, tendencias y expectativas” realizado por la CEOE en 2001.
- § “Estudio sobre la extensión de la Formación Continua a las pequeñas empresas y sus trabajadores. Análisis de barreras, propuestas y valoración de las actuaciones” realizado a finales de 2.005 por iniciativa del Servicio Público de Empleo Estatal (INEM).

### ENCUESTAS

**El tamaño total de la muestra asciende a 2.600** responsables de recursos humanos y/o formación de otras tantas empresas pertenecientes al universo objeto de estudio. El método de muestreo es estratificado con afijación simple según el número de trabajadores en plantilla, sector de actividad y comunidad autónoma. La selección del elemento muestral fue aleatoria. Posteriormente la muestra fue equilibrada tomando como coeficientes de ponderación los correspondientes a los que se registran realmente para cada estrato considerado. El error para el total de la muestra es del  $\pm 1,96\%$  para un nivel de confianza del 95,5 % en la condición más desfavorable  $p = q = 0,5$ .

La principal ventaja del sistema de muestreo elegido frente al estratificado polietápico con afijación proporcional por cuotas de sector de actividad, tamaño de la empresa y Comunidad Autónoma, reside en que permite ofrecer mayor nivel de fiabilidad cuando se analizan los resultados obtenidos para determinadas submuestras (comunidad autónoma, número de empleados o sector de actividad).

La explotación estadística de la información se ha completado con un Análisis Cluster, que no es más que un conjunto de técnicas estadísticas que tratan de reunir las observaciones en grupos (cluster) en función de su semejanza. Se trata de que las observaciones semejantes entre sí se hallen en un mismo grupo (homogeneidad interna) y los grupos difieran unos de otros (heterogeneidad entre grupos) de esta forma ha sido posible establecer distintas tipologías de empresas en función de su comportamiento formativo y de las principales barreras que manifiestan a la hora de acceder a la formación continua.

### ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Se han realizado **50 entrevistas en profundidad** de carácter semiestructurado a técnicos de formación de las empresas y entidades proveedoras de formación continua dando prioridad a aquellas que figuran en el registro de la Fundación Tripartita pero completando el listado entre

otras que aparecen en dicho registro en aquellas comunidades autónomas en las que la relación era insuficiente.

Su finalidad es la de llegar a un mayor nivel de conocimiento sobre los hábitos y las motivaciones de los individuos en relación con su comportamiento formativo, en una situación – la entrevista individual no estructurada- que facilita llegar a un tratamiento más profundo de la problemática.

Sirvieron, además, para recoger una relación concreta y detallada de casos de éxito en materia de formación continua que podrían ser aplicados de manera directa en las pequeñas empresas en función de la tipología específica en la que puedan ser encuadradas.

### DINÁMICAS DE GRUPO

Se realizaron **2 dinámicas de grupo** que complementaron las entrevistas en profundidad en la que participaron expertos de entidades públicas y privadas (sindicatos, asociaciones empresariales, universidad, etc.), responsables de recursos humanos y empresarios con experiencia reconocida en el campo de la formación de sus trabajadores, de manera que fue posible profundizar en algunos aspectos más allá de la mera cuantificación.

La composición de los grupos y el perfil de los participantes siguieron las siguientes pautas:

- § Grupo 1: prescriptores de la formación continua, compuesto por quienes dirigen y promueven acciones formativas dirigidas a los trabajadores (responsables de formación de organizaciones empresariales y sindicales, profesionales de la impartición y expertos universitarios).
- § Grupo 2: destinatarios de la formación continua, compuesto por responsables de formación de empresas garantizando la representación de los tres principales segmentos: micro, pequeña y mediana empresa.

Cada grupo fue dirigido por un sociólogo que actuó como moderador lo que permitió complementar el análisis de la información con un enfoque socio-sicológico de las opiniones manifestadas por los participantes. A través de los grupos se obtuvo información de carácter cualitativo en relación con las propuestas y soluciones planteadas en el estudio de manera que aportaran ideas, explicaciones a los resultados obtenidos a través de la encuesta y las entrevistas en profundidad a fin de valorar la viabilidad y la posibilidad de extender los casos de éxito a otros grupos de empresas.

### 3. ANÁLISIS DE LAS BARRERAS DE ACCESO A LA FORMACIÓN CONTINUA A PARTIR DE ESTUDIOS PREVIOS

Son tres los estudios que se han tomado como referencia para elaborar la clasificación de barreras:

- § “Autónomos y formación: necesidades, demandas y resultados”, elaborado por CEPYME en 2003.
- § “La formación en las empresas españolas. Situación, tendencias y expectativas” realizado por la CEOE en 2001.
- § “Estudio sobre la extensión de la Formación Continua a las pequeñas empresas y sus trabajadores. Análisis de barreras, propuestas y valoración de las actuaciones” realizado a finales de 2005 por iniciativa del Servicio Público de Empleo Estatal (INEM).

A continuación se mostrarán, agrupadas por categorías, las principales barreras de acceso a la formación continua que se han detectado a lo largo del análisis de los estudios citados anteriormente.

#### Clasificación de barreras de acceso a la formación continua:

##### **1. Barreras relacionadas con las características de la empresa**

- 1.1. Dimensión de la plantilla: en la medida en que se ha comprobado que en las empresas de menor dimensión es más difícil suplir a la persona que acude a formarse.
- 1.2. Sector de actividad: como se ha visto, puede suponer una barrera por dos vías. En primer lugar, la actividad condiciona un horario de actividad laboral, lo que obstaculiza o favorece, la posibilidad de que el trabajador reciba formación. En segundo lugar, cuando la actividad a desarrollar se considera “sencilla” no se percibe la necesidad de formarse.
- 1.3. No existencia de un responsable de formación: se ha constatado que la no existencia de esta figura en las empresas, algo habitual en las de menor tamaño, hace que no exista en realidad una política formativa en la organización y que, ante la dificultad de suplir al empleado durante el periodo formativo, los costes que ello puede suponer o la amenaza de que, una vez formado, se establezca por su cuenta o sea contratado por otra empresa no se considere prioritario formar a los empleados.
- 1.4. Bajo nivel de formación de base del empresario: es más alto el valor de la formación continua percibido por quienes cuentan con mayores niveles de instrucción. Estos empresarios están menos sensibilizados y tienen más dificultades a la hora de detectar cuáles son las necesidades formativas de sus trabajadores.
- 1.5. No disponibilidad en la empresa de un lugar adecuado para impartir formación.
- 1.6. No pertenencia a una asociación empresarial: entre las que sí pertenecen a asociaciones empresariales el valor otorgado a la formación como herramienta que mejora la competitividad es mayor y también el nivel de información sobre el sistema de formación continua lo que favorece la participación de sus trabajadores en acciones formativas.
- 1.7. Bajas tasas de informatización y adopción de las nuevas tecnologías: las empresas que las presentan también se muestran menos receptivas hacia la formación y todo aquello que suponga actualización y adaptación a un entorno dinámico. Esta circunstancia es más frecuente en empresas de pequeña dimensión y les impide el acceso a modalidades de impartición no presenciales.

##### **2. Barreras asociadas con las características del trabajador**

- 2.1. Bajo nivel de formación de base del trabajador: es más alto el valor de la formación continua percibido por quienes cuentan con mayores niveles de instrucción.

- 2.2. Elevada edad del trabajador: se ha detectado que existen grandes diferencias en lo que se refiere a participación e interés hacia la formación en función de que el trabajador supere o no los 45 años. Esta edad parece ser clave y, superada esta, la motivación del trabajador desciende de manera significativa.
- 2.3. La formación recibida no favorece la promoción profesional dentro de la empresa. Se produce cuando la participación en acciones formativas por parte del trabajador no se traduce posteriormente en mejoras en su categoría profesional o remuneración económica.
- 2.4. La alta tasa de temporalidad: no favorece la motivación del trabajador ni su interés hacia la participación en acciones formativas cuando no ve con claridad una continuidad en la empresa y, por otra parte, la empresa tampoco percibe la necesidad de formar a trabajadores eventuales.
- 2.5. No se compensa el esfuerzo realizado por el trabajador cuando la formación se realiza fuera del horario laboral habitual.
- 2.6. El trabajador tiene cargas familiares: lo que significa que la disponibilidad horaria dedicada a la formación será menor fuera de la jornada laboral habitual o que los compromisos en este tipo de horarios no puedan ser prolongados. (Se entiende por cargas familiares la dedicación de tiempo para realizar las compras habituales del hogar, la atención de los hijos o personas mayores).

### **3. Barreras asociadas con las características intrínsecas de la oferta formativa.**

- 3.1. Las materias a impartir son demasiado genéricas. Por este motivo no se perciben de manera clara las aplicaciones prácticas al puesto de trabajo de los conocimientos adquiridos.
- 3.2. La duración de los cursos es excesiva.
- 3.3. Los lugares de impartición están alejados bien de los centros de trabajo bien del domicilio de los trabajadores.
- 3.4. El curso supone costes para la empresa (desplazamientos, dietas, horas de trabajo)
- 3.5. El curso supone costes para el trabajador (desplazamientos, dietas, horas de ocio)
- 3.6. El horario no es el adecuado: se ha comprobado que el horario “adecuado” está relacionado con el sector de actividad de la empresa, el número de trabajadores de la misma, la existencia de cargas familiares, etc. por lo que se analizarán los efectos de esta barrera con detenimiento.
- 3.7. La entidad formadora o sus profesionales no transmiten garantías de calidad. Tanta importancia como “el título del curso” (sus contenidos) tiene “quién lo imparte” (el centro o sus profesores).
- 3.8. El sistema de impartición (teleformación, presencial, a distancia o mixto) no se adapta a sus necesidades.

### **4. Barreras asociadas con el diseño del sistema de formación continua.**

- 4.1. Complejidad administrativa del sistema. Demasiada burocracia y “papeleo” que se traduce en desmotivación en especial cuando se trata de empresas de reducido tamaño.
- 4.2. Preferencias de unas empresas sobre otras sin que se tenga claro en función de qué criterios. Esta barrera es más acusada en las convocatorias de oferta.
- 4.3. Bajo nivel de información sobre la oferta de cursos existente porque los canales de comunicación utilizados no son los adecuados ni están adaptados al público al que se dirigen.
- 4.4. Profundo desconocimiento del mecanismo de financiación de la actividad formativa de la empresa. Una importante proporción de empresas desconoce el sistema de bonificación existente.

#### 4. SEGMENTACIÓN DE LAS EMPRESAS EN FUNCIÓN DEL IMPACTO DE LAS DISTINTAS BARRERAS DE ACCESO A LA FORMACIÓN CONTINUA

El estudio cuantitativo sobre el acceso de las pequeñas y medianas empresas a la formación continua permite, a partir de la muestra representativa del conjunto de las mismas, realizar una segmentación de las empresas en función del impacto que sobre ellas tienen cada una de las barreras de acceso a la formación continua.

La técnica utilizada para esta segmentación ha sido, en primer lugar, la aplicación de un análisis factorial, el cual ha permitido corroborar la existencia de una estructura subyacente en el conjunto de las 15 barreras a la formación continua propuestas en el estudio.

Las dimensiones o factores identificados tras el análisis factorial son los 6 siguientes:

**Factor Tiempo:** recoge todas aquellas dificultades horarias y de asistencia a las que se enfrentan las empresas para acudir a los cursos de formación continua.

**Factor Formación:** hace referencia a problemas relacionados con la baja formación de base y con la elevada edad de la plantilla y que impiden la asimilación de nuevos conocimientos.

**Factor Motivación:** recoge los problemas relacionados con la motivación de los trabajadores hacia la actividad formativa.

**Factor Información:** agrupa las deficiencias en el acceso a la información sobre la oferta de cursos existente y los procedimientos para acceder a los mismos.

**Factor Recursos:** se puede interpretar como la carencia de recursos por parte de las empresas para acceder a la formación, considerando éstos de un modo amplio, haciendo referencia no sólo a la dotación de equipamiento NTIC o de un presupuesto destinado a formación, sino también a la existencia de centros formativos en la población.

**Factor Calidad:** recoge la incertidumbre a la que se enfrentan las empresas sobre la calidad de los cursos que desean elegir.

Estos 6 factores identificados en el análisis factorial a partir de las 15 barreras de acceso a la formación continua (tiempo, formación, motivación, información, recursos y calidad), han permitido encontrar grupos de empresas o clusters, a partir del análisis cluster que veremos posteriormente, que muestren diferencias en cuanto a las dificultades que deben enfrentar las mismas en su acceso a la formación continua.

Las variables empleadas para la realización del análisis cluster son por tanto las seis dimensiones o factores obtenidos en el análisis factorial previo.

El análisis de conglomerados ha permitido obtener 6 tipologías de empresa con características netamente diferenciadas respecto a las barreras que consideran más importantes para acceder a la formación continua.

Los 6 grupos o clusters son los siguientes:

**Cluster 1:** empresas con dificultades mínimas relacionadas con todos los factores propuestos. **Grupo con pocas dificultades.**

**Cluster 2:** empresas con dificultades relacionadas con la calidad de los cursos, a las que les afecta principalmente el factor calidad, en concreto las barreras relacionadas con la calidad del profesorado que imparte los cursos de formación y con la poca especialización de los cursos. **Grupo afectado por la calidad.**

**Cluster 3:** empresas afectadas por las dificultades horarias y de asistencia a los cursos, en concreto las barreras relacionadas con el hecho de que los cursos se impartan dentro del horario laboral, con que no haya personal de sustitución para quien acude a formarse, y con que los cursos se prolonguen por espacio de semanas o meses. **Grupo afectado por el tiempo (disponibilidad).**

**Cluster 4:** empresas afectadas por la carencia de recursos para la formación, en concreto las barreras relacionadas con el hecho de que ciertos cursos requieran la disponibilidad de ordenador o de internet, con que no se disponga de presupuesto económico específico para formación, y con que haya que desplazarse a otra población para recibir la formación. **Grupo afectado por los recursos disponibles.**

**Cluster 5:** empresas afectadas por problemas relacionados con la formación básica y también con la motivación de los trabajadores, en concreto las barreras relacionadas con esos dos factores: la edad media de la plantilla es elevada y su motivación para la formación menor, la formación de los trabajadores es baja y ello dificulta la asimilación de nuevos conocimientos, los trabajadores no desean formarse fuera del horario laboral, no sienten la necesidad de formarse, y no ven compensado su esfuerzo. **Grupo afectado por la formación de base de sus trabajadores y por la motivación.**

**Cluster 6:** empresas afectadas por las deficiencias de información sobre la oferta de cursos y procedimientos existentes para acceder a los mismos, en concreto las barreras relacionadas con la falta de información sobre la oferta de cursos disponibles y con el desconocimiento del procedimiento para la financiación de los cursos. **Grupo afectado por la escasez de información.**

Antes de pasar a desarrollar las características más relevantes de cada uno de los grupos o clusters, veamos de manera conjunta el tamaño de cada cluster.

**Gráfico nº 1** Intención de realizar acciones formativas en 2006 con cargo al crédito para formación (%total)



Base: nº total de empresas (2.600)

El cluster 1, o grupo con pocas dificultades, agrupa al 19,7% del conjunto de las empresas. No se ve afectado de manera significativa por ninguno de los factores relevantes que dificultan el acceso a la formación continua, tratándose por tanto de las empresas que menos sufren las barreras de acceso a la formación continua.

En este cluster se encuentran de manera significativa empresas dedicadas a la actividad inmobiliaria y a servicios empresariales, pero muy pocas de las que se dedican al transporte y a la hostelería. Hay en él un porcentaje significativo de empresas de la Región de Murcia, y pocas, para el peso relativo que tienen, de la Comunidad de Madrid.

Se trata sobre todo de empresas grandes, de más de 10 trabajadores, donde no destacan precisamente aquellas que no cuentan con asalariados, y en sus plantillas el porcentaje de mujeres supone menos del 33,0% del total de trabajadores. Estas empresas tienen un alto equipamiento NTIC, con ordenadores y acceso a internet a través de banda ancha, y disponen en general de todo tipo de recursos formativos: responsables de formación, presupuesto para ella, planes anuales, aulas o similar e incluso incentivos para los trabajadores que acudan a formarse.

El cluster 2, o grupo afectado por la calidad, agrupa al 16,4% del total de empresas. Le afectan especialmente las barreras relacionadas con la calidad de los cursos, como la calidad del profesorado que los imparte o el bajo nivel de especialización de los cursos.

El cluster se compone de manera significativa por empresas del sector de la construcción, las que se dedican a intermediación financiera y las dedicadas a actividades inmobiliarias y servicios a empresas, así como las que están en el campo de actividad de la sanidad, veterinaria y servicios sociales. El peso relativo de las empresas de transporte, hostelería y comercio es bajo.

Las empresas que componen este cluster no tienen una localización geográfica definida, se reparten por todo el territorio, y este grupo incorpora empresas de todos los tamaños, grandes y pequeñas, entre los que no destaca tampoco ninguna característica especial de sus plantillas. Eso sí, son empresas con alto nivel de equipamiento NTIC, con disponibilidad de ordenadores y de acceso a internet a través de banda ancha, y que cuentan con responsables de formación, lugares acondicionados para la formación e incentivos para los trabajadores que acudan a formarse.

El cluster 3, o grupo afectado por el tiempo, agrupa al 23,1% del total de empresas. Le afectan especialmente las barreras relacionadas con el hecho de que los cursos se impartan dentro del horario laboral, con la no disponibilidad de personal de sustitución de los trabajadores que se forman y con que los cursos se prolonguen demasiado en el tiempo.

El cluster se compone de manera significativa por empresas del sector del comercio, que también incluye a los talleres de reparación de vehículos. Las empresas que componen este cluster tienen una localización geográfica definida por las Comunidades de Madrid y Valenciana, con pocas empresas de Andalucía para lo que estas suponen sobre el total.

Este grupo incorpora empresas de todos los tamaños, grandes y pequeñas, entre los que no destaca tampoco ninguna característica especial de sus plantillas. De manera significativa se trata de empresas que disponen de ordenador, pero no de acceso a internet, y tampoco se caracterizan por disponer de aulas o similar ni por incentivar a los trabajadores que se forman.

El cluster 4, o grupo afectado por los recursos, agrupa al 13,1% del total de empresas. Le afectan especialmente las barreras relacionadas con la necesidad de disponer de ordenador o de conexión a internet para realizar determinados cursos, el hecho de no disponer de presupuesto económico para formación o el tener que desplazarse a otra población para recibir la información.

El cluster se compone de manera significativa por empresas dedicadas al sector primario, agricultura, ganadería y pesca, por empresas de hostelería y por empresas de servicios personales. Con poca presencia de las empresas dedicadas a actividades inmobiliarias o servicios empresariales, estas empresas se reparten por todo el territorio, si bien tienen muy poca presencia en Comunidad Valenciana.

Este grupo se nutre sobre todo de empresas sin asalariados, no tanto las de 1 o 2 trabajadores, y mucho menos las más grandes, y en sus plantillas (en el caso de los que no tienen asalariados, su edad media) son mayoría los trabajadores mayores de 40 años. Carecen de acceso a internet, y en muchos casos incluso de ordenador, y por supuesto están muy poco dotados de recursos formativos, con grandes carencias en responsables de formación, aulas o similares y planes de formación para los trabajadores.

El cluster 5, es el único grupo afectado por dos factores distintos, la formación y la motivación, siendo además el más pequeño, puesto que agrupa al 8,9% del total de empresas. Le afectan

especialmente por tanto las barreras relacionadas con la formación de los trabajadores, como el hecho de que la elevada edad media de la plantilla reduzca la motivación para formarse, o que la formación básica de los trabajadores dificulte la asimilación de nuevos conocimientos.

Y también le afectan las barreras relacionadas con la motivación de los trabajadores: que no deseen formarse fuera del horario laboral, que no sientan la necesidad de formarse, o que no vean compensado su esfuerzo.

Se trata de un grupo en el que destacan de manera significativa las empresas dedicadas a la agricultura, ganadería y pesca, y también las empresas de hostelería; no así las dedicadas a actividades sanitarias o veterinarias ni las que realizan servicios personales.

Repartidas por todo el territorio, son significativas dentro del grupo las empresas que tienen entre 10 y 49 trabajadores, y mucho menos de lo esperado las que no tienen asalariados. Este tipo de empresas suele tener plantillas envejecidas, con altas proporciones de trabajadores mayores de 40 años, y elevadas tasas de eventualidad entre los mismos, y todo lo contrario, no suele tratarse de empresas con mayoría de mujeres entre los trabajadores.

Su equipamiento NTIC es escaso, ordenador, y en ocasiones ni siquiera éste. Y no destacan por su dotación de recursos formativos, aunque tampoco por la ausencia significativa de ellos.

El último de los grupos analizados, el cluster 6, es el grupo afectado por la escasez de información, y lo componen el 18,8% del total de las empresas. Le afectan especialmente las barreras relacionadas con la falta de información sobre la oferta de cursos disponibles y sobre el procedimiento para la financiación de los mismos.

Tienen un peso relevante en este grupo las empresas de transporte, todo lo contrario que las dedicadas a agricultura, ganadería y pesca. También las empresas de Castilla-la Mancha, y sorprendentemente, las de la Comunidad Valenciana.

Incluye empresas de todos los tamaños, pero con poco peso relativo de las que tienen entre 10 y 49 trabajadores, y no tienen especial relevancia determinados colectivos dentro de la empresa.

Se trata de empresas con cierto nivel de equipamiento NTIC, ordenador e internet, bien de acceso básico o a través de banda ancha. Pero carecen tanto de recursos formativos, como de responsable de formación, presupuesto o plan anual para ello, o incluso lugares de impartición de la formación dentro de la empresa.

## 5. PRINCIPALES DIFICULTADES DE ACCESO A LA FORMACIÓN DE LAS PYMES DESDE LA ÓPTICA DE LOS EXPERTOS

A modo de introducción en el tema se planteaba a los entrevistados y participantes en las dinámicas de grupo, inicialmente, cuáles eran en su opinión las principales diferencias y similitudes en materia formativa entre las pymes y las grandes empresas.

Comienzan señalando, en un buen número de casos, que la mayoría de los trabajadores que acuden a formarse a sus centros proceden de micro, pequeñas y medianas empresa porque las grandes tiene sus propios planes formativos y en muchos casos incluso instalaciones en los que impartirlos.

Es frecuente, además, que estos trabajadores acudan a formarse por iniciativa propia, sin vincular el curso a la empresa y sin que esta tenga, en muchos casos, conocimiento de que lo está haciendo.

Esta situación se suele dar con mayor frecuencia en materias transversales que pasan a formar parte del *background* del alumno y no tanto en las que son más especializadas donde se nota mayor influencia de las propias empresas.

En cualquier caso existe prácticamente unanimidad a la hora de de destacar la mucha menor presencia en sus centros de trabajadores procedentes de microempresas (menos de 10 trabajadores) que acudan por iniciativa de la propia empresa.

Cabe por tanto establecer tres segmentos de empresas en este sentido; las microempresas hasta nueve trabajadores, con escasa presencia en los centros formativos, las pequeñas y medianas, prácticamente la gran mayoría de los trabajadores formados en centros externos pertenecerían a ellas y las grandes empresas que gracias a que cuentan con plantas formativos propios e instalaciones adecuadas recurren en ocasiones muy contadas a centros independientes.

En su opinión, tanto en microempresas como en pequeñas empresas la formación continua estará más o menos valorada según la percepción subjetiva del empresario o del gestor de la empresa.

La visión de la necesidad de la formación en numerosos casos es negativa o relativizada como superflua o que da menos réditos que la actividad productiva, por lo que se produce una barrera en la empresa que es difícil de superar aunque existan otros factores que puedan propiciar la formación continua.

Las pymes y microempresas dependen por tanto de la buena disposición de su gerente, que en la mayor parte de los casos no sabe cómo gestionar el dinero que tiene disponible a través de los seguros sociales por trabajador para formación o simplemente desconoce esta posibilidad.

La percepción generalizada es que no se incentiva la formación más que en las empresas más grandes.

En el caso de empresas medianas o grandes, en general existe una cultura de la formación que impregna a los distintos departamentos de la entidad, que va a facilitar la formación continua, aun existiendo barreras a nivel micro (departamentos, secciones o unidades de producción) dentro de la empresa.

Se comprueba, por tanto, que de manera implícita comienzan a diferenciar dentro de las pymes entre las pequeñas y las medianas empresas (otorgando cierta ventaja a estas últimas) lo que es congruente con los datos obtenidos a nivel cuantitativo a través de la encuesta.

En general existen algunas facilidades en este tipo de empresas, suelen existir departamentos o trabajadores que se dedican específicamente a la elaboración de un Plan de Formación específico, detección de necesidades de formación de sus trabajadores a través de la

descripción previa de los puestos de trabajo, y en algunos casos, de un contacto con las Cámaras de Comercio, Organizaciones Sindicales, Colegios Profesionales, Organizaciones Empresariales y consultoras externas para perfilar la adecuación entre necesidades de producción, adecuación de puestos y formación necesaria al respecto.

Estos organismos les aportan mayor información tanto sobre formación como sobre subvenciones a la formación. Efectivamente, la mayoría buscan y gozan de subvenciones para la formación.

Abundando sobre estas diferencias, apuntan que las grandes empresas conocen realmente cuáles son sus necesidades formativas y pueden realizar y planificar una formación a medida mientras que las pequeñas y medianas no disponen de este conocimiento aunque reconocen la necesidad; finalmente, las microempresas en muchos casos y para sectores de actividad muy concretos no llegan siquiera a reconocer la necesidad de formarse o, al menos, de actualizarse.

Lo apuntado en el párrafo anterior es muy importante porque pone de manifiesto una actividad formativa preactiva en el caso de las empresas grandes pero pasiva en el de las pequeñas y medianas. Estas últimas desconocen en muchos casos sus necesidades formativas por lo que se ven obligadas a buscar formación en el mercado y es frecuente que finalmente realicen la formación que se les oferta y no la que necesitan. Su dependencia de la oferta de las empresas especializadas externas es mucho mayor que entre las primeras.

Los expertos ven una necesidad clara a este respecto, si no se saben las necesidades de una empresa no se le puede ofrecer algo concreto que les pueda ayudar.

Realmente la formación que realizan es la que se les ofrece desde distintas organizaciones y entidades, pero, al contrario que en las grandes empresas, no se trata de una formación a medida y dirigida exclusivamente a ellos.

Afirman, por otra parte, que los empresarios y directivos de las grandes empresas están más sensibilizados sobre la necesidad de formación siendo habitual que se establezcan unos objetivos anuales medidos en horas de formación por empleado.

En la gran empresa se percibe la formación como una inversión, no como un gasto. Las pymes esperan los resultados de la formación en un periodo más o menos corto de tiempo, necesitan ver los resultados para saber que la inversión que realizaron fue buena.

Las empresas grandes esperan que los conocimientos adquiridos en la formación se integren en la actividad laboral de sus distintas áreas a largo plazo. Ven la formación como una inversión, y una forma de cambiar la organización de la empresa hacia algo mejor.

En relación con los horarios de impartición también señalan importantes diferencias. Las grandes empresas dan más facilidades a sus trabajadores para que acudan a las distintas acciones formativas, la formación se suele realizar dentro del horario laboral.

En las pequeñas y medianas, raramente la formación se realiza dentro de la jornada laboral. Los trabajadores tienen que utilizar parte de su tiempo libre en formarse y existe mayor iniciativa por parte de los propios trabajadores siendo ellos mismos los que se informan de las posibles maneras de acceder a la formación.

Otro aspecto muy importante sobre el que hacen hincapié es la dificultad de suplencia del trabajador que se forma, problema que crece a medida que disminuye la dimensión de la plantilla. Cuanto más reducida sea esta, mayores problemas plantea ya que una misma persona realiza habitualmente diferentes actividades por lo que su ausencia supone un esfuerzo añadido para el resto de la plantilla.

Finalmente destacan que las microempresas y, en menor medida las empresas pequeñas (es decir hasta 50 trabajadores) desconocen profundamente el actual sistema de financiación de la formación a través de bonificaciones.

El adelanto del coste de formación que posteriormente se compensa a través de las cuotas de

la seguridad social representa un importante esfuerzo económico en términos de tesorería lo que, unido a la desconfianza en las promesas de los comerciales de las empresas formadoras que les informan (por miedo a ser víctimas de la picaresca) termina por suponer el desistimiento por parte de la empresa.

A la hora de señalar similitudes las encuentran principalmente en lo que se refiere a determinadas características de la formación que demandan.

Con independencia del tamaño de las empresas los expertos desean destacar el aumento de la demanda de formación específica y especializada.

La demanda de formación generalista no especializada ni orientada al puesto de trabajo concreto está asociada en mayor medida a cuando surge por iniciativa del propio trabajador (uso de herramientas informáticas, internet, idiomas, etc....) es decir, una formación que pasa a formar parte del patrimonio cultural del trabajador con independencia del puesto de trabajo que desempeñe.

Esta circunstancia también se da en microempresas cuando la formación se dirige al propio empresario. Sin embargo, cuando es la propia empresa la que toma la iniciativa se observa que la especialización de la formación es un factor determinante de la demanda. Desean formación con una clara aplicación práctica al puesto de trabajo.

La empresa mediana y grande es más innovadora a la hora de solicitar nuevos cursos. Prestan más atención a las novedades del panorama formativo y “arriesgan” más introduciendo materias a las que las pequeñas y microempresas no pueden acceder dado que sus recursos económicos son menores, disponen de menos tiempo y prefieren “ir más al grano”, a lo que realmente necesitan en el día a día.

Los expertos, observan una clara diferenciación en función de sectores de actividad, edad de los trabajadores y cualificación de los asistentes a las acciones formativas.

Los sectores en los que observan mayor presencia de trabajadores que acuden a formarse son el industrial y el sector servicios aunque aclaran que excluyendo al comercio y la hostelería debido en su opinión a la alta tasa de temporalidad y sus horarios.

Señalan, además, un incremento de participación en el sector agrario, caracterizado por bajas tasas de cualificación de base pero en el que con mayor frecuencia comienzan a comprender la necesidad de formarse para mejorar.

Los expertos entrevistados indican que en sectores como la industria, el sector metalmecánico o la construcción se observa un claro predominio masculino mientras que ocurre lo contrario en el caso del sector servicios y la industria textil.

Las cargas familiares, en un país en el que todavía es habitual que recaigan mayoritariamente en el hábito de actuación de las mujeres, suponen un impedimento muy importante de cara a la formación continua del colectivo femenino. Pese a todo, el incremento de la participación de este colectivo en las acciones formativas es un hecho palpable.

En función de la edad también subrayan varios aspectos. Destacan que la mayor parte de los trabajadores que acuden a formarse cuentan con edades comprendidas entre los 25 y los 45 años.

A partir de los 45 años se aprecian síntomas de clara desmotivación y la presencia de este perfil de trabajador pasa a ser minoritaria. Consideran que su puesto de trabajo está consolidado y es más difícil aspirar a ascensos o mejoras profesionales a través de mejoras obtenidas debido a la formación.

Sólo cuando se producen cambios radicales como regulaciones de empleo, introducción de nuevas tecnologías, reestructuración de plantillas en las que el trabajador necesita adquirir nuevas habilidades... ven justificada la necesidad de acudir a formarse.

Pese a que son los trabajadores más cualificados los que en mayor medida valoran la utilidad de la formación permanente su peso relativo es escaso; la mayor parte del alumnado suele contar con un nivel de formación de base de nivel medio o incluso bajo, como ocurre en sectores como el metalmecánico y la construcción.

La baja cualificación de los trabajadores dificulta de manera muy importante el posterior aprovechamiento de los cursos a los que acuden.

La mayoría de las personas que acude a las acciones formativas lo hace para mejorar su cualificación. Haciendo una distinción por grupos de edad: de 18 a 30, su motivación recae en la adquisición de una mayor especialización y posibilidad de obtener una mejora laboral, ya sea dentro de la empresa en la que está o fuera.

De 30 a 45, quieren mejorar las “técnicas acumuladas” a lo largo de los años, y así desarrollar mejor su trabajo. Acuden en mayor medida a reciclarse.

Refiriéndonos a la cualificación, las personas con una cualificación alta, acuden para corroborar su función y optimizar su gestión; los que cuentan con una cualificación baja, necesitan incrementar sus conocimientos para mejorar en su puesto de trabajo y promocionar laboralmente.

Se percibe que los trabajadores con mayor nivel de formación son más receptivos a la formación continua y que éstos también demandan no sólo contenidos formativos estrictamente prácticos válidos para su desempeño de labores, -los únicos demandados por los trabajadores menos cualificados- sino enseñanzas de valor añadido (como ética profesional, liderazgo...).

Los expertos señalan, además, que se observan distintos niveles de motivación en función del sector de actividad al que pertenecen los trabajadores pero siempre guarda relación con factores como el nivel de formación de base de los trabajadores (la motivación es más alta entre los empleados de empresas de servicios especializados que requieren cualificación que entre otros de empresas que requieren menos cualificación), las expectativas de ascenso o mejora económica (también relacionado con el tamaño de las empresas), la competencia dentro de la empresa por ocupar determinados puestos, el desarrollo de la actividad en sectores innovadores (generalmente asociado a trabajadores jóvenes y con altos niveles de cualificación).

Se señala finalmente la diferenciación de la actitud ante la formación entre trabajadores fijos y eventuales.

Los primeros tendrían mayores dificultades que los últimos en tomar parte de acciones formativas, por pensar que no va a producirles beneficios en su trabajo, mientras que muchos de los últimos consideran que la formación continua les da valor a su carrera profesional y les diferencia de los menos formados en un entorno competitivo.

Los expertos consultados asocian directamente el tamaño de la empresa como variable fundamental a la hora de determinar cuáles son las que mayor o menor interés manifiestan hacia la participación en acciones formativas: a mayor tamaño mayor participación.

En relación con los segmentos que son tratados en este estudio no tienen duda al respecto. La mayor parte de los trabajadores formados pertenecen a medianas empresas mientras que se hace más difícil encontrar a trabajadores que pertenezcan a microempresas.

En relación con los sectores destacan las empresas dedicadas a servicios financieros, sectores técnicos y servicios a empresas, es decir, aquellas a las que las normativas legales o la utilización de las nuevas tecnologías en su quehacer diario obliga a estar actualizados.

Se puede asociar además un perfil de trabajador más joven y cualificado que la media. El segundo sector a destacar es el industrial principalmente en su vertiente metalmecánica y agroalimentaria.

La dispersión geográfica resulta ser clave a la hora de definir el perfil de empresa que mayor

interés muestra hacia la formación. Ya se ha comentado que el tamaño era fundamental a la hora de describir a la empresa con buen comportamiento formativo pero la combinación bajo tamaño – empresa alejada de polos de atracción comercial o administrativo presenta un efecto multiplicador.

Las empresas más próximas a los lugares de impartición de los cursos presentan mayor tasa de asistencia que las que se localizan en lugares alejados.

La información no llega y cuando llega supone unos costes de desplazamiento (en kilometraje y tiempo) que muchas empresas no pueden asumir. Además del tiempo lectivo hay que tener en cuenta los tiempos de desplazamiento, disponer de personas que suplían al trabajador que acude a formarse (más horas que las que se vería obligado a emplear si se localizara en zonas más próximas), contar con la predisposición del empleado para desplazarse, en muchos, casos por sus propios medios y empleando tiempo de su ocio.

Estas circunstancias hacen, que a la hora de definir el perfil de la empresa que más participa en acciones formativas, el peso de las empresas localizadas en el ámbito rural sea menor que el que debería representar. Esta situación se acentúa en las Comunidades Autónomas de Galicia, Asturias y Andalucía.

Cuando son consultados sobre los sectores de actividad en los que menor presencia de trabajadores se detecta, señalan sin dudar, la hostelería y el comercio. Lo justifican en base a su pequeña dimensión (imposibilidad de suplencia), jornadas de trabajo muy prolongadas y poco flexibles, mayor precariedad laboral, sueldos más bajos (menor valor percibido en las mejoras obtenidas a través de la formación), baja cualificación de los trabajadores, actividades a realizar sencillas,...

Entre los expertos consultados, existe prácticamente unanimidad en determinar que la principal barrera de acceso a la formación para los trabajadores está relacionada con el horario de impartición, y en la difícil conjunción entre duración de la jornada laboral, impartición en horas de actividad laboral e impartición en horas coincidentes con el tiempo de ocio de los trabajadores.

Las personas que quieren acceder a la formación tienen que hacer un verdadero esfuerzo para acudir después del horario laboral. En empresas pequeñas y medianas la formación suele realizarse fuera del horario laboral y los trabajadores no disponen de tiempo suficiente para realizarla, principalmente, por sus responsabilidades familiares.

En realidad, el debate que suscita esta barrera termina revelando de manera subyacente un déficit de valor, percibido tanto por las empresas (lo consideran más como gasto que como inversión y no ven los resultados en términos de productividad) como por los trabajadores (no están dispuestos a renunciar a su tiempo de ocio a cambio de las posibles expectativas de mejora personal y laboral) a la hora de apostar decididamente por la formación.

De aquí surgen dos posturas difíciles de conciliar: las empresas no están dispuestas a asumir el coste porque consideran que los beneficios que la formación reporta a los trabajadores son motivo suficiente para que estos estén dispuestos a formarse en su tiempo libre, mientras que los trabajadores no están dispuestos a renunciar a su tiempo de ocio porque consideran que la formación sólo reporta beneficios para la empresa y que es ésta la que en realidad debe asumir todos los costes que conlleva la formación.

Como señalan los expertos estas barreras se rompen cuando la empresa cuenta con una sólida cultura de la formación, el empresario muestra una predisposición favorable a la formación, presenta un tamaño que reduce el impacto de otras barreras o pertenece a determinados sectores de actividad a la vez que el trabajador percibe que la formación le reporta beneficios concretos que se pueden traducir en mayor retribución, mejor puesto de trabajo, mayor versatilidad para poder cambiar de puesto o de empresa, un reconocimiento dentro de la empresa o en determinados círculos profesionales o una mejora de su autoestima.

La segunda barrera sobre la que insisten en mayor medida los expertos consiste en la falta de información y desconocimiento sobre el sistema formativo actual, no sólo en lo que se refiere a

la oferta formativa (existencia de cursos, fechas y lugares de impartición) sino fundamentalmente sobre el sistema de financiación y bonificación. Un problema generalizado entre las microempresas.

Pero el problema no se queda ahí. Es cierto que existe desinformación pero a la vez desconfianza. La información que llega a la empresa (principalmente a la microempresa y la pequeña) procede de los comerciales de las empresas formadoras y el empresario desconfía porque considera extraño que deba adelantar el pago y luego le vaya a ser devuelto a través de bonificaciones en las cuotas sociales.

El canal de información (el comercial) no transmite credibilidad y tienen miedo a la picaresca.

Por otra parte las empresas pequeñas no logran tener suficientes empleados como para formar un grupo y, en general, los empresarios son reacios a la hora de agruparse con otras empresas del sector.

La tercera barrera mencionada por los expertos, en orden de importancia, es la dificultad de establecer suplencias cuando un trabajador acude a formarse algo que está estrechamente relacionado con la dimensión de la plantilla y que manifiesta sus mayores efectos entre las que no superan los nueve trabajadores.

Se pasará a mostrar, a continuación, cuáles han sido las reflexiones de los expertos en relación con cada uno de los cuatro principales grupos de barreras definidos en el estudio.

En primer lugar se aborda todo lo relativo a las dificultades de acceso relacionadas con la dimensión de la empresa, sus horarios de actividad o atención al público, la disponibilidad o no de departamento de formación y de lugar adecuado para impartirla, las tasas de adopción de nuevas tecnologías, la formación de base del empresario o la pertenencia a organizaciones empresariales.

Los formadores han destacado, dentro de este grupo, la importancia de cuatro barreras muy concretas y las han jerarquizado en orden de importancia: primero la dimensión de la plantilla, segundo el horario de actividad, tercero el nivel formativo del empresario y cuarto, la no pertenencia a organizaciones empresariales.

El hecho de que la plantilla cuente con una dimensión reducida impide que las empresas puedan suplir a los trabajadores que se forman. Los mayores problemas se observan cuando el número de trabajadores no supera los cinco y es especialmente preocupante en sectores como el comercio, la hostelería y el transporte.

En estos dos sectores el acto de venta y cobro de la venta son prácticamente inseparables por lo que la gestión de la caja debe desempeñarse por los empleados. Enviar trabajadores a formarse y suplirlos por otros con menor experiencia (o menos tiempo trabajando en la empresa) supone dejar la gestión de la caja en manos de personas en las que el propietario del negocio no tiene tanta confianza, impidiendo incluso que él mismo acuda a formarse.

Además, en empresas pequeñas, los trabajadores suelen estar a cargo de diversas tareas y el volumen de trabajo es muy grande por lo que la sustitución se hace complicada.

El comercio y la hostelería vuelven a ser los sectores más afectados en relación con la segunda barrera de acceso a la formación citada por los expertos en orden de importancia que consiste en la duración extensa de la jornada de actividad. En ambos sectores se produce una circunstancia fundamental y es que se produce la coincidencia temporal entre el acto de atención al público y la venta lo que significa que si cesan la actividad para acudir a formarse se produce un efecto directo y automático en la facturación.

Esta circunstancia, por ejemplo, no se produce en la industria, ni en la construcción, ni en el sector primario, ni en muchas otras empresas del sector servicios donde el cese de actividad de un trabajador significa no producir en ese momento pero no dejar de vender.

El hecho de que se trate, además, de actividades sencillas hace que la percepción sobre la necesidad de formarse y el valor de la formación sea inferior entre los trabajadores de los

sectores comercio y hostelería que entre los que pertenecen a otros sectores de actividad.

Problema distinto es el que los expertos observan en relación a la turnicidad; esta circunstancia no supone ningún problema cuando se trata de cursos cortos (una semana máximo) porque el trabajador puede realizar el esfuerzo perfectamente.

El problema se da en cursos de mayor duración porque comienzan a perder semanas enteras, se desmotiva y llega a constituir uno de los principales motivos de abandono.

Este problema se da en menor medida cuando la empresa tiene suficientes trabajadores como para formar un grupo y poder ajustar los horarios a los turnos de esa semana cambiando el horario del curso en función del horario del trabajador.

Cuando la empresa es pequeña o microempresa, es decir, cuando se habla de empresas de menos de cincuenta trabajadores es cuando se produce el problema porque los grupos son heterogéneos y los trabajadores a turnos tienen una alta probabilidad de abandono.

Insisten en que el mayor impacto de estas barreras se registraría en las pequeñas y microempresas pero en mucha menor medida en las medianas o, por su puesto, en las grandes.

El tercer factor en orden de importancia se refiere al bajo nivel formativo de base del propio empresario lo que se produce en mayor medida en empresas tradicionales y familiares.

Es cierto que vuelve a mencionarse el sector comercio y la hostelería como aquellos en los que en mayor número de casos se detecta este problema pero los expertos también citan el sector textil, el transporte y el sector primario.

Estas carencias formativas llevan consigo una baja valoración de la formación en sí misma ... *"llevo años haciéndolo así y siempre nos ha ido bien, no sé por qué había de cambiar o qué cosas nuevas me van a contar" ... "quién mejor que yo va a conocer mi negocio" ...*

Tampoco desean que los empleados adquieran mayores conocimientos sobre el negocio que los que tiene él mismo porque luego podría perder autoridad o le vendrían a decir cómo tiene que hacer las cosas.

En el fondo, este problema, no hace más que poner de manifiesto el miedo del empresario a perder el control sobre el negocio, a que sus empleados intenten establecerse por su cuenta o a que sean contratados por otras empresas de la competencia.

Este perfil de empresario ya fue reticente a incorporar las nuevas tecnologías (muchos de ellos aún no lo han hecho), la incorporación de sistemas de calidad, o de muchas otras innovaciones asumidas por el mundo de la empresa en los últimos veinte años y presenta un alto nivel de aversión al cambio.

El cambio supone riesgo y no está dispuesto a moverse de su cómoda situación actual.

La combinación bajo nivel formativo unido a elevada edad del empresario (generalmente más de cincuenta años) es el caldo de cultivo ideal para encontrarnos ante una empresa en la que la introducción de "nuevas formas de hacer las cosas" no tiene cabida.

El empresario vislumbra el final de su etapa empresarial (cuando la empresa es pequeña ni siquiera está convencido de que continúe un hijo con el negocio) y lo único que pretende es mantenerse hasta que toque a su fin.

La cuarta barrera comentada con mayor intensidad es la no pertenencia a una asociación empresarial, sin embargo, los expertos no desean hablar de ella como barrera sino plantear la inversa en términos positivos.

Fomentar la agrupación de empresas o la participación de las mismas en las asociaciones ya existentes sería una solución a muchos problemas de las microempresas y pymes españolas, especialmente en materia formativa.

A través de la asociación empresarial y, en el campo de formación continua, sería posible solventar el problema de la falta de información así como facilitar la formación de grupos sectoriales que permitieran mayor homogeneidad de cara a la formación de sus trabajadores.

El segundo grupo de barreras analizadas por los expertos están relacionadas con las características del propio trabajador, es decir, su edad, su formación de base, la existencia de cargas familiares, su disponibilidad, la precariedad de su situación laboral, etc.

La mayor parte de los entrevistados, ve factores relacionados con la disponibilidad horaria del trabajador como principales barreras en este apartado aunque, hay opiniones que apuntan hacia la falta de interés, conformismo y comodidad del trabajador como otra clase de barreras, lo cual enlaza con el hecho de que no se perciba con nitidez el auténtico valor de la nitidez (como ya comentó en el apartado anterior al hablar de otro tipo de actividades que el trabajador no tenía inconveniente en realizar dentro de su tiempo de ocio).

A la hora de ordenar la importancia de este tipo de barreras existe bastante consenso al respecto. El factor más importante se basa en la existencia de cargas familiares, seguido por la temporalidad, la edad del trabajador y un bajo nivel formativo de base.

La existencia de cargas familiares es un factor que afecta principalmente al colectivo laboral femenino; la mujer continúa siendo en muchos casos la principal responsable de las actividades de atención al hogar y el cuidado tanto de los hijos como de los mayores.

El problema de la alta tasa de temporalidad se analiza desde diferentes perspectivas. Por un lado, las personas que tienen contrastos temporales y que no acuden a la formación por que no ven claro su futuro en esa empresa y no quieren formarse para ellas "...cuando tenga más claro mi futuro ya veré si me interesa o no".

Por otro lado, están las personas que aprovechan la oferta de formación que se le da en la empresa, aunque tenga un contrato temporal, para adquirir una mayor cualificación y optar a un puesto mejor, ya sea dentro o fuera de esa empresa. Muchos formadores ven aquí un factor motivador en especial entre los más jóvenes, que ven en la formación una oportunidad de optar a mejores puestos.

Un problema añadido a este respecto, es que hay veces que los trabajadores se apuntan a Contratos Programa, muy motivados, pero antes de que empiece ese curso su contrato finaliza y ya no pueden realizarlo.

La elevada edad del trabajador, comentan, constituye un freno muy importante hacia la formación continua de los mismos; comienza a detectarse a los 40 ó 45 años y se agudiza a partir de los 50.

Finalizan el análisis de este tipo de barreras deteniéndose en dos aspectos que consideran fundamentales cuando se habla de formación continua y que no son otros que el hecho de que el trabajador no vea compensado su esfuerzo bien económicamente bien porque no se traduce en una mejora efectiva de su actividad laboral.

Consideran que actualmente no se compensa suficientemente el esfuerzo realizado por los trabajadores pero, de manera muy especial, cuando se forman fuera de la jornada laboral o tienen cargas familiares.

Incluso en los casos en los que la iniciativa por formarse parte del propio trabajador y acude a los cursos fuera de su jornada laboral finalmente comprueba que cuando la empresa conoce este hecho no le es tenido en cuenta en ningún momento.

En este sentido varios expertos reflexionan sobre el hecho de que toda la sociedad reconoce en mayor o menor medida el valor de la formación y, específicamente, de la formación continua.

Las empresas comprenden que contar con trabajadores mejor formados se traduce en una mejora de la productividad y por tanto de los resultados empresariales. Los trabajadores

reconocen que adquirir nuevos conocimientos relacionados con su actividad laboral les permite realizar su trabajo de manera más sencilla y eficaz a la vez que abre nuevas expectativas económicas o laborales a través de un incremento de su remuneración, posibilidades de ascenso o de un trabajo mejor en otra empresa.

La propuesta de algunos de estos expertos pasa por incentivar económicamente a aquellos trabajadores que sólo pueden formarse en horas distintas a su jornada laboral, siempre que el empresario pueda recuperar dicho incentivo; por ejemplo, a través de las bonificaciones o pago delegado.

El tercer grupo de barreras presentado a los expertos hace referencia a todo lo relacionado con el diseño de la propia oferta formativa, es decir, horarios, métodos de impartición, duración de los cursos, temática,... en la medida en que determinadas elecciones a la hora de establecer las características de la oferta formativa puedan impedir el acceso a los cursos de determinadas empresas.

Los expertos tienen claro que existen dos aspectos muy importantes que inciden directamente en la participación: el nivel de especialización del curso y el horario de impartición.

Los cursos excesivamente genéricos suelen ser poco atractivos, el alumno no percibe la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos y se produce una situación de frustración y de sensación de pérdida de tiempo lo que termina llevando a una alta tasa de abandono.

La formación se tiene que adaptar, afirman, a las necesidades reales y concretas de cada empresa por lo que los cursos deben ser mucho más concretos y específicos, con una clara orientación práctica hacia las tareas que realmente desempeña el trabajador.

Son conscientes, sin embargo, de que la formación generalista permite completar grupos de manera más sencilla, mientras que, a medida que el curso es más especializado esto se complica.

El segundo factor clave en relación con estas barreras consiste en los horarios de impartición. Analizando las respuestas emitidas por los expertos vuelve a surgir el continuo dilema: formar en horas de trabajo o formar fuera de las horas de trabajo.

Señalan que es muy difícil encontrar el "horario ideal" y que la fijación del mismo tiene que tener en cuenta diversas variables.

Lo primero que debería ser analizado es si la actividad que desarrolla la empresa permite impartir formación dentro de la jornada laboral. En un apartado anterior ya se ha explicado que esto es muy difícil en el caso de empresas con menos de diez trabajadores y de manera especial cuando se trata de empresas de los sectores comercio, hostelería y transporte. Los expertos consideran inviable "dejar de vender para formarse". En empresas del sector industrial, sin embargo, no sólo es posible sino que es ya algo habitual cuando la formación se dirige a los "cuellos azules".

La formación fuera de la jornada laboral, plantea una serie de problemas entre diversos colectivos que ya han sido comentados anteriormente (mujeres con cargas familiares, mayores de 45 años, trabajadores con bajas expectativas de mejora en su puesto de trabajo y, en general, trabajadores poco motivados).

La viabilidad de la formación fuera de la jornada laboral sólo es posible si el trabajador ve realmente compensado su esfuerzo bien desde la empresa (abonar las horas de formación, promociones o ascensos) bien desde la administración (abono de las horas de formación a través de un sistema de bonificaciones) bien a nivel personal (por las posibilidades de mejora laboral o prestigio).

Las compensaciones señaladas anteriormente tienen dos componentes; la primera es psicológica y la segunda monetaria. Las compensaciones psicológicas pueden ser realmente eficaces entre trabajadores jóvenes, con menos de 40 años, sin cargas familiares y que aspiran a mejorar su situación dentro de la empresa o incluso a cambiar de empresa por un puesto de trabajo mejor.

Las compensaciones monetarias son la clave para poder movilizar hacia la formación en horas fuera de la jornada laboral a colectivos como el de mujeres con cargas familiares o los mayores de 45 años así como a los trabajadores de sectores como el comercio, la hostelería y el transporte o que trabajen en empresas con menos de 10 trabajadores donde realmente se hace difícil suplir su ausencia cuando acuden a formarse.

Como ya se adelantaba en el punto anterior, algunos expertos proponen que esta bonificación dirigida al trabajador proceda de la bonificación para formación que actualmente se otorga a la empresa cuando esta organiza la actividad formativa fuera del horario laboral.

Citadas las dos anteriores (temática poco especializada de los cursos y horarios) señalan que la tercera barrera en orden de importancia de este grupo consiste en el coste que la formación supone para las empresas, especialmente las de menor tamaño porque son las que más dificultades tienen para acceder al sistema de bonificaciones (no consiguen formar grupo y no pueden abonar la formación por adelantado) teniendo que recurrir a la formación a través de contratos programa que por ser demasiado generalista no termina de cubrir sus auténticas necesidades.

Señalan también que el coste, debe ser entendido en sentido amplio, ya que no debe olvidarse el coste de oportunidad que supone para la empresa prescindir de un trabajador durante su jornada laboral coste que se hace aún más evidente en las empresas más pequeñas donde realmente tienen dificultades para suplirlo.

La conjunción de los dos problemas anteriores (horarios y coste económico) lleva a plantear que los cursos de larga duración suponen un freno real hacia la formación de los trabajadores. En este sentido consideran que los cursos pierden atractivo cuando la duración supera las treinta horas explicando que la solución sería su división en lo que denominan “cápsulas”.

Finalmente, los expertos, destacan dos aspectos que también pueden reducir la participación en la formación.

En primer lugar un peso excesivo de la formación presencial o de la componente presencial dentro de los sistemas de impartición mixtos.

La tutorización de los cursos de manera sincronizada y la posibilidad de tener clases presenciales son factores que los alumnos valoran muy positivamente y, en su opinión, no deberían desaparecer en la mayor parte de la formación a impartir pero no se puede permanecer ajeno a los problemas comentados anteriormente y se debe hacer más fácil la labor del alumno.

Apuestan, por tanto, por los sistemas de formación a distancia o a través de internet para hacer más flexibles los cursos a la disponibilidad horaria de trabajadores y empresas con el propósito de romper una de las barreras de acceso a la formación más importantes y que nos es otra que la de los horarios de impartición inadecuados.

El segundo aspecto hace referencia a la calidad de los cursos. La oferta formativa es muy extensa sin embargo consideran que no lo es tanto la oferta formativa de calidad.

En este sentido consideran que algunos aspectos a mejorar en relación con la calidad son la especialización de los cursos, la orientación práctica de los mismos (principal motivo de frustración cuando esta no concurre), el reciclaje continuo de los profesores.

Las pymes de nuevo son las empresas en que más dificultad tienen para superar estas barreras, porque la dedicación de un departamento específico de formación existente en las grandes empresas, puede eliminarlas por completo.

La superación de la barrera de la mala calidad de algunos cursos puede revertirse por lógica, realizando un esfuerzo en aumentar la calidad de los cursos, atrayendo más a los trabajadores a la formación.

El último bloque de barreras analizado se refiere al diseño de la formación. Consideran, los expertos, que existe un absoluto desconocimiento sobre el sistema de formación actual por parte de las empresas y trabajadores. Más de la mitad de los formadores entrevistados han señalado esta como la barrera más importante de este apartado.

Las empresas no están informadas del sistema y son las consultoras y los centros de formación los que cumplen la función de canales informativos con el problema de que no transmiten credibilidad debido a que en el fondo son vendedores de formación.

Las empresas desconocen las ayudas a la formación y como hacer los trámites. Es un sistema difícil de explicar y crea desconcierto entre las empresas, al tener, por ejemplo, que abonar el coste de la formación antes de realizarlo, en el sistema de bonificaciones.

Unida a este bajo nivel de información sobre el sistema en general aparece, de manera más específica, la desinformación existente sobre la oferta concreta de cursos a los que las empresas pueden optar. Aunque los centros formativos, las organizaciones empresariales o los sindicatos proporcionan esta información ésta sólo llega a grupos muy limitados de empresas; las demás, desconocen que se esté proporcionando esta información y los lugares en los que se proporciona. Insisten; además, en que no existe una información adecuada desde las administraciones públicas.

Los participantes de los grupos echan en falta un mayor esfuerzo de las administraciones públicas en dar a conocer y facilitar las subvenciones a la formación.

El tercer factor en orden de importancia consiste en la excesiva rigidez administrativa y burocrática del sistema.

Muchas veces son los centros formativos los que hacen las gestiones de las empresas, y para ellos también es un sistema demasiado rígido.

No es extraño comprobar, tal y como señalan, que las empresas más afectadas por este tipo de barreras son las microempresas y las pequeñas empresas. No disponen de ninguna persona encargada de obtener, de manera habitual y sistemática, información tanto sobre las vías de financiación como de la oferta de cursos existente por lo que al final *“la formación pasa por delante de sus narices sin enterarse”*.

También afirman que el problema suele ser mayor en las empresas que no están integradas en organizaciones empresariales o en las que la implantación sindical es baja y también las que se localizan en núcleos de población pequeños o situados en el ámbito rural.

Las conclusiones y recomendaciones aportadas por estos expertos se muestran en los capítulos sucesivos.

## 6. PRINCIPALES RESULTADOS Y CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

A continuación, se exponen los principales resultados obtenidos en el estudio y las conclusiones que se pueden extraer, a partir de los mismos, sobre el panorama de la formación continua entre las micro, pequeñas y medianas empresas españolas, la incidencia de las distintas barreras de acceso a dicha formación sobre las distintas tipologías de empresa y; finalmente, sobre las posibles soluciones paliativas a dicho problema.

Los datos cuantitativos procedentes de la encuesta muestran que menos de la mitad de las empresas encuestadas han participado en acciones formativas en los años 2004 y 2005.

Este indicador está estrechamente relacionado con el tamaño de las empresas (entre las que superan los 50 trabajadores se supera el 90% de participación). Por sectores de actividad: hostelería, comercio minorista y transporte son los que menor participación han manifestado.

Se observa, sin embargo, que el número de trabajadores participantes en acciones formativas ha aumentado en 2005 respecto a 2004: una de cada cuatro empresas envió a más trabajadores a formarse. Este dato también está relacionado con el tamaño de las empresas; a medida que este crece, mayor porcentaje de éstas ha formado a más trabajadores.

Una cuarta parte de las empresas que han participado en acciones formativas en 2005, afirman que la duración media de las mismas ha sido mayor que la de los realizados en 2004.

En relación con una de las principales barreras detectadas en la fase de análisis documental de este estudio (los horarios de impartición), se ha podido comprobar que el porcentaje de empresas que participaron en acciones formativas dentro del horario laboral es muy similar al de las que lo hicieron fuera de la jornada laboral.

Además, es más frecuente que la formación se imparta fuera de la jornada laboral cuando se trata de empresas del sector servicios (exceptuando comercio, hostelería e intermediación financiera), la construcción y el transporte.

Un dato también muy relevante es que sólo en una de cada diez empresas la iniciativa en participar en los cursos de formación ha partido exclusivamente de los propios trabajadores. Lo más frecuente es que esta decisión parta de la empresa o, de manera conjunta, entre empresa y trabajadores.

Los trabajadores más proactivos (aquellos que toman la iniciativa) pertenecen a empresas del sector industrial o de los servicios a empresas, educación o actividades sanitarias y veterinarias. (Debe recordarse que también son estas las empresas en la que se detectaba que en mayor medida la formación era impartida fuera de la jornada laboral).

Destaca, por otra parte, el alto nivel de satisfacción detectado entre los participantes en acciones formativas durante el año 2005.

De manera general, puede decirse que nueve de cada diez responsables de formación encuestados se encuentran satisfechos en relación con la preparación del profesorado, la duración del curso (en relación con su contenido), la adaptación de los contenidos a sus necesidades, el método de impartición empleado, la aplicación al puesto de trabajo de los conocimientos adquiridos y el procedimiento administrativo para acceder al curso.

Sin que resulten realmente elevados los aspectos que producen mayores niveles de insatisfacción se refieren a los horarios de impartición, la proximidad de los centros formativos en que se imparte la formación y la información existente sobre la oferta formativa.

En primer lugar, de estos resultados puede deducirse que la formación que se imparte es de calidad, dado que cubre las necesidades y expectativas de las empresas que han participado en ella, aunque son resultados que contrastan con las opiniones de los expertos cuando analizan a nivel cualitativo el sistema formativo.

Es evidente que esta diferencia tiene una explicación ya que la valoración es emitida por las empresas que han realizado la formación (y estas se muestran satisfechas en este sentido) mientras que los expertos señalan que el diseño de la formación no se adapta como debiera a las necesidades de las empresas y por este motivo no participan en los cursos (por tanto no valoran la formación en la encuesta porque no han participado en ella).

Sin embargo, incluso las respuestas y valoraciones de los que han participado en ellas ponen de manifiesto que existen problemas relacionados con los horarios, la lejanía geográfica (lo que se traduce en tiempos y costes) y la información existente sobre la oferta (problema que aumenta cuando la empresa no pertenece a organizaciones empresariales).

Las empresas que, en general, en mayor medida han mostrado insatisfacción en relación con los horarios de impartición son las que no superan los cinco trabajadores, especialmente en los casos en los que pertenecen al sector transporte, comercio, hostelería y construcción (es decir, los casos en los que genéricamente la jornada laboral permite menos flexibilidad).

La lejanía de los centros de impartición plantea más problemas también en estas empresas de menos de seis trabajadores en mucha mayor medida que las demás. Puede pensarse que al tratarse de un problema relacionado con la distancia geográfica se verán más afectadas las empresas que no se encuentran ubicadas en zonas urbanas o capitales de provincia.

Esto es así pero sólo en parte. Desde el punto de vista empresarial, el desplazamiento del trabajador supone unos costes bien de oportunidad (dedica al viaje horas de trabajo) bien económicos (debe abonar los gastos del desplazamiento) por lo que es lógico que las empresas más sensibles a este aspecto sean las más pequeñas y no sólo las más dispersas. En las empresas de mayor dimensión (más de cincuenta trabajadores) es más factible que la formación pueda llegar a darse en la propia empresa o asumir los costes del desplazamiento por lo que este factor es menos relevante.

En lo que se refiere a la información sobre la oferta formativa los niveles de insatisfacción detectados no guardan relación con el tamaño de las empresas; todas muestran unos resultados muy similares (sólo son más sensibles las del sector educativo y la industria).

Sin embargo, el hecho de que cuanto mayor es su tamaño mayor es la probabilidad de que pertenezca a una organización empresarial, o resulten de mayor interés comercial para las entidades formativas que imparten los cursos viene a justificar que los porcentajes de empresas que recibieron información sobre cursos disponibles aumentan a medida en que también lo hace el tamaño de sus plantillas.

Poco más de la mitad de las pymes no formadas en 2004 y 2005 no recibieron información durante el año pasado y la mayor parte de ellas son empresas de menos de tres trabajadores siendo también estas las que en mucha mayor medida buscan información sobre la oferta con menor frecuencia que la media.

En realidad, siete de cada diez de estas no lo hacen nunca por lo que, sumado a que son las que menor información reciben por parte de las entidades que organizan, promueven o imparten la formación ponen de manifiesto la necesidad de acometer medidas urgentes en este sentido.

La preparación objetiva de las empresas de cara a la formación en lo que se refiere a medios técnicos o materiales plantea serios problemas en aquellas con menor dimensión especialmente en lo que se refiere al uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC) herramientas que, si tuvieran mayor nivel de implantación, vendrían a paliar el efecto de algunas barreras detectadas en estudios realizados al efecto (base de nuestro análisis documental) principalmente relacionadas con los horarios de impartición, la duración de los cursos y la lejanía de los centros de impartición de la actividad formativa.

Sólo una de cada cinco empresas encuestada dispone de un responsable de formación (aunque no siempre dedicado de manera exclusiva). Esta figura se encuentra con mayor frecuencia (siete de cada diez empresas) en las que superan los 49 trabajadores y puede decirse que en las que se encuentran en el intervalo de 6 a 49 aparece en la casi la mitad de

los casos (aunque debe aclararse que no siempre se dedican en exclusiva a estas funciones).

Es muy escaso el porcentaje de empresas con menos de tres trabajadores que establecen un presupuesto destinado a formación al inicio del ejercicio (menos de una de cada diez) mientras que entre las pymes de mayor tamaño la proporción es de cuatro de cada diez, algo que en cualquier caso también llama la atención cuando son más del doble las que reciben formación.

Datos muy similares se registran en relación con la existencia de un plan anual de formación. Sin embargo, debe destacarse que existen cuatro sectores de actividad en los que se comprueba una mayor proporción de empresas en las que existe tanto un plan anual de formación como un presupuesto anual destinado al mismo: industria, servicios financieros, servicios personales y educación.

Sólo una de cada cinco empresas encuestadas dispone de un local acondicionado para impartir formación, aunque es más frecuente en empresas que superan los 10 trabajadores. Entre las que se sitúan entre los 50 y los 250 empleados, dos de cada tres cuentan con este equipamiento.

Las NTIC juegan un papel fundamental en la mejora del acceso de las pymes a la formación continua. Ocho de cada diez pymes cuenta con al menos un ordenador (la proporción es mucho más baja en hostelería, cuatro de cada diez, y en comercio debe tenerse en cuenta que estos equipos cumplen la función de TPV por lo que no siempre pueden ser utilizados para otro fin, al menos durante la jornada laboral).

Nueve de cada diez empresas con ordenador dispone de conexión a internet de las que ocho, además, cuentan con conexiones de banda ancha (ADSL o cable). Es en este punto donde realmente se aprecia la brecha existente entre las micro, las pequeñas y las medianas empresa.

Mientras que entre las que superan los nueve trabajadores la disponibilidad de internet es generalizada (se acerca al 100%) entre las que no superan los dos trabajadores la proporción se aproxima al 65%.

Esto da una idea de las dificultades que encuentra este colectivo de empresas para poder solventar a través de sistemas de impartición más flexibles (mixtos o teleformación) la imposibilidad de acceder a la formación debido al pequeño tamaño de la plantilla, las jornadas laborales extensas y poco flexibles o la lejanía de los lugares de impartición (bien por coste económico o de tiempo).

En realidad, cuando se ha preguntado a los encuestados por los horarios que presentan menos dificultades para recibir formación se ha comprobado que de manera generalizada los señalados por las pymes son entre las seis y las ocho de la tarde y a partir de las ocho de la tarde.

El primero de los tramos horarios plantea menos dificultades cuando la empresa supera los dos trabajadores mientras que el segundo es el que es citado en mayor medida en todos los segmentos de empresas con independencia de su tamaño.

Conviene destacar, además, que dos de cada diez empresas de menos de tres trabajadores respondió "que ninguna hora es buena" por lo que el uso de las NTIC podría venir a paliar las dificultades detectadas en este sentido si no fuera porque la tasa de uso de las mismas en este segmento de empresas es todavía limitada y el número de equipos disponible no siempre permite tener al menos uno dedicado aunque sea temporalmente para la formación.

En opinión de los encuestados el sistema de impartición más adecuado continúa siendo el presencial en centro formativo. Es la opción preferida por las empresas con menos de diez trabajadores mientras que la presencial en la propia empresa es preferida por las que superan esta cifra dado que en estos casos puede ser posible acondicionar un espacio dentro de las instalaciones de la empresa para desarrollar esta actividad.

Después de estas dos modalidades el sistema mejor valorado es la formación a distancia a

través de internet aunque presenta mejor acogida entre las empresas que tienen una plantilla menor a diez empleados poniendo de manifiesto que para empresas de este tamaño puede resultar una alternativa válida a la modalidad presencial siempre que la empresa cuente con los equipos adecuados (algo que, como ya se ha comentado, todavía debe mejorar).

En cualquier caso se observa una clara preferencia por la formación a través de internet entre las empresas del sector servicios (excepto hostelería y comercio), es decir, aquellas en las que las NTIC están más implantadas.

Finalmente y, en relación con el grado de conocimiento del sistema de bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social, se ha comprobado que el mismo es muy bajo. Es cierto que observando el valor medio puede decirse que una de cada cuatro empresas afirma conocerlo pero sólo en el caso de las que superan los 10 trabajadores se supera el 50% de notoriedad.

El 13,0% de las pymes encuestadas realizó alguna actividad formativa en 2005 con cargo a este crédito aunque, como era de esperar, las diferencias encontradas en función del tamaño de la empresa presenta unas diferencias muy importantes.

Lo mismo ocurre cuando la pregunta se refiere a si el encuestado conoce a cuanto asciende su crédito para el ejercicio 2006. Lo conoce una de cada ocho pymes entre las que superan los 49 trabajadores la respuesta afirmativa alcanza a casi la mitad.

Por sectores de actividad, las empresas peor informadas en relación con este sistema de financiación son las que pertenecen a los sectores comercio, hostelería, agricultura, ganadería y pesca así como el referido a servicios sanitarios, veterinarios y sociales.

A continuación, se presentan los resultados que se refieren al grado de incidencia de determinadas barreras de acceso a la formación en las pymes.

La información se ha organizado agrupando los resultados en las cuatro grandes categorías en las que se han clasificado las barreras de acceso a la formación y que han sido analizadas en este estudio.

La inexistencia de personal para sustituir a la persona que acude a formarse representa una barrera de acceso que tiene bastante o mucha importancia para dos de cada tres pymes.

Es evidente que la misma está asociada fundamentalmente al tamaño de las empresas y por tanto es fácil comprender que incida (como se ha visto a través de la encuesta) en las empresas con menos de seis trabajadores. Si hubiese que citar a aquellos sectores que se ven más afectados habría que volver a citar a las empresas de comercio, hostelería, transporte, servicios empresariales, inmobiliarias y alquileres, servicios sanitarios y veterinarios y servicios personales.

A la relación citada anteriormente habría que añadir a las empresas del sector industrial pero no porque no exista suficiente personal de sustitución (las plantillas en este sector suelen ser superiores a la media) sino porque el tipo de actividad desarrollada suele requerir cierta especialización y en estos casos no es fácil encontrar sustituto.

Esta barrera junto con la impartición fuera del horario laboral constituyen las principales barreras de acceso a la formación entre las empresas con menos de diez trabajadores por lo que deberá prestarse especial atención a aquellas experiencias de éxito que puedan ser extensibles a las mismas con el propósito de reducir sus efectos.

La motivación de los trabajadores es una pieza fundamental del sistema. Seis de cada diez empresas consideran que la motivación del trabajador no representa un problema de cara a formarse.

Llama la atención, comprobar que las empresas donde más importancia conceden a este problema son aquellas con mayor tamaño. A medida que aumenta el tamaño de la empresa, más importancia conceden a esta barrera de cara a dificultar la formación de los trabajadores.

La interpretación del resultado no conviene asociarla directamente con la circunstancia de que los trabajadores de las empresas de mayor tamaño estén menos motivados sino a que los responsables de formación que responden al cuestionario puedan conocer, debido a su experiencia, un mayor número de casos o más dificultades que las que se encuentran en las empresas de menor tamaño.

También se ha analizado el efecto de la edad de los trabajadores en su motivación hacia la formación. Siguiendo un patrón idéntico al del caso anterior también se ha visto que se otorga mayor importancia a este problema a medida que aumenta el tamaño de las empresas pudiendo justificarse el resultado de una manera muy similar a la anterior.

El problema de la baja formación de base de los trabajadores no parece plantear un problema relevante según los encuestados. Se trata, con diferencia, de la barrera que presenta un menor nivel de importancia. Es cierto que, como en el caso anterior, gana en importancia a media que aumenta el tamaño de la empresa.

Se analizó además la circunstancia de que los trabajadores no vean compensado su esfuerzo y se pudo comprobar que los responsables de formación de las empresas encuestadas no consideran que este sea un freno importante de cara a la participación de los mismos en los procesos formativos.

Sólo es mencionado como un problema muy o bastante importante por poco más de uno de cada diez encuestados.

Conviene señalar que, los resultados obtenidos en relación con la motivación de los trabajadores hacia la formación, las dificultades del proceso formativo entre los que cuentan con una formación de base baja o el hecho de que no vean reconocido su esfuerzo, ponen de manifiesto importantes diferencias entre las empresas que cuentan con más de cinco trabajadores y las que no superan esta cifra otorgándosele más importancia en las primeras.

Esta circunstancia podría deberse a un mayor conocimiento del problema por parte de los responsables de formación de las mismas y no sólo a que se encuentren mucho más motivados los trabajadores de las empresas de menor dimensión.

Es un aspecto que como se verá ha quedado aclarado a través de las entrevistas a expertos y las dinámicas de grupo y que confirma esta segunda hipótesis.

La duración excesiva de los cursos (semanas o meses) no representa una dificultad de acceso para un tercio de las empresas encuestadas mientras que tiene mucha o bastante importancia como barrera para la mitad de las empresas.

Las empresas más afectadas por este tipo de barrera son las que pertenecen a los sectores del comercio, la hostelería, el transporte y la agricultura, ganadería y pesca.

La baja especialización de los cursos puede impedir la participación en acciones formativas hasta en cuatro de cada diez pymes. No se han detectado grandes diferencias de opinión en función del tamaño de las empresas situándose los resultados en torno al valor medio, sin embargo, parece que sí tiene más importancia entre las empresas del sector industrial y las de servicios de intermediación financiera, educativos y servicios sanitarios, veterinarios y sociales. La baja especialización de los cursos desincentiva la formación de los trabajadores de estos sectores.

El hecho de que se impartan dentro del horario laboral tienen mucha o bastante importancia como barrera de acceso para dos de cada tres pymes.

A la vista de los datos podría afirmarse que la formación en horario laboral mediante sistemas convencionales reviste una dificultad extraordinaria en aquellas empresas que no superan los cinco trabajadores.

En este segmento de empresas, entre seis y siete de cada diez, afirma que esta circunstancia plantea bastante o mucha dificultad.

Los sectores más afectados continúan siendo comercio, hostelería y transporte pero también en este caso deben considerarse las empresas de servicios empresariales, inmobiliarias y alquileres, servicios sanitarios y veterinarios.

Estas empresas son, por su naturaleza, en buena parte de los casos empresas que cuentan con menos de 10 trabajadores por lo que incide en ellas de manera combinada la siguiente barrera de acceso que se va a tratar a continuación, a excepción de aquellas que se dedican al sector de la educación como se explicará más adelante.

La actitud de los trabajadores hacia la formación fuera del horario laboral es más positiva cuando las empresas tienen menor dimensión. Cinco de cada diez empresas encuestadas señalan que el hecho de que la formación se imparta fuera del horario laboral no plantea problemas entre los trabajadores.

Sin embargo entre las empresas con tres o más trabajadores sí se percibe como tal y en las que superan los cinco trabajadores representa un problema bastante o muy importante en cuatro de cada diez casos.

Las empresas de los sectores de intermediación financiera, servicios a empresas, educación y actividades sanitarias y veterinarias son las que menores problemas plantean cuando se habla de formación fuera del horario laboral por lo que de esta forma podrían paliarse los problemas que ya se habían señalado anteriormente dentro de este colectivo.

A esto habría que unir la alta tasa de informatización y conexión a internet por lo que la teleformación sería, además, una buena opción. Sin embargo, continúa sin ser la solución para las que se encuadran en los sectores de comercio, hostelería y transporte; empresas poco informatizadas y en las que a la imposibilidad de recibir formación dentro del horario laboral y de sustituir fácilmente al empleado que acude a formarse se uniría el problema de que los trabajadores no quieran formarse dentro del horario laboral.

En relación con la necesidad de desplazarse a otra población para recibir la formación cinco de cada diez empresas señala que es un factor que tiene bastante o mucha importancia de cara a favorecer o impedir el acceso a la formación continua. Las empresas más afectadas por este factor son las de menor tamaño principalmente aquellas con plantillas de menos de 10 empleados y las que pertenecen a los sectores comercio, hostelería y transporte.

Como ya se ha comentado anteriormente, el desplazamiento supone para las empresas un coste (económico o medido en términos de coste de oportunidad por las horas de jornada laboral no trabajadas) que difícilmente puede ser asumido por las empresas más pequeñas.

Sin embargo, el interés hacia la formación manifestado por las empresas del sector educativo reduce el efecto de esta barrera ya que son las empresas que menor importancia otorgan a este factor.

El desconocimiento de la calidad del profesorado o de la empresa formadora no resulta ser un factor especialmente relevante. Sólo tres de cada diez empresas consultadas otorgó a esta barrera bastante o mucha importancia sin que se detecten diferencias dignas de mención en función del tamaño de las empresas o de los sectores de actividad a los que pertenecen.

La no existencia de un presupuesto económico destinado a formación no parece plantear problemas a cuatro de cada diez empresas encuestadas aunque entre las que superan los nueve trabajadores la proporción es de seis de cada diez, principalmente porque como ya se comentó anteriormente en estas empresas es más frecuente que sí exista dicho presupuesto (cuatro de cada diez de las que superan los 49 trabajadores).

La necesidad de ordenador o de conexión a internet para determinadas modalidades de impartición no es problema para tres de cada cuatro pymes. En cualquier caso sí tiene importancia cuando las empresas tienen plantillas inferiores a los tres trabajadores o cuando se trata de empresas de los sectores de comercio, hostelería, servicios personales, agricultura y pesca porque son aquellos donde mayor carencia de equipos relacionados con las NTIC existe.

Se trata de un problema muy importante porque son los sectores en los que mayores

dificultades existen para poder formarse tanto dentro como fuera de la jornada laboral así como para desplazarse a los lugares en los que se imparte la formación. Una buena solución debería pasar por el mayor uso dentro de estos colectivos de sistemas de impartición no presenciales con apoyo de las nuevas tecnologías pero los niveles de equipamiento detectados no favorecen esta posibilidad.

La carencia de información sobre la oferta disponible de cursos es señalada como una barrera importante o muy importante por cuatro de cada diez empresas consultadas. Una vez más se han detectado mayores carencias entre las que no superan los cinco trabajadores. Por sectores, el que ha manifestado mayores dificultades en este sentido es el del transporte (una de cada tres empresas considera que es una barrera bastante o muy importante).

Otros sectores para los que también plantea problemas son hostelería, comercio, servicios personales y agricultura, ganadería y pesca.

Finalmente señalar que un tercio de las empresas encuestadas señala que el desconocimiento del procedimiento para acceder a la financiación de los cursos tiene bastante o mucha importancia de cara a facilitar el acceso a la formación de los trabajadores.

El problema es más importante cuando se trata de empresas con menos de 6 trabajadores y también entre las del sector del transporte, hostelería e industria (con importantes diferencias respecto a las demás).

A la luz de los resultados anteriores, los expertos que han participado en el estudio a través de las entrevistas en profundidad o de las dinámicas de grupo, señalan que la formación continua en las empresas micro, pequeñas y medianas continúa viéndose afectada por el nivel de motivación por un lado, entre los trabajadores y por otro, entre los gestores de formación y gestores de empresas o empresarios.

En general, según estos expertos, todas las barreras a las que se hace mención pueden superarse si se entiende la formación continua como un valor añadido a la carrera profesional de cada empleado y de un plus de calidad para la empresa siempre que dote de la formación pertinente según las necesidades de su producción.

Parece que no hay duda entre las grandes empresas de la bondad de la formación continua, mientras que entre las pymes y microempresas existen mayor número de barreras, muchas de ellas psicológicas y económicas, pero también de desconocimiento de uso de prestaciones gratuitas y de poca dedicación temporal por tener trabajos más acuciantes.

La inversión en tiempo de formación no siempre se observa como amortizable a corto plazo, sino que sus beneficios se suelen dar cuando existe con cierta asiduidad y por supuesto, sea adecuado a sus receptores, no sólo por su adecuación a su realidad laboral, sino por el uso de herramientas y lenguaje ni más ni menos avanzados que el manejado por sus participantes.

El reto presente puede ser el de adecuar la formación existente al uso de plataformas virtuales de manera que sea atractiva para sus usuarios, y por tanto, con contenidos válidos para su aprovechamiento en las empresas. En este sentido, la herramienta debe centrarse en contenidos prácticos más que la formación presencial al uso.

La falta de información de los responsables de formación genera una demanda entre los participantes de incentivar económica a las empresas para acciones formativas, existiendo fondos que no se utilizan por falta de gestión o de conocimientos de las empresas, sobre todo microempresas y empresas pequeñas, si bien algunos participantes piensan que las subvenciones no son la panacea, ya que llevan consigo una excesiva dependencia hacia ellas.

En cuanto a la eterna disyuntiva entre formación dentro o fuera del horario laboral, señalan que cuando la formación se realiza dentro del horario laboral los trabajadores no suelen plantear problemas para acudir a formarse, aunque las empresas prefieren no utilizar este tiempo porque afecta a la producción y en muchos casos (el peor de los casos) a la venta.

En sectores muy concretos como el comercio, la hostelería o el transporte este problema se

agudiza y lleva a que sea prácticamente imposible disponer de horas dentro de la jornada laboral para formar a los trabajadores. Las empresas tienden, por tanto, a trasladar la formación fuera del horario de la actividad lo que supone un esfuerzo suplementario por parte del trabajador.

Sólo cuando los trabajadores están suficientemente motivados (promoción laboral o económica, posibilidades de cambio de empresa o compensación económica por las horas empleadas) se consigue contar con su participación.

Por este motivo es por lo que llegan a proponer que parte de las bonificaciones destinadas a las empresas puedan ir dirigidas hacia los trabajadores cuando estos acuden a formarse fuera del horario laboral.

De esta forma los trabajadores podrían involucrarse en mayor medida en el proceso formativo tomando la iniciativa por la organización de acciones formativas en la empresa. La incentivación económica también podría darse con respecto a los trabajadores a través de porcentajes de productividad, si bien, la mejor incentivación parece ser que la asistencia asidua a formación continua favorezca la promoción laboral.

Como incentivo complementario conviene destacar que el realizar una formación de forma amena, resulta un atractivo para el que los trabajadores se decidan a realizar una acción formativa.

El que los trabajadores realicen una acción formativa significa, en la mayoría de los casos, que tienen que invertir un tiempo fuera de su horario laboral, de tal forma que si para realizar dicha formación se facilita este tiempo, la formación también resulta mucho más atractiva.

Los expertos no vislumbran una gran ilusión o expectativas de grandes casos de éxito en la formación: al citar los casos de éxito, piensan inmediatamente en las barreras existentes, como la que consideran como actitud habitual de las direcciones de las compañías, que sólo puede cambiar vía bonificaciones fiscales.

Las materias suelen ser muy genéricas, los formadores defienden esto porque de esta forma acuden más alumnos y es más fácil cubrir los grupos, pero en realidad, están ofreciendo una formación demasiado genérica que no se adapta a lo que las empresas y trabajadores necesitan y están demandando.

Esto incrementa la desmotivación de los trabajadores (que no ven la aplicación práctica de lo que aprenden) y la decepción de la empresa (que no sabe si el problema ha sido del curso o el alumno pero no ve mejoras en la productividad). Al final, una mala experiencia por ambas partes que invita a no repetir en la siguiente ocasión.

Los expertos consideran que sería necesario concienciar a las empresas de la necesidad de formar a sus trabajadores e intentar realizar esa formación dentro del horario laboral.

Para ello sería necesario un mayor apoyo económico a las empresas más afectadas, es decir las más pequeñas. Realizar una formación de calidad, que las empresas y trabajadores vieran realmente la utilidad de la formación y que les es beneficioso.

También sostienen la necesidad de impulsar medidas que favorezcan la conciliación de la vida familiar y formativa, establecer medidas para el reparto de las cargas familiares y destinar recursos económicos (vía bonificaciones) para compensar el esfuerzo en horas fuera de la jornada laboral.

Manifiestan la necesidad de invertir en comunicación. Una comunicación dirigida tanto a la empresa como al trabajador que insista en las ventajas de la formación continua tanto para unas como para otros y que informe sobre la existencia de ayudas económicas para sufragar los gastos.

La formación continua no sólo mejora la productividad de las empresas y las expectativas de los trabajadores; además, es un derecho por el que ambos ya están pagando todos los meses.

Éste podría ser el eje de comunicación de una campaña que, en opinión de los expertos, debe romper con lo tradicional y no utilizar los medios de comunicación “de siempre”.

Además de la prensa, la radio y la televisión, proponen utilizar canales más directos, como el correo personalizado, los folletos, internet e incluso la visita personal a las empresas para informar.

Consideran que organizaciones empresariales, sindicatos e incluso las administraciones locales (por su proximidad al público objetivo) deberían jugar un papel fundamental en esta campaña de comunicación e información.

## 7. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

A partir del análisis conjunto de todas las fuentes de información utilizadas se plantean, a continuación, una serie de propuestas de actuación que serán posteriormente complementadas con los casos de éxito evaluados a través de las dinámicas de grupo.

El primer grupo de propuestas está relacionado con la sensibilización de empresas y trabajadores hacia la formación:

- § Concienciar a las empresas, y en concreto a los gerentes o empresarios, de la importancia de la formación. Hacerles ver que no es un gasto si no una inversión que tendrá repercusiones a medio- largo plazo en la producción y productividad de su empresa, no solo beneficia al trabajador, también a la empresa.
- § Formación de calidad como la única solución para superar la creencia de la no necesidad formativa. Los trabajadores tiene que ver que la formación que han realizado realmente les sirve para aplicarlo en su puesto de trabajo y con ello, mejorar su cualificación y adquirir conocimientos.
- § El éxito para superar las barreras relacionados con las características del trabajador, se basa en una incentivación no coercitiva. Es decir, que muestre la mejora de la competitividad del trabajador más formado pero sin ejercer presiones contraproducentes intentando forzar un comportamiento no voluntario.
- § La motivación puede ser apoyada a través de cursos cortos para atraer a sus participantes a cursos de mayor duración, con sesiones formativas de corta duración, incluso de carácter preformativo, de acercamiento a la herramienta, antes de realizar un curso de larga duración.
- § Organizar jornadas formativas fuera del centro de trabajo combinadas con actividades de ocio que pueden ir dirigidas a los trabajadores (formación & ocio) e incluso a sus parejas (ocio).

El segundo grupo de propuestas está relacionado con la financiación de la formación así como el sistema de ayudas y bonificaciones:

- § Apoyo económico a las empresas más pequeñas ya que les resulta más difícil acceder a la formación (menos de diez trabajadores). Establecer más ayudas a estas empresas ya que son las más sensibles a este tipo de barreras.
- § Repartir el coste de horas de formación entre empresario y trabajador. Si no se puede realizar toda la formación dentro del horario laboral, por lo menos, que se reparta y que parte se haga dentro y otra parte fuera. Establecer el horario o la época más adecuada para llevar a cabo esa formación.
- § Se destaca la necesidad de compensar a los trabajadores si acuden a formación fuera de su horario laboral, ya sea con flexibilidad horaria o con incentivos económicos.

Las siguientes propuestas están relacionadas con aspectos relacionados con aspectos normativos, organizativos o asociativos en el marco de las propias empresas:

- § Conviene que cada empresa tenga su Plan de Formación con una buena detección de necesidades. Esto se contempla como una opción generalizable a cualquier tipo de empresa, sólo cambiaría la exhaustividad del diseño del plan, y sería más fácil de aplicar si los responsables de empresa tienen la formación necesaria para describir puestos y detectar las necesidades de formación, cribando entre los deseos de los trabajadores, que no siempre tendrían que ser los más necesarios para la empresa.
- § Realizar un estudio previo de las necesidades formativas, para desarrollar formación a medida para la empresa. Hay que estudiar, qué quieren, cómo lo quieren y; finalmente, adaptarse a sus características laborales, facilitar el acceso y la gestión "...hay que dárselo hecho y como lo quieren...".
- § Realizar periódicamente (anualmente sería suficiente) encuestas sobre necesidades de formación entre los empleados, no sólo para conocer sus necesidades sino para que los trabajadores se sientan escuchados.
- § Se entiende que en empresas medianas puede haber, al menos, una persona dedicada a

tiempo completo a la labor de organización de la formación, mientras que en las microempresas, el objetivo es el que un trabajador dedique un tiempo, por reducido que sea, a la elaboración de un Plan de Formación y de informarse sobre la oferta de formación continua existente para que puedan beneficiarse de ella los empleados de la entidad.

- § El uso de una consultora externa para desarrollar formación especializada a cada trabajador, es acogida como una opción aplicable a todas las empresas siempre que se realice esta especialización a grupos de trabajadores y no uno por uno. La falta de posibilidades de gestionar la formación en una pyme se suple con la externalización de esta función.
- § La búsqueda de asesoramiento puntual a través de una organización sindical o empresarial se percibe positivamente si la empresa que busca asesoramiento ha elaborado previamente un Plan de Formación y detectado sus necesidades formativas, para evitar dirigir a los trabajadores a cursos no fundamentales para la empresa.
- § La pertenencia a una asociación empresarial puede crear una red de información lo que facilitaría el acceso a la formación de muchas empresas y una oferta y demanda más sectorial.
- § Favorecer el asociacionismo y la agrupación sectorial de empresas para permitir la formación de grupos más homogéneos de trabajadores.

Analizando los datos obtenidos a partir del estudio pueden realizarse las siguientes propuestas relacionadas con el diseño de las propias actividades formativas:

- § Reducir la duración de los cursos, centrándose en las necesidades concretas de las empresas. Una medida, podría ser la división del curso en cápsulas o módulos (no más de 30 ó 40 horas) que se podrían ir realizando uno tras otro aunque de manera independiente.
- § Diseñar cursos con una clara orientación práctica, con temática vinculada directamente con las necesidades reales de las empresas, realizar estudios previos sobre estas necesidades y adaptar los contenidos formativos a ellas. Deben que tener una clara aplicación al puesto que ocupa.
- § Recomiendan para determinadas materias formativas, como idiomas o cursos muy prácticos, grupos reducidos de no más de 15 alumnos. También es importante que la cualificación y formación de los participantes sea parecida, para formar un grupo homogéneo.
- § Potenciar las nuevas modalidades de impartición no presencial que permiten mayor flexibilidad horaria (principalmente a distancia a través de internet) aunque sin perder de vista la necesidad de contar con una parte presencial o de autorización sincronizada (aspectos que según comentan siempre son bien valorados por los alumnos).
- § La valoración del E-learning es bastante positiva por parte de las personas que lo han utilizado, si bien se resalta que para que esta formación sea exitosa debe existir una autorización efectiva y sincrónica en la herramienta virtual, señalando la importancia de crear un ambiente de grupo, lo que desde distintas opiniones se considera necesario para que se convierta en un caso de éxito.
- § También se propone que la formación virtual debe estar especialmente cuidada en la parte práctica, basándose en casos cortos y prácticos y con una gran interactividad.
- § Para el caso de las empresas en que la mayoría de empleados susceptibles de poder realizar la formación online, no dispongan de acceso a internet en sus domicilios, pero sí de ordenador, se propone como mejor práctica el uso de cd-rom formativos de uso off line.
- § La formación presencial en fines de semana, sólo es aceptada si se complementa con actividades de ocio a los asistentes. Las microempresas no podrían afrontar el gasto de tales reuniones, para poder generalizarse este caso, las pequeñas empresas pueden reducir sus esfuerzos a una actividad más concreta y geográficamente más cercana, pero acomodando un componente lúdico que compense de la inversión de tiempo personal en días libres.
- § Abogan por una buena selección del profesorado, una atención personalizada y un seguimiento continuo de la formación que se realiza en el centro. Los programas deben estar bien coordinados y que sus contenidos encajen.
- § Los docentes tienen que estar al tanto y en continuo contacto con la actividad que desarrollan los alumnos para poder impartir una formación más adecuada y acorde a sus necesidades.
- § Mejorar la calidad de los centros docentes y comprobar que los alumnos cumplen con el perfil requerido.

- § Marcar directrices claras sobre la forma de proporcionar información sobre los cursos. Insisten en que no es suficiente con detallar el temario sino que debe destacarse sus beneficios prácticos "... no los títulos de los temas sino la aplicación que voy a poder dar a los conocimientos que voy a adquirir...". Señalan que es necesario que el trabajador pueda aplicar en la empresa los conocimientos adquiridos porque en caso contrario tendrá la sensación de que su esfuerzo no ha servido para nada y se desmotivará de cara al futuro.
- § Consultar a las empresas de formación y a las empresas por sectores para ajustar la formación a sus necesidades reales. Hacer especial hincapié en los horarios y la temática específica de los cursos.
- § Permitir el acceso al diseño de la formación, por parte de la administración, a las distintas asociaciones empresariales, por sectores y zonas geográficas.

En relación con la organización horaria de los cursos se propone:

- § Como primera opción se plantea la conveniencia de que se desarrollen dentro del horario laboral.
- § De no ser así los horarios más exitosos son de siete a diez de la noche, sábados por la mañana y de siete a nueve de la mañana. Casos particulares son el comercio, donde recomiendan aprovechar el mediodía o la hora previa al comienzo de la jornada matinal.
- § Consideran que el esfuerzo tiene que ser por ambas partes, tanto del trabajador como del empresario. El empresario debe favorecer la formación dentro del horario laboral de al menos una parte de la formación.
- § Cada actividad empresarial, sector, incluso cultura de cada empresa debería definir las horas valle de cada día (bien primeras horas de la mañana, el mediodía, final de la jornada...), para programar la formación en estas horas menos productivas.

En relación con la organización administrativa de la formación y la información que se proporciona sobre la misma se propone:

- § Simplificar los trámites administrativos y cualificar al personal de la administración que gestiona el sistema. Los expertos han señalado que es frecuente encontrar casos en los que el responsable actúa más como un tramitador que como un informador.
- § Dar más flexibilidad en tiempos, plazos, cambios de contenido, lugares de impartición, etc.
- § Acometer campañas de comunicación dirigidas tanto a empresas como trabajadores. A las primeras con el mensaje claro de mejora de la productividad y la existencia de bonificaciones automáticas; a los segundos con el mensaje de que la formación es un derecho por el que ya pagan, que mejorará sus expectativas profesionales y, si llegara el caso, por el que revertirá una parte de lo que paga en sus seguros sociales.
- § Además de utilizar medios de comunicación masivos (prensa, radio y televisión) conviene utilizar información personalizada dirigida directamente a la empresa o al empresario (carta personal o folleto) llegando incluso a la visita personal.
- § Crear un sistema a través de Internet a través del cual las empresas estuvieran informadas de los cursos, sistemas de financiación, enviar "correos" con las novedades, etc. Habría que comunicárselo a las empresas para que lo conocieran y se registraran.
- § Podrían crearse convenios de colaboración con ayuntamientos para que transmitieran esta información. Los expertos consideran que están más próximos a los ciudadanos y a su realidad diaria.
- § Reforzar el papel de las organizaciones empresariales y sindicales a la hora de proporcionar esta información tanto a empresas como a trabajadores.

## 8. CASOS DE ÉXITO

Se muestra, a continuación, la selección de aquellos casos de éxito detectados en las entrevistas en profundidad que, tras ser analizados, planteaban mayores posibilidades de ejemplaridad y de traslación a otras microempresas, pequeñas y medianas empresas con el propósito de extender la formación continua.

A partir de las cincuenta entrevistas en profundidad a expertos en formación ha sido posible evaluar un total de 46 experiencias de éxito en materia de formación continua que en su opinión podrían ser consideradas buenas prácticas con alguna posibilidad de transposición al total de empresas o a determinados segmentos de ellas. En una segunda fase se seleccionaron, por parte del equipo investigador, un total de catorce experiencias para que pudieran ser evaluadas por los expertos participantes en las dinámicas.

Por razones de espacio se pasa simplemente a enumerar cada uno de ellos quedando a disposición de los interesados el análisis más detallado de cada caso en el informe global del estudio.

### **PRIMER CASO:**

Con el propósito de poder acudir a formarse una empresa de cinco empleados dedicada a los servicios informáticos cierra su actividad durante el periodo de formación para que puedan acudir todos a formarse. La dimensión de su plantilla y la alta especialización del puesto de trabajo impedían la suplencia entre trabajadores.

### **SEGUNDO CASO:**

Una empresa de Telemarketing consciente de la necesidad de participar en actividades formativas organiza los cursos a primera hora de la mañana (de 9:00 a 10:30) porque sabe que son las horas en las que menos actividad tienen. Tratan de hacerlo, además, en el mes de julio.

### **TERCER CASO:**

Ante la imposibilidad de que fuera suplida por otra persona de la organización mientras acudía a formarse, una empresa del sector servicios ha solicitado y conseguido una subvención para contratar a una persona mientras la primera se forma.

### **CUARTO CASO:**

Ante el desconocimiento y desinformación que padecían en materia formativa, una empresa del sector metalmeccánico se puso en contacto con la Fundación de un sindicato y un responsable les asesoró sobre el tipo de formación que debían realizar y la gestión de las subvenciones que podrían solicitar.

### **QUINTO CASO:**

Una empresa de seguridad detectó el problema de la dispersión geográfica de sus empleados de cara a la organización de la actividad formativa. Decidieron utilizar modalidades on-line combinadas con formación presencial. La formación presencial era intensiva y aprovechaban para reunir al personal de una zona geográfica durante un fin de semana. Indicaron, no obstante, las dificultades encontradas por la existencia de trabajadores sin conexión a internet en su casa.

### **SEXTO CASO:**

En una empresa gallega de servicios a empresas con menos de 10 trabajadores se dieron cuenta de que los trabajadores no estaban suficientemente motivados hacia la formación porque no la veían útil ni identificaban sus beneficios a corto, medio y largo plazo. Decidieron realizar una campaña de comunicación interna basada en el eje de comunicación "formación = competitividad = mantenimiento de los puestos de trabajo". La formación continua ha pasado a formar parte de la cultura organizativa de la empresa.

### **SÉPTIMO CASO**

Una empresa irlandesa de servicios con ocho empleados dedicada al diseño de software para bordados ha establecido un plan de formación individualizado en el que indica a cada

empleado qué habilidades debe desarrollar en un periodo de tiempo determinado. Para llevarlo a cabo y, dado su reducido tamaño, requirió los servicios de una consultora externa.

**OCTAVO CASO:**

Con el propósito de evitar los problemas de acceso a la formación derivados de la existencia de cargas familiares, una empresa gallega aplica lo que denomina Plan Concilia Responsable: La empresa establece un número de horas de libre disponibilidad por parte del trabajador, en las que éste puede disponer de ellas y se las “reembolsa” a la empresa a lo largo del mes, con el único requisito de que el saldo de horas a final de mes esté igualado (horas que el trabajador se ha ausentado = horas que ha trabajado por encima de su jornada habitual). Además, establecen jornada intensiva el 75% del año: se establecen cuatro equipos de trabajo y sólo uno hace jornada partida, por turnos. El resto del personal tiene jornada continua.

**NOVENO CASO:**

Una empresa del sector de la fabricación de cosméticos con una plantilla cercana a los 240 trabajadores, reembolsa los gastos en formación de los trabajadores una vez que justifican el aprovechamiento de los cursos (siempre fuera del horario laboral). También establece préstamos para la formación.

**DÉCIMO CASO:**

Para evitar el efecto de los costes que la formación supone para los trabajadores una empresa productora de café (tostadero) con 40 empleados destina el 1,6% de los costes laborales a formación y realiza dos veces al año una encuesta entre sus empleados para conocer cuáles son sus necesidades formativas. Los empleados se sienten escuchados y el hecho de que la oferta formativa se ajuste en mayor medida a lo que ellos han pedido les hace sentirse más obligados hacia las propuestas formativas que posteriormente plantea la empresa.

**UNDECIMO CASO:**

Ante la imposibilidad de que sus empleados pudieran acudir a cursos de formación presenciales debido a su movilidad geográfica, una empresa de diseño e ingeniería catalana con delegaciones en Andalucía y Madrid con una plantilla de aproximadamente cien trabajadores optó por la formación a través de internet. La participación de sus empleados en las acciones formativas ha aumentado sensiblemente.

**DUODECIMO CASO:**

Una empresa catalana del sector de los sistemas electrónicos (menos de 10 trabajadores) se encontraba con la imposibilidad de acudir a cursos realmente especializados en las materias que les interesaban. Decidieron ponerse en contacto con un centro formativo con el que estudiaron el problema. Propusieron los temas, las fechas y los horarios y cerraron la empresa los días en los que se impartieron para poder acudir todos a formarse.

**DECIMOTERCER CASO:**

Una empresa andaluza del sector eléctrico con aproximadamente 30 empleados especialmente sensibilizada con la formación decidió crear un departamento de formación ante la necesidad de obtener información sobre la oferta existente y poder establecer anualmente un plan de formación. De esta forma podía destinar a una persona exclusivamente a estos temas.

**DECIMOCUARTO CASO:**

En el caso de una empresa valenciana del sector comercio, ante la baja proactividad del empresario que alegaba complejidad del procedimiento y altos costes, un empleado decidió tomar la iniciativa y ponerse en contacto con una entidad formadora. Esta entidad fue la que se encargó del diseño de la formación, gestionó la ayuda y organizó el curso después de una larga negociación con el gerente.