

A DETECCIÓN DAS NECESIDADES DE FORMACIÓN NA EMPRESA

JOSÉ CARLOS DE MIGUEL DOMÍNGUEZ* / MARÍA ÁNGELES LÓPEZ CABARCOS**
BEGOÑA BARREIRO FERNÁNDEZ** / GUILLERMO SÁNCHEZ VILARIÑO***

*Departamento de Métodos Cuantitativos para a Economía e a Empresa
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais
Universidade de Santiago de Compostela

** Departamento de Organización de Empresas e Comercialización
Sección Delegada de Lugo da Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais
Universidade de Santiago de Compostela

*** Departamento de Economía Financeira e Contabilidade
Sección Delegada de Lugo da Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais
Universidade de Santiago de Compostela

Recibido: 14 decembro 1998

Acceptado: 14 decembro 1998

Resumo: A formación no eido empresarial non se pode improvisar. A simple observación, a realización de cursos ou a utilización do sentido común non son suficientes para garantir que as accións formativas que se van realizar son as que realmente necesita a nosa empresa, nin para saber cómo se debe formar. Cando se realiza un estudo de detección de necesidades de formación xorden preguntas como: ¿que formación debe impartirse?, ¿cando e como se vai facer? A resposta a estas preguntas debe servir de guía á actividade dos organismos encargados da correcta planificación das políticas de formación.

Neste traballo pretendemos identificar no tempo (en base anual) e no espacio (nivel rexional) as necesidades da empresa para conseguir e mante-las súas vantaxes competitivas nun determinado marco productivo.

Palabras clave: Formación / Detección de necesidades / Análise de competencias / Accións formativas.

DETECTION OF TRAINING NEEDS WITHIN THE ENTERPRISE

Summary: Training at enterprise level cannot be improvised. The simple observation, attending courses or the utilization of common sense are neither sufficient to guarantee that the training actions to be performed are those needed by our company nor to know how training should be carried out. When a fact-finding-study of training needs is effected there arise questions such as what sort of training should be given? When and how should it be implemented? The answer to those questions must serve as a guide to the activity of organizations responsible for the correct planning of training policies.

This paper aims at identifying in time —annually— and in space —regionally— the needs of the enterprise to achieve and keep its advantages within a given production framework.

Keywords: Training / Detection of needs / Analysis of competences / Training actions.

INTRODUCCIÓN

"Se deixamos de ler durante demasiado tempo, a linguaxe empobrecése; cando abandonámo-la escrita resíntese a gramática; e se nos illamos no cotián minímizase a capacidade de sorpresa".

C. Martínez

Esta idea pode ser aplicada perfectamente ó que constitúe o obxecto do noso traballo: a formación como un proceso continuo e a importancia da detección das

necesidades formativas como condición para garanti-la supervivencia da empresa nun contorno cada vez máis competitivo.

As empresas son organizacións sociais que deberían ter como preocupación fundamental a creación e transformación de coñecementos. E todo isto xustificadido porque a súa base competitiva, máis ca se centrar nos produtos que ofrece, debe facelo cara ós coñecementos que posúe e desenvolve, os cales van materializarse, case con toda seguridade, en capacidades diferenciais para competir nos mercados. Neste sentido, resulta relevante o que din Boynton e Victor (1991): "*...as firmas deben ser definidas polas súas habilidades para aplica-los coñecementos organizativos específicos, o cal constitúe a súa capacidade para desenvolver unha variedade de produtos...*".

As empresas están descubrindo que se a súa razón de existir consiste en producir clientes satisfeitos e retidos, primeiro deben dedicarse a producir empregados igualmente satisfeitos e retidos e que conserva-lo persoal é un estímulo para desenvolve-la formación e a polivalencia dos traballadores, substituíndo unha desastrosa flexibilidade externa por unha auténtica flexibilidade interna.

A PEME E A FORMACIÓN

Debido ó peso que a pequena e mediana empresa representa no tecido empresarial (máis do 90% do total de empresas españolas son PEMES), centrámolo noso traballo neste tipo de empresas e nos seus problemas formativos.

As PEMES presentan unha serie de problemas de xestión derivados da ausencia de plans a longo prazo, da presenza dun propietario único, o que moitas veces implica que a empresa no poida medrar máis alá das capacidades e potencialidades desa persoa, e da perda do hábito e as prácticas da aprendizaxe por parte dos empresarios e directivos. Todo isto provoca serias dificultades no acceso da PEME á formación:

- 1) Derivado do seu tamaño, as PEMES non contan cun número elevado de persoas que presenten idénticas carencias formativas ó mesmo tempo (ó contrario do que sucede coas grandes empresas) e, polo tanto, han de levarse a cabo accións formativas dirixidas a pequenos grupos, o cal resulta máis custoso.
- 2) O mercado das PEMES, como consecuencia da gran competencia existente, resulta moito máis completo e heteroxéneo có mercado das grandes empresas. Por iso, é máis difícil para os provedores de formación estar ó tanto das súas necesidades formativas, pois a comunicación entre estes e as grandes empresas funciona mellor que coas PEMES, cando son precisamente estas últimas as que máis dependen dos provedores de formación por non posuíren departamentos de formación propios.

Derivado destes problemas, durante moito tempo as PEMES prescindiron da formación, tanto para os seus empregados de menor cualificación como para os seus xerentes e directivos. O argumento esgrimido era, por unha parte, a carestía da formación en diñeiro e en tempo e, por outra, a dificultade de medi-la súa rendibilidade. No fondo, a razón fundamental era que o empresario non cría que a formación puidera resolver ou axudar a resolver problemas reais, principalmente cando os resultados desta se obteñen no longo prazo mentres que o empresario centra a súa atención nos problemas inmediatos.

O contorno económico actual cambia día a día. Á empresa quédalle adaptarse e tomar posicións ou sucumbir ante os competidores. Necesariamente o empresario debe utilizar horizontes temporais máis amplos e intentar adiantarse ós acontecementos futuros.

O problema agrávase se considerámo-la desproporcionada competencia que se establece coas grandes empresas, nacionais ou multinacionais, que poñen no mercado produtos a baixo prezo e de calidade suficiente ou con novos atractivos. Estas grandes empresas inclúen no seu orzamento substanciosas partidas para a formación e a reciclaxe dos seus empregados e directivos. As grandes multinacionais contan na súa estrutura organizativa interna co correspondente departamento de formación. A formación resúltalles rendible, non só porque mellora o funcionamento e as vendas senón tamén porque inflúe na redución dos seus custos.

Na maioría dos casos, a formación implica procesos de cambio porque, en definitiva, a aprendizaxe é cambiar algunha conducta, facer cousas novas ou facelas de forma diferente, o cal supón que a aprendizaxe, como calquera actividade humana, non é posible se non existe un proceso de motivación que leva a propoñerse a aprendizaxe como meta e a persistir nela ata conseguilo obxectivo.

Suscítase en moitos casos un cambio da cultura empresarial que vén dado pola consideración da formación coma un investimento e non coma un gasto. A filosofía que se agocha detrás desa nova cultura é a de evitar activa-lo proceso de aprendizaxe unicamente para resolver problemas actuais, debendo entenderse ese proceso dende unha perspectiva máis dinámica e preocupándose por desenvolver coñecementos válidos a medio e longo prazo. Agora ben, non só ha producirse un cambio na cultura empresarial senón tamén na estratexia de formación, pasando esta a ser enmarcada nun horizonte temporal máis amplo. Froito deste cambio na concepción de cultura e estratexia, evolucionou a concepción sobre a formación na empresa.

As concepcións da formación na empresa foron variando co tempo. Considerouse dende un gasto necesario ata un investimento empresarial, pasando por ser considerada como unha forma de premio ou retribución indirecta na motivación dos traballadores máis ca no seu desenvolvemento profesional.

Calquera que sexa o método de concibi-la formación, este repercute na súa finalidade. No primeiro momento pode falarse de *formación como un elemento*

esencial para desempeñar un posto de traballo. Non ofrece ningún valor que non sexa a mellora do desempeño do posto.

A concepción máis moderna é a consideración da *formación como un investimento*. Da mesma forma que se inviste en equipamento, tecnoloxía, edificios, pódese investir en eleva-la cualificación dos recursos humanos. Dende este punto de vista, pretende desenvolve-las persoas tanto en coñecementos e habilidades como en actitudes, dando como resultado unha maior polivalencia dos traballadores, a posibilidade de ocupar postos de maior responsabilidade e a súa consideración coma un dos activos máis valiosos do balance.

Outra cuestión que cómpre considerar é que a maior parte das accións formativas as realizan as empresas de maior tamaño, a través dos seus programas de formación interna, enmarcados na dirección de persoal baixo a categoría de desenvolvemento dos recursos humanos. O principal obxectivo do desenvolvemento dos recursos humanos consiste en axuda-lo persoal das organizacións a facerlles fronte ás dificultades creadas polos cambios tecnolóxicos ou doutra índole, adaptarse ás novas necesidades e alcanza-los niveis de rendemento necesarios para que a empresa sobreviva e siga sendo competitiva.

A unha empresa non moi grande resúltalle difícil competir coas grandes firmas en variedade de produtos e servicios, pero si pode facelo tendo á súa xente preparada, aproveitando a proximidade para lograr un trato exquisito e personalizado ós clientes, adaptando os servicios ás necesidades do barrio ou da zona urbana na que está situada, conseguindo que os seus produtos teñan o valor engadido da calidade contrastada, detectando segmentos de mercado non atendidos suficientemente ou innovando nas presentacións. En todo isto si pode competir.

Grandes e pequenas empresas, á hora de planifica-las súas accións formativas, deben considera-los beneficios derivados dunha actuación conxunta.

A tendencia a crear estruturas cada vez máis flexibles provoca cambios importantes nos esquemas organizativos das empresas que buscan externalizar todas aquelas actividades que, aínda sendo importantes e fundamentais, non constitúen a súa actividade principal pero que si o son para outras empresas. De aquí dérívase o interese das grandes empresas polos programas formativos das máis pequenas coas que colaboran.

Neste sentido, pódese comprobar que moitas das accións formativas levadas a cabo polas empresas máis grandes son moi beneficiosas para as PEMES, particularmente no ámbito referido á capacitación de mandos, á xestión da calidade e á introducción das novas tecnoloxías. Os problemas das PEMES que comentamos anteriormente, relativos ó reducido número de persoas que mostran idénticas carencias formativas e á dificultade de detecta-las súas necesidades formativas, poden atopar solución a través da *transferibilidade da experiencia formativa* das empresas grandes ás máis pequenas.

Tampouco hai que esquece-la importancia da comunicación entre as PEMES para compartirlas súas necesidades de formación, para o que resulta fundamental conseguir mellora-la comunicación entre os axentes implicados, nin as organizacións empresariais como instrumento permanente de axuda ás PEMES na súa actividade formativa.

DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS

O esforzo formativo levado a cabo por grandes empresas, organizacións empresariais, de traballadores ou institucións públicas deu como resultado que tódalas empresas sexan conscientes da importancia da relación formación-competitividade. A preocupación agora é detecta-las necesidades reais de formación, de modo que as actuacións que se leven a cabo cubran as anteriores e que se integren na cultura, na estratexia e nos obxectivos a longo prazo da empresa.

Comprobamos que nos últimos anos os empresarios veñen mostrando unha maior sensibilización cara á formación como o demostra o importe do investimento en formación continua realizado en 1997, que ascende a 4.000 millóns. A importancia desa cifra anima a dirixi-las actuacións a cubrir carencias formativas reais.

Sendo conscientes de que a formación no nivel empresarial non se pode improvisar e de que a vida dunha empresa depende dos seus propios recursos e da capacidade para percibir e capta-las oportunidades que lle brinda o contorno, a realización de cursos ás veces non é suficiente para garantir que as accións formativas sexan as que realmente necesita a nosa empresa. Se cada empresa ten unha cultura e unha estratexia diferentes, o lóxico é que teña tamén unhas carencias formativas diferentes. Todo isto sen perder de vista a enorme influencia que o medio ou o contorno exercen sobre a actividade empresarial e que a van condicionar en maior ou menor medida. Así, Díez de Castro (1996) afirma que *"el administrador no ejerce libremente su función sino que está fuertemente condicionado por limitantes muy diversos que restringen considerablemente su capacidad de acción. La tendencia del mundo económico actual es que el número de elementos relevantes para la gestión de una empresa y que son externos a ella se incrementa"*. O diagnóstico das necesidades de formación na empresa é moi simple e vén dado pola diferenza entre os requirimentos de formación e os coñecementos que realmente ten a empresa.

É importante realizar unha análise das expectativas e das necesidades que nun futuro terá a empresa en canto a formación, atendendo ós novos cambios no contorno e ás novas formas de xestión. Isto comparárase cos coñecementos actuais dos empregados e a súa diferenza indicaráno-las necesidades formativas da empresa. Por un lado, falariamos de requirimentos de formación e, por outro, de competencias dos empregados.

Por *competencias dos empregados* entendémo-lo conxunto de coñecementos, habilidades e aptitudes que posúe o persoal que presta os seus servizos na empresa. E cando falamos de *requirimentos de formación* referímonos ó conxunto de coñecementos ou habilidades necesarios para que a empresa funcione.

Chegar a constatar que existen diferenzas entrámbalas dúas magnitudes supón ter recompilada toda a información dispoñible para diagnosticar a situación actual da empresa. Así, é necesario coñecer a estratexia, os proxectos, os problemas e os cambios previstos, a situación de mercado, a económica e as características do seu capital humano. Encadraríase como unha variable máis dentro do plan estratéxico da empresa, debido á cada vez máis relevante importancia dos coñecementos.

Moitas empresas, especialmente as PEMES, reflexionan pouco sobre a súa actuación actual e pasada, sobre os seus plans e proxectos futuros, así como sobre os métodos para afrontalos. Consideramos que para unha correcta detección de necesidades formativas e unha posterior planificación, é fundamental a análise global da empresa. A información que se obteña nesta etapa será dunha grande utilidade para realizar a análise concreta das necesidades formativas.

Precisamente, da análise da situación actual da empresa e da análise das súas competencias actuais e futuras xorden as necesidades formativas reais que deberán ser cubertas a través de plans formativos adecuados.

PASOS QUE HAI QUE SEGUIR PARA DETECTAR NECESIDADES FORMATIVAS

Situación actual da empresa

A análise da situación actual xira en torno a sete aspectos principais, que podemos clasificar da seguinte maneira:

- 1) Dende o punto de vista interno da empresa, para ver os seus puntos fortes e débiles, distinguímo-los seguintes factores:
 - a) Historia da empresa.
 - b) Novos produtos.
 - c) Cultura da empresa e modos de facer.
 - d) Organización e recursos humanos.
 - e) Situación económica.

- 2) Dende o punto de vista externo á empresa, podemos detectar oportunidades e ameazas, a través dos seguintes factores:
 - a) Contorno da empresa.
 - b) Novos mercados.

A medida que se vai recollendo a información sobre os sete aspectos comentados, irán xurdindo feitos e descubriranse problemas que non se detectaran previamente. Unha vez completada a análise, verase en qué medida a formación pode axudar a resolver total ou parcialmente os problemas descubertos. Dalgunha maneira, estase xa confeccionando unha lista intuitiva de necesidades formativas.

♦ *Historia da empresa*: trátase de recolle-la información básica sobre os acontecementos que influíron os resultados e/ou os obxectivos da empresa ó longo do tempo. Neste punto, recóllese información sobre estratexias e obxectivos ata o momento, actividades realizadas e produtos comercializados, incorporación de novas tecnoloxías, cambios nos métodos de produción ou de xestión, política de calidade, estrutura organizativa, etc.

♦ *Novos produtos e/ou mercados*: a diversificación de produtos debe entenderse como unha fonte de cambios e, polo tanto, xeradora de necesidades de formación. A información básica sobre diversificación de produtos fai referencia ás seguintes cuestións: esforzo en I+D, coñecementos sobre novos produtos e/ou novas tecnoloxías, estudos realizados antes de investir en novas ideas, estratexia de novos produtos adoptada pola empresa, capacidade de desenvolvemento da anterior, variedade de produtos que cómpre fabricar e limitacións principais no desenvolvemento dos anteriores.

En canto ós mercados, os aspectos que cómpre considerar son, entre outros, as características dos mercados actuais nos que está a empresa, o posicionamento da empresa en cada segmento de mercado, o número de intermediarios antes de chegar-lo produto ó cliente final, a valoración da influencia sobre a empresa doutros mercados máis afastados (novas tecnoloxías, competencia internacional), a adecuación da empresa ás novas esixencias do mercado, etc.

♦ *Cultura de empresa*: normalmente, os responsables das PEMES non invisten demasiados esforzos nin tempo no estudio da cultura e do clima empresarial. A realización dunha correcta análise de necesidades formativas esixe coñecer-lo conxunto de valores compartidos e que conforman a cultura da empresa. Entre outros, habería que estudar aspectos como en qué consiste o "saber facer" da empresa (signos, símbolos, comportamentos cara ó exterior, imaxe), a actitude da empresa ante a innovación e a formación, a satisfacción do persoal coas súas funcións e salarios, o grao de pertenza e de identificación dos traballadores coa empresa. Unha conclusión importante sobre este punto é que se comprobou que a relación cultura-formación non é unidireccional senón bidireccional, xa que os baleiros culturais poden encherse a través de accións formativas adecuadas.

♦ *Organización*: trátase de coñecer-los métodos de xestión e organización do traballo, a flexibilidade, a polivalencia, a autonomía, a participación, a comunicación interna; en definitiva, a relación existente entre un posto de traballo e tódolos demais. Para iso, a información básica incluíríase nos seguintes aspectos: organigrama, plan previsional de emprego, tipo de organización (vertical, horizontal,

matricial), grao de participación e creatividade, delegación de funcións, reunións periódicas co persoal, frecuencia desas reunións, etc.

♦ *Recursos humanos*: trátase de coñecer de forma xeral cómo é o capital humano da empresa, o seu nivel técnico, a política de persoal, a pirámide de idades, a política de retribucións, etc. A información necesaria sobre este tema pode encaixarse nos seguintes puntos: número de traballadores; distribución dos traballadores por antigüidade e por idade; horarios das quendas de traballo; perfil de competencias por posto de traballo; definición de responsabilidades; estudo da relación entre a descrición do posto e a súa valoración e retribución; existencia de sistemas de incentivación do persoal; estatísticas sobre absentismo laboral, puntualidade, accidentes de traballo ou rotacións de persoal; persoas empregadas na empresa nos últimos tres anos e funcións prioritarias en que empregaron; existencia de subcontratación; grao de coñecementos técnicos e profesionais do persoal da empresa; política de formación interna, etc.

♦ *Situación económica*: non se trata de coñecer simplemente o balance e a conta de resultados da empresa senón tamén de saber se a empresa se atopa nunha etapa de crecemento ou de recesión, cál será a súa capacidade de investimento no futuro, así como o investimento necesario en formación. É necesaria información do tipo: indicadores financeiros da empresa, elaboración de orzamentos, quen toma parte no proceso de elaboración dos anteriores, qué métodos se utilizan para avalialos, facturación do pasado exercicio, evolución da facturación nos últimos anos, volume de facturación previsto no futuro, capacidade de investimento da empresa a curto e medio prazo, investimento destinado a formación, etc.

♦ *Contorno da empresa*: a actividade dunha empresa carece de sentido se non responde ás condicións e esixencias do contorno que a rodea. A información necesaria sobre este punto refírese á importancia dos axentes cos que a empresa ten relación (clientes, provedores, empresas de servizos, entidades públicas, etc.), ó posicionamento da empresa respecto ós mercados de traballo e financeiro, ó posicionamento da empresa fronte ó seu contorno institucional, á identificación dos principais competidores (actuais, potenciais e substitutivos), á posición da nosa empresa respecto a eles (diferencias principais en relación ó principal competidor), etc.

Coa análise destes sete aspectos dispórase dun *diagnóstico estratéxico* da empresa e, paralelamente, dunha lista de problemas e oportunidades de mellora. Isto supón unha primeira visión dos problemas que hai que resolver, das oportunidades que cómpre aproveitar e dos cambios que hai que prever, moitos dos cales poderán ter, sen dúbida, unha resposta formativa.

Análise de competencias

Ata aquí analizámo-los puntos débiles que se poden manifestar na empresa, derivados do seu funcionamento interno e da influencia do seu contorno. Correspon-

de agora saber qué é o que hai que saber ou qué habilidades ou actitudes hai que posuír para poder traballar na empresa. É precisamente a esta última información á que denominamos *análise de competencias*.

A análise de competencias abarca o estudo de dous aspectos:

- 1) Os coñecementos ou habilidades necesarios para o desempeño de cada posto de traballo.
- 2) A detección das necesidades de formación de cada empregado en cada posto de traballo.

O primeiro aspecto corresponderíase co *deseño do posto de traballo*, isto é, defini-las tarefas e actividades que se realizan nun posto determinado, así como os coñecementos e habilidades necesarios para desenvolverlas. Ás veces, e como consecuencia dos fondos cambios tecnolóxicos, pode ser necesario un *redeseño do posto de traballo*, isto é, variar en maior ou menor medida as tarefas e actividades orixinalmente integradas no desempeño do posto, como consecuencia, basicamente, de varia-la súa amplitude e/ou a súa profundidade.

A información necesaria para esta análise pode obterse ben a través da observación directa ou ben reuníndose co encargado do posto ou coa persoa que o desempeña. No primeiro caso, é necesario informa-los empregados do obxecto da observación para evitar problemas de desmotivación ou suspicacias innecesarias.

O segundo aspecto constitúe o núcleo do diagnóstico de detección de necesidades formativas. Neste punto do proceso trátase de valora-los coñecementos que realmente teñen os empregados que desempeñan cada posto e cáles non teñen e deberían adquirir para un mellor desempeño.

A información, neste caso, obtense da observación e posterior valoración polo xefe, ou a través de cuestionarios ou entrevistas.

A través da entrevista persoal, o empregado pode expresar explicitamente as súas carencias formativas, afondando en aspectos de tipo cualitativo. Na observación directa deben elixirse as condutas observables que sexan críticas para a obtención de resultados, o cal será posible cando as tarefas estean claramente definidas.

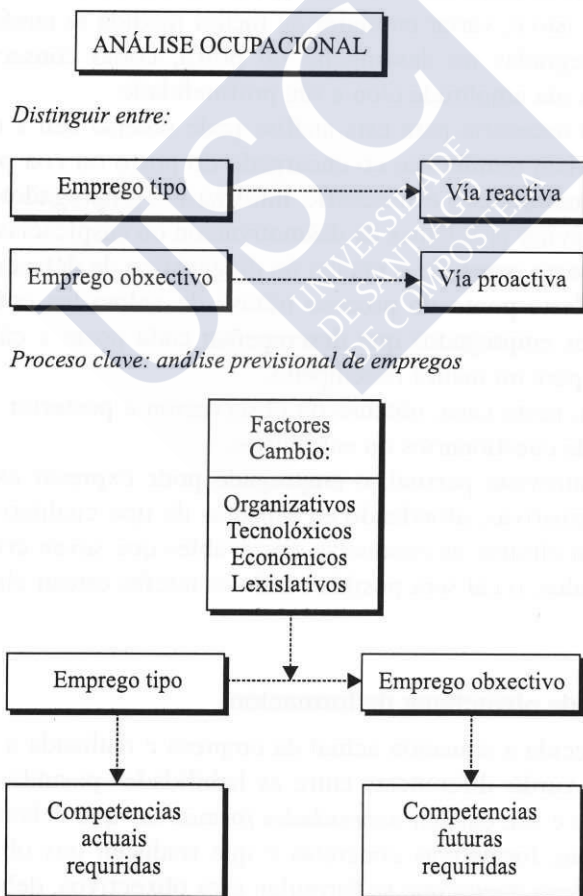
Establecemento de obxectivos de formación

Unha vez coñecida a situación actual da empresa e realizada a análise de competencias, poden xurdir diferencias entre as habilidades posuídas e as realmente necesarias. Se isto é así, existen *necesidades formativas* que deberán ser satisfeitas a través de accións formativas concretas e que traducen uns obxectivos previamente fixados. Como queira que se formulen eses obxectivos, deberán ser capaces de responder á pregunta: *¿que queremos conseguir coa formación?*

Os obxectivos por si sós non van cubri-las lagoas formativas existentes. É necesario que esas lagoas sexan traducidas nuns plans ou accións concretas. Isto é, o obxectivo sería o fin que cómpre alcanzar, en tanto que o plan sería o medio de conseguir ese fin.

Observamos que moitos directivos se limitan a reaccionar ós problemas que se van producindo en cada momento *ad hoc*, cando o realmente importante é seguir un enfoque proactivo, isto é, anticiparse ós acontecementos futuros arbitrando solucións previamente á aparición do problema e así manter unha actuación sobresa-liente de forma indefinida. Este enfoque é especialmente importante no caso das PEMES que, para mostrarse competitivas fronte a outras empresas máis grandes, "utilizan" os recursos humanos e a súa formación como factor diferencial (figura 1).

Figura 1



CONCLUSIONES

A formación non é a panacea para resolver tódolos problemas dunha organización xa que hai moitos problemas de tipo laboral que requiren estratexias de recursos humanos diferentes. De tódolos modos, cada vez máis a calidade dos recursos humanos (e a formación contribúe directamente a incrementar esa calidade) é o factor diferencial básico que as empresas, sobre todo as PEMES, utilizan para mante-las súas posicións nun mercado cada vez máis aberto e competitivo.

A competitividade, así como a importancia das cifras manexadas anualmente polas empresas en formación, provocaron que a detección das necesidades formativas se convertera nunha actividade fundamental na xestión dos recursos humanos.

Agora ben, a detección de necesidades debe orientarse a aquelas que, en principio, poden ser satisfeitas, porque existen a curto ou medio prazo os recursos humanos, económicos ou técnicos que han permitir afrontar esas necesidades.

Por outro lado, cómpre ter en conta que calquera detección de necesidades que se realiza dentro dunha organización xera expectativas, polo que habería que deixar claro o obxectivo do estudo que se emprenda e os resultados derivados deste.

Non hai que esquecer que no proceso de detección de necesidades existen dificultades á hora de formula-las carencias en termos de necesidades, chegando incluso a obviarse a existencia daquelas. Implica unha aprendizaxe chegar a percibir esas necesidades gradualmente. É función dos responsables de formación axudar á formulación das necesidades.

Ó traduci-las necesidades en accións formativas concretas, é habitual incorrer nunha serie de erros que deben ser evitados:

- 1) A realización dun estudo de necesidades formativas a curto prazo cunha demora excesiva na aplicación das accións concretas. Como consecuencia disto, podería verse variada a carencia formativa.
- 2) Os resultados do estudo da detección de necesidades formativas son excesivamente técnicos. Isto ocorre cando a análise a realiza algunha entidade externa á empresa e non existe a necesaria comunicación entrámbalas dúas.
- 3) Non ter fixado claramente os obxectivos antes de levar a cabo accións formativas, o que supón que o problema segue sen resolverse e, probablemente, perdeuse tempo e diñeiro.
- 4) Non ter en conta a oferta formativa xa existente, nin analiza-las consecuencias desta no mercado de traballo.

Se ata agora a actualización dos coñecementos dos empregados viña sendo levada a cabo mediante métodos convencionais, o que supoñía o rexeitamento desta

actualización por moitas empresas debido ó seu alto custo económico e de tempo, esas dificultades superáronse gracias á integración das novas tecnoloxías da información (ferramentas multimedia, correo electrónico, video-conferencia, etc.). As principais vantaxes destas novas tecnoloxías son o aforro en custo e tempo, evitando o desprazamento dos traballadores. En moitos casos, os problemas derivados do elevado número de núcleos de poboación ou da dispersión empresarial poden emendarse aproveitando os beneficios destas novas tecnoloxías.

Se existe o financiamento e os medios necesarios para levar a cabo a formación, é vital que se oriente correctamente, o que só pode lograrse a través dun proceso adecuado de detección de necesidades e unha sensibilización e mentalización tanto dos traballadores como das empresas. Ós traballadores porque lles proporciona un maior nivel de cualificación que vai contribuír ó seu desenvolvemento persoal e profesional, e á empresa porque repercute na mellora da eficacia económica, favorecendo a competitividade e a adaptación ós cambios derivados dos procesos de innovación tecnolóxica.

BIBLIOGRAFÍA

- ALCAIDE CASTRO, M.; GONZÁLEZ RENDÓN, M.; FLÓREZ SABORIDO, I. (1996): *Mercado de trabajo, reclutamiento y formación en España*. Madrid: Pirámide.
- ARGYRIS, CH. (1993): *Cómo vencer las barreras organizativas*. Díaz de Santos.
- BOYNTON, A.; VICTOR, B.: "Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization", *California Management Review*, pp. 53-67.
- BYARS, L.; RUE, L. (1996): *Gestión de los recursos humanos*. Irwin.
- CANCELA ALONSO, A. (1997): *Apoyo al diseño formativo. Conjunto de instrumentos para el diseño de formación*. Xunta de Galicia.
- CARMELO ORDAZ, C. (1996): "El comportamiento estratégico de las empresas frente a la comercialización de sus innovaciones: algunas reflexiones teóricas", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 2, núm. 2.
- CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE GALICIA (1997): *Observatorio ocupacional*.
- CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE GALICIA (1998): *Manual de evaluación y seguimiento de la formación*. Santiago de Compostela: CEG.
- CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE GALICIA (1998): *Formación continua de Galicia: estudio sectorial*. Santiago de Compostela: CEG.
- CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL VALENCIANA (1995): *Las necesidades de formación en las PYMES y el papel de las organizaciones empresariales*. CEV.
- CROSBY, P. (1991): *Liderazgo. El arte de convertirse en un buen gerente*. Madrid: McGraw-Hill.
- DE MIGUEL DOMÍNGUEZ, J.C. (1998): *Elementos prácticos para la detección de las necesidades de formación. Un enfoque transnacional*. Xunta de Galicia.
- DÍEZ DE CASTRO, J.; REDONDO LÓPEZ, C. (1996): *Administración de empresas*. Madrid: Pirámide.

- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B.; CARDY, R.L. (1996): *Gestión de los recursos humanos*. Prentice Hall.
- HUETE, L.M.; DEBAIG, M. (1996): *Hacia un nuevo paradigma de gestión*. McGraw-Hill de Management/IESE.
- MARTÍNEZ, C. (1998): "En busca de la rentabilidad. Para seguir formando", *Rev. Formación*.
- PÉREZ LÓPEZ, J.A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp.
- PRADO PRADO, J.C. (1997): *PYMES. Las necesidades de formación ante la innovación tecnológica*. Confederación de Empresarios de Pontevedra.
- Revista Empresarios* (suplemento especial: *formación continua*), núm. 13, (1998).
- SAFÓN CANO, V. (1997): "Creación y desarrollo del conocimiento en la organización", *Revista Europea de Economía da Empresa*, vol. 6, núm. 2.
- SÁNCHEZ GARCÍA, M.; ARENAZA ÁLVAREZ, S.; PÉREZ LARREA, B. (1997): "El empleo de actividades agrarias de diversificación y la incorporación de jóvenes agricultores: el papel de la formación", *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, vol. 6, núm. 1.
- SOLÉ PARELLADA, F.; MIRABET VALLHONESTA, M. (1997): *Guía para la formación en la empresa*. Civitas.
- SORIANO SORIANO, C. (1993): "PYMES. Gestión frente a la crisis", *Cinco Días*.