

Los efectos del programa del gobierno británico *Investors in People (IIP)* sobre el proceso de formación en la empresa

J. Oriol Escardíbul
Universidad de Barcelona

1. Introducción

Existe un consenso generalizado entre los políticos, académicos, agentes sociales y medios de comunicación británicos sobre la falta de mano de obra cualificada de dicho país respecto a sus competidores internacionales, que no permite al Reino Unido competir en los mercados de productos de mayor valor añadido (Keep y Mayhew, 1995). En este contexto, se indica que a las deficiencias (en cantidad y calidad) del sistema de educación británico se añaden los menores niveles y calidad de la formación proporcionada por las empresas (Prais, 1995).

Como Rainbird (1994: 341) señala, las empresas británicas dedican menos recursos a la formación (del 0,15 al 0,5% de su facturación) que las empresas de países competidores, tales como Alemania, Japón o Estados Unidos (que destinan alrededor del 3% de su facturación a formación). Asimismo, Cully et al (1998: 19) indican que del total de trabajadores que recibieron formación en 1997 en Gran Bretaña (casi dos tercios), sólo el 19% recibió un mínimo de cinco días de formación. En cuanto a la calidad, diversos estudios que comparan la formación proporcionada por empresas alemanas y británicas similares muestran que la formación proporcionada por las segundas es de menor calidad que la proporcionada por las primeras (ver Daly et al, 1985; Lane, 1988; Prais et al, 1989; Steedman y Wagner, 1989; Prais, 1995).

A raíz de esta preocupación por la formación, sucesivos gobiernos británicos han aplicado diversos programas para mejorar la cantidad y calidad de la misma con resultados poco exitosos (Finegold y Soskice, 1988). En este artículo, se analiza uno de los programas más

recientes y novedosos creados por el gobierno británico, denominado *Investors in People* (IIP), que fue lanzado a finales de 1990. Este programa pretende incrementar la cantidad y calidad de la formación proporcionada por las empresas a sus empleados, no mediante subvenciones o programas de aprendizaje, sino influyendo en la percepción que directivos y empleados tienen de la formación, para que la consideren una inversión necesaria para el éxito empresarial y personal. Para ello, IIP exige a las empresas la formalización del proceso de formación, que la formación sea para todos los empleados y que éstos participen en su planificación, así como que la formación se vincule a los objetivos empresariales.

En este artículo, se examina la aplicación de este programa en tres organizaciones situadas en Inglaterra para analizar su efecto sobre el proceso de formación en la empresa considerando, a su vez, el efecto de otros factores sobre dicho proceso. La estructura del artículo es la siguiente: en el apartado 2, se introduce la literatura referida a diversos factores externos a la empresa que pueden condicionar el proceso de formación y, en particular, el programa IIP. El apartado 3 describe la metodología aplicada en la investigación y los datos utilizados. En el apartado 4, se analizan los tres casos examinados y, finalmente, el apartado 5 contiene una discusión de los resultados y unas conclusiones finales.

2. Condicionantes externos de la formación en la empresa y el programa IIP

El proceso de formación en la empresa puede abarcar diversos agentes (como directivos, sindicatos y empleados), así como estar condicionado por diversos factores internos y externos a la misma.¹ Entre dichos factores externos destacan el mercado de productos en el que la empresa desarrolla su actividad, el mercado de factores y las intervenciones gubernamentales.

¹ Este artículo se centra en el análisis del programa IIP y, por ello, sólo se consideran factores externos (de los que IIP forma parte). Para un análisis del efecto conjunto sobre la formación de los factores externos e internos ver Escardíbul (1999).

El tipo de mercado de productos en el que la empresa desarrolla su actividad puede influir decisivamente en la voluntad de proporcionar formación por parte de los directivos.² Así, el pertenecer a un tipo de mercado basado en la competencia vía precios (y por tanto, donde reducir el coste sea un objetivo fundamental para la empresa), puede desincentivar la provisión de formación (ya que aumenta los costes). Contrariamente, un mercado donde la calidad de los productos es la variable fundamental, puede estimular la provisión de formación ya que se necesitarán trabajadores cualificados para la producción (ver Hendry, 1991: 80-2).³ En este sentido, la presión que los clientes ejerzan sobre las empresas para que éstas aumenten la calidad de sus productos puede ser un factor influyente en la cantidad de formación proporcionada por las empresas. Así, la creciente demanda de certificados de calidad, como el ISO9000 y similares, que obligan a las empresas a aumentar la formación proporcionada a sus empleados, es un buen ejemplo de lo indicado anteriormente. En el caso británico, sin embargo, gran parte de la demanda sigue estando determinada más por el precio que por la calidad, no estimulando a las empresas a proporcionar más formación a sus empleados (Keep y Mayhew, 1996: 120).⁴

En referencia al mercado laboral, como indica Hendry (1991: 85), la existencia de individuos suficientemente capacitados que puedan ser incorporados por las empresas puede desincentivar la formación proporcionada por éstas al preferir el reclutamiento de individuos externos a las mismas. Asimismo, las características del mercado laboral pueden estimular o

² El tipo de mercado en el que la empresa desarrolla su actividad puede ser considerado un factor externo o interno (al ser, asimismo, la estrategia de la dirección de la empresa, que sitúa a ésta en un determinado mercado). En este artículo se considera como factor externo para analizar cómo, una vez que la empresa está en un determinado mercado, éste afecta a sus decisiones de formación.

³ Ahora bien, lo indicado anteriormente es sólo una condición necesaria pero no suficiente, debido a que las empresas, para obtener un determinado nivel de calidad de sus productos, pueden optar por inversiones en capital que no requieran inversiones importantes en recursos humanos.

⁴ Además, la creciente desigualdad de la renta observada desde la década de los ochenta ha aumentado la competencia vía precios en perjuicio de la producción de bienes de mayor calidad y valor añadido (Keep y Mayhew, 1995).

desincentivar la formación. Como indica Stevens (1996), un mercado laboral que facilite la captación por parte de una empresa de trabajadores formados en otra, es decir, con escasos mercados internos e inestabilidad laboral, desincentivará la formación (especialmente en el caso de que la formación sea general o transferible). Esto es debido a que los empresarios temen perder sus inversiones en formación por la marcha de los empleados formados a otras empresas, que podrán pagar unos salarios más elevados al no tener que soportar los costes de formación.

Como señalan Ashton y Green (1996: 144), la "caza" de trabajadores formados (o *poaching*) es más probable en economías con un mercado de trabajo más liberalizado, como Estados Unidos o el Reino Unido, donde incorporar y despedir trabajadores es más fácil, que en economías más "institucionalizadas" como Alemania, o en economías con importantes mercados de trabajo internos, estabilidad laboral y desarrollo profesional para los trabajadores como Japón.

Un tercer factor externo es el gobierno que, mediante la legislación y la aplicación de diversas iniciativas de formación (planes de formación, subvenciones, etc.), puede influir sobre las decisiones de formación de las empresas (ver Chapman, 1993; Felstead y Green, 1994). En este artículo, el programa gubernamental *Investors in People* (IIP) es la actuación considerada.

IIP es un distintivo válido a nivel nacional que proporciona el gobierno británico a las empresas por haber invertido en la formación de sus empleados. El objetivo del programa IIP es que las empresas aumenten la cantidad y calidad de formación que proporcionan debido a que empresarios y empleados consideren la formación como un elemento clave para el éxito personal y de la empresa. Así, IIP busca formalizar el proceso de formación, la extensión de la formación a todos los empleados y que éstos participen en la planificación de su formación, así como la vinculación de la formación a la estrategia empresarial (para que

resulte efectiva).

IIP fue creado en 1990 con la colaboración de la asociación de empresarios británicos (la CBI o *Confederation of British Industry*), los sindicatos (la TUC o *Trades Union Congress*, que agrupa a la mayoría de sindicatos británicos) y otras organizaciones empresariales y de formación. El programa IIP es financiado por el gobierno británico, si bien es gestionado a nivel local por organismos dirigidos por las organizaciones empresariales locales (TECs y LECs).⁵ Éstos se encargan de evaluar a las empresas y de reconocerlas como IIP bajo la vigilancia de una institución no gubernamental, autorizada por el Departamento de Educación y Empleo, denominada *Investors in People UK*. El reconocimiento es por tres años y puede ser renovado. Los primeros reconocimientos se dieron en 1991 y, aunque no se ha extendido tan rápidamente como se esperaba, en 1996 ya existían 4.160 empresas reconocidas y 20.638 estaban en proceso de reconocimiento, representando el 28% de la población trabajadora (Alberga et al, 1997: 47-9; Adams, 1996: 13).

El programa IIP resulta atractivo a los empresarios porque les asesora en la elaboración de los planes de formación, su provisión y evaluación y obliga a que el plan de formación esté relacionado con la estrategia de la empresa (para asegurar que la formación proporcionada sea la necesaria). Además, permite involucrar a los empleados (evitando que vean la iniciativa como un proyecto que sólo beneficia a la dirección) y proporciona una buena reputación a la empresa respecto a sus empleados, presentes y futuros, proveedores y clientes, al ser distinguida como empresa que invierte en sus empleados proporcionando formación y, por tanto, que invierte en calidad. Asimismo, el proceso de acreditación como organización IIP no supone un coste significativo para las empresas (IDS, 1996: 1-4).

⁵ Los *Training Enterprise Councils* (TECs) se encuentran en Inglaterra y Gales y los *Local Enterprise Companies* (LECs) en Escocia.

Así, IIP obliga a las empresas a elaborar, por escrito, una estrategia empresarial y un plan y presupuesto de formación (vinculados a dicha estrategia),⁶ indicando la formación que necesita cada empleado para conseguir los objetivos especificados, así como a evaluar la formación proporcionada y el grado de cumplimiento de los objetivos (Adams, 1996: 19). Finalmente, cabe indicar que IIP pretende influir en la gestión de personal al fomentar estilos de gestión vinculados a lo que en la literatura se conoce como *Human Resource Management* o *Sophisticated Human Relations*, con un trato individualizado con los trabajadores y un mayor grado de participación de éstos en la toma de decisiones (Sisson, 1995; Purcell y Ahlstrand, 1994).

3. Metodología de análisis

El método de investigación utilizado ha sido el análisis de casos que, a pesar de sus limitaciones en cuanto a la transparencia y generalización de los resultados (ver Kitay y Callus, 1998), permite analizar cómo se desarrolla el proceso de formación, así como el papel desempeñado por los diversos agentes que participan en él.

Tres fueron las organizaciones analizadas.⁷ Empresa "A": un establecimiento situado en Birmingham con 48 empleados, perteneciente a una multinacional americana dedicada a la consultoría para empresas sobre gestión de planes de pensiones, recursos humanos, etc, que se instaló en el Reino Unido en 1970 y que consta, actualmente, de 22 centros con más de 3.500 empleados. Empresa "B": una empresa familiar británica dedicada a la distribución de material eléctrico y gestión de inventarios fundada en Birmingham en 1980, que recientemente ha experimentado un gran crecimiento y que consta, actualmente, con 29

⁶ Como indica IDS (1996), en 1996, sólo el 66% de las empresas británicas tenían un plan de formación (50% por escrito), mientras que sólo el 67% tenían un presupuesto de formación (55% por escrito).

⁷ Debido al compromiso adquirido con los directivos de las organizaciones donde se realizó la

empleados. Organización "C": Departamento de Personal de una universidad británica con 21 empleados. Sólo en C existe presencia sindical, aunque a nivel universitario (no del centro analizado). Las organizaciones A y C estaban reconocidas como IIP, mientras que la organización B estaba en el proceso de acreditación (si bien poseía el certificado de calidad ISO9000).

Las fuentes de información han sido diversas, tales como entrevistas, cuestionarios y documentos internos de las empresas, para aumentar el grado de validez de los resultados. Las entrevistas fueron individuales, semi-estructuradas y con preguntas mayoritariamente abiertas. Éstas se grabaron y transcribieron con posterioridad. Se entrevistó dos veces al director general del centro A, una vez al director de formación y al director de una de las dos divisiones de la empresa B, así como también dos veces al gerente del centro C, y una vez a una representante del sindicato de profesores universitarios de C. Las opiniones de los empleados fueron recogidas mediante cuestionarios y, aunque la muestra no es representativa de cada establecimiento (ver tabla 1 del anexo), permite contrastar la información dada por los directivos y aportar la opinión de parte de los trabajadores (un 35 % del total). Finalmente, en cuanto a los documentos internos examinados, se analizaron los planes de negocio y de formación de 1998 y 1999 de las empresas A y B, una encuesta interna realizada por A en 1997 en todos sus centros del Reino Unido, así como la memoria de 1998 de C.

4. Evidencia Empírica

En este apartado se indican los resultados de la investigación, estructurados en función del análisis de la planificación, provisión y evaluación de la formación.

investigación, se omiten los nombres de las mismas.

4.1 Planificación de la formación

Los directivos encargados de la formación en las tres organizaciones analizadas indicaron que la formación se planifica en dos etapas. En la primera, el director de formación decide la cantidad y tipo de formación necesaria en función de las necesidades de la empresa y de los resultados de la evaluación de cada puesto de trabajado realizada el año anterior, donde los trabajadores y sus supervisores indican las necesidades de formación de los primeros. En la segunda etapa, el director de formación, el supervisor inmediato del empleado y el trabajador se reúnen y fijan, en función del plan diseñado y la opinión de los propios interesados, la provisión de formación para cada trabajador.

Ahora bien, si se considera la opinión de los trabajadores, puede señalarse que no todos los empleados se vieron implicados en la planificación de su formación (ver tabla 2 del anexo). Así, aunque más de la mitad de los empleados en A participaron en la planificación de la cantidad y tipo de su formación (y en porcentajes similares para todos los grupos de trabajadores), no todos participaron en ella. En B, sólo la mitad de los que respondieron indicaron que estaban involucrados en la planificación de su formación, si bien las cifras son menores si se excluye a los directivos de mayor rango. Finalmente, la excepción fue C, donde todos los empleados que respondieron los cuestionarios indicaron que estuvieron involucrados en la planificación de su formación. Asimismo, en líneas generales, los empleados de las tres organizaciones indicaron que sus supervisores directos tuvieron un papel en la planificación de su formación mayor al indicado por los directivos de formación. Sin embargo, también señalaron la importancia de los planes de formación de las empresas.

En cuanto a los gastos de formación, los directivos entrevistados indicaron que sus organizaciones gastaron en formación una cifra muy superior a la media británica (ver tabla 3 del anexo). Como muestran Holden y Livian (1992: 15), sólo el 18% de las grandes empresas británicas destinan más del 4% de sus gastos anuales en salarios en formación

(mientras que la empresa B indicó gastar el 5%). Asimismo, Rainbird (1994: 341) señala que las empresas británicas, en promedio, dedican a formación entre un 0,15 y un 0,5% de su facturación (mientras que la empresa A indicó gastar un 15% de su facturación, y la organización C un 5% de su presupuesto). Sin embargo, cabe indicar que estos datos deben considerarse con precaución al provenir sólo de lo manifestado por los directivos. Ahora bien, tanto los directivos como los empleados señalaron que todos los gastos de formación eran soportados por la empresa.

4.2 La provisión de la formación

En este apartado se analiza la provisión de formación de las empresas examinadas (ver tabla 4 del anexo). En cuanto a los días de formación recibido por los empleados, y considerando que la media de formación para el Reino Unido es de casi 4 días al año (ver DfEE, 1996: 19), se observa que sólo los ayudantes de consultoría en A han recibido una cantidad de formación bastante superior a la media británica y, asimismo, destaca el escasísimo nivel de formación recibido por el personal de administración de dicha empresa. Para el resto de trabajadores y empresas, los días de formación recibidos están algo por encima de la media (consultores y directivos senior en A y B y empleados en B y C), con la excepción de los directivos de producción (supervisores) de B y C, que recibieron casi la mitad de días de formación que la media británica.

Sin embargo, pocos empleados señalaron que la cantidad de formación recibida fuera insuficiente. Así, sólo el 25% del personal de administración en A consideró insuficiente la cantidad de formación recibida. La cifra, sin embargo, es muy superior en aquellos colectivos para los que existen vínculos entre formación, promoción e incrementos salariales, como los ayudantes de consultoría en A (67%) y los empleados (40%) y supervisores (50%) en B.

Si se considera la calidad de la formación, los empleados encuestados manifestaron estar

muy satisfechos con la misma (algo expresado también por los directivos, que señalaron los enormes esfuerzos realizados para proporcionar formación útil y de calidad).

Respecto al tipo de formación, ésta fue más específica que general, y no es de extrañar que los trabajadores pusieran de manifiesto que la formación fue útil, básicamente, para su puesto de trabajo, así como de escasa utilidad para obtener un trabajo en otra empresa (salvo en B donde la formación fue más general). Sólo los empleados y directivos en B, y los ayudantes de consultoría en A, señalaron que la formación recibida fue considerada en su promoción y, de este modo, estaba relacionada con la obtención de unos mayores salarios. Asimismo, destaca que en la empresa donde la formación fue más general (B), los trabajadores indicaron muy significativamente que ésta aumentó su satisfacción en el trabajo. Finalmente, cabe destacar que la formación apenas estuvo relacionada con la obtención de certificados oficiales (sólo el 10% de los empleados formados los recibieron).

4.3 Evaluación de la formación

En las tres organizaciones analizadas se ha observado un sistema formal e informal de evaluación de la formación recibida por los trabajadores. El sistema formal consiste en que cada empleado debe describir, por escrito, el tipo de formación recibida (indicando las características de la misma, su grado de utilidad, etc). Estos informes son firmados por el empleado y su supervisor y enviados al director de formación. Asimismo, estos informes son utilizados en el proceso de evaluación anual de cada empleado y para planificar la formación del año siguiente. Informalmente, los supervisores están encargados de evaluar si los empleados aplican la formación recibida en el puesto de trabajo.

En las tres organizaciones, los directivos destacaron el apoyo proporcionado por los TECs en establecer sistemas formales de evaluación de la formación. Aunque todos los directivos expresaron que la formación aumentaba la productividad de los empleados, en ninguna

empresa se cuantificaba dicho aumento de productividad.

5. Discusión y conclusiones

En las tres organizaciones consideradas cabe destacar la existencia de estrategias empresariales escritas, así como planes y presupuestos de formación escritos vinculados a dichas estrategias (algo que no debe asumirse como común en todas las empresas en el Reino Unido, tal y como se ha señalado en el apartado 2).

En los planes de formación se observa que el tipo de mercado donde la empresa desarrolla su actividad es un determinante importante. Los directivos entrevistados en las tres organizaciones indicaron que el marco competitivo en el que se desenvuelven les "obliga" a incrementar la formación de los trabajadores. Así, en A y C la formación está vinculada a la necesidad de aumentar la calidad de los servicios prestados, mientras que la gran competencia existente en el sector donde B desarrolla su actividad ha sido la razón principal de la introducción de unas mejoras tecnológicas y organizativas que han constituido la base de su plan de formación. Ahora bien, el tipo de mercado estimula la formación especialmente de aquellos empleados que trabajan en puestos directamente relacionados con la actividad principal de la empresa (consultores en A y técnicos informáticos en B) que son, asimismo, los mayores demandantes de formación.

La existencia o no de trabajadores cualificados en el mercado laboral externo también influye en la provisión de formación. Así, los directivos de A y C señalaron la necesidad de formar a los empleados recién seleccionados, debido a la falta de cualificación para desarrollar su trabajo (especialmente en el caso de los ayudantes de consultoría en A). Sin embargo, el director de formación de la empresa B expuso que para determinados trabajos de alta cualificación incorporaba profesionales provenientes de una universidad cercana (gracias a la existencia de un programa gubernamental que lo posibilita), no teniendo que proporcionar la

empresa toda la formación necesaria. Asimismo, los directivos expresaron que la formación tendía a ser algo menor de la necesaria y más específica que general (como corroboraron los empleados), es decir, útil solamente en la empresa que la proporciona, debido al temor de que los trabajadores formados fueran "cazados" por otras empresas.

En cuanto a la planificación de la formación, no todos los empleados participaron en ella, tal y como cabría esperar de empresas vinculadas al programa IIP que, entre otros objetivos, pretende involucrar a todos los trabajadores en las decisiones relacionadas con su formación. A pesar de esa falta de participación, los trabajadores no mostraron ningún interés por buscar formas de participación alternativas como demandar la existencia de un sindicato (cuando no existe, como en A y B), o pedir su participación en la planificación de la formación (en el caso de C).

En cuanto a la provisión de formación, todos los directivos insistieron en la importancia de la calidad de la formación proporcionada y en la ayuda proporcionada por los TECs al respecto. Las respuestas de los empleados confirman que la formación proporcionada tenía un nivel de calidad satisfactorio. Sin embargo, se ha podido constatar que IIP no logra uno de sus objetivos como es aumentar la cantidad de formación (no muy distinta globalmente de la media británica) ni que ésta sea para todos los empleados (aunque en algún caso puede deberse a la no necesidad de más formación, tal y como expusieron algunos trabajadores).

En cuanto a la evaluación de la formación proporcionada, ésta sigue un proceso formal y, además, la información resultante es utilizada en la evaluación del puesto de trabajo y sirve para planificar la formación en el período siguiente. Sin embargo, en ninguna organización se cuantifican los incrementos de productividad que la formación pueda producir.

Si consideramos el papel de los directivos, sindicatos y empleados, cabe indicar que en todas las organizaciones los directivos de mayor rango son los que tienen un papel de

liderazgo en el proceso de formación. De entre estos, destaca el papel de los directores de los centros en A y C y el del director de formación en B. También destaca el papel de los supervisores (o directores de producción) al participar en el proceso de evaluación y planificación de la formación de los trabajadores. Al respecto, los trabajadores les dieron un mayor peso del señalado por los altos directivos.

Los sindicatos, en la única organización en la que están presentes (C), tienen un papel marginal ya que sólo participan en el proceso de formación mediante su presencia en comisiones de control. En cuanto a los empleados, éstos parecen no estar muy interesados en la formación debido a que aunque la cantidad de formación recibida no es muy elevada manifestaron estar satisfechos con ella. Como puede observarse en la tabla 4 del anexo, los que reciben menos formación parecen ser los más satisfechos. Diversos factores pueden explicar este hecho, como por ejemplo que el puesto de trabajo no requiera demasiada formación o que el trabajador esté lo suficientemente cualificado. Sin embargo, pueden existir otros motivos tales como la ausencia de la posibilidad de promoción profesional dentro de la empresa para muchos empleados, su falta de participación en la planificación de la formación, la gran especificidad de la misma, que la formación siga los criterios de la estrategia empresarial de la empresa más que los deseos de los trabajadores, así como otros factores personales, como la falta de tiempo, obligaciones familiares, etc (ver DfEE, 1997). Ahora bien, para poder obtener unas conclusiones al respecto es necesaria una investigación en mayor profundidad.

A modo de conclusión, podemos señalar lo siguiente. En primer lugar, son los directivos los que tienen un papel predominante en el proceso de formación de los trabajadores (aspecto que no altera sustancialmente el programa IIP y quizás de ahí su alto grado de aceptación por parte de éstos).⁸ En segundo lugar, el programa IIP consigue algunos de sus objetivos,

⁸ Como indica Graham (1997: 119), en el Reino Unido más que en otras economías avanzadas, el éxito económico se asocia con el libre mercado y la no interferencia gubernamental. Así, iniciativas que no

como son: la formalización del proceso de formación (en la planificación, la provisión y, especialmente, la evaluación de la formación), algo que no puede suponerse que sucede en todas las empresas británicas; la vinculación de la formación con la estrategia empresarial; y el ofrecimiento por parte de las empresas de una formación de calidad (en la que los TECs prestan una ayuda significativa). Sin embargo, las organizaciones analizadas presentan, en cuanto a días de formación proporcionados a sus empleados, unos datos similares a la media británica y, así, parece que IIP no estimula la provisión de formación de las empresas. Asimismo, era de esperar que empresas reconocidas como IIP tuvieran una política de desarrollo profesional para los empleados mayor que la efectivamente encontrada, así como una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Por ello, cabe indicar que para aumentar la cantidad de formación proporcionada por las empresas británicas, quizá debería considerarse otro modelo de intervención pública, tal como un sistema de impuesto-subsidación (como el existente en Gran Bretaña en el período 1964-1973 y con algunos cambios hasta 1981), en el que se prima con subvenciones a las empresas que proporcionan formación siguiendo unos estándares fijados por el gobierno y se obliga a pagar un impuesto a las que no lo consiguen (Keep y Rainbird, 1995: 518-9). Ahora bien, cabe considerar que, para el buen funcionamiento del sistema, debería involucrarse a los empresarios y directivos, una vez se ha podido constatar el peso fundamental que éstos tienen en el proceso de formación, así como eliminar las barreras que obstaculizan una mayor demanda de formación por parte de los empleados.

Asimismo, deberían introducirse algunas reformas en el mercado laboral para evitar el *poaching* de trabajadores cualificados, que reduce la cantidad de formación proporcionada por las empresas y hace que dicha formación sea más específica. Como señalan Ashton y Green (1996: 144), algunas reformas institucionales como la creación de los consejos de trabajo similares a los existentes en Alemania (que limitan la libertad de despido de los

restringen el derecho de los directivos a dirigir la empresa parecen ser de más fácil aceptación por parte

empresarios, comprometen a los trabajadores a aceptar los acuerdos establecidos entre empresarios y sindicatos y permiten una planificación conjunta de la formación entre sindicatos y empresarios), acuerdos a nivel sectorial (que evite la competencia vía costes laborales), etc., pueden permitir a los empresarios invertir más en la formación de los trabajadores al reducir el miedo a perder a sus trabajadores formados.⁹ Obviamente, estas consideraciones requieren un análisis en mayor profundidad, más allá del ámbito de este estudio.

Así, en las organizaciones examinadas se ha podido observar que el programa *Investors in People* consigue algunos objetivos importantes, como formalizar el proceso de formación en la empresa, pero no parece que altere los resultados, en cantidad y tipo de formación, que las empresas obtendrían en caso de no seguir dicho programa. Por ello, puede indicarse que si el objetivo es aumentar la cantidad de formación proporcionada por las empresas, que esta sea más general, así como extender la formación a los colectivos menos favorecidos, serían más acertadas otro tipo de iniciativas que disminuyan la discrecionalidad de los directivos y el temor de éstos a perder las inversiones realizadas en formación.

de éstos.

⁹ Con datos de 1990 para Alemania y de 1991 para el Reino Unido, Streeck (1997: 38) señala que los trabajadores alemanes permanecen, en promedio, más tiempo en sus empresas (10,4 años) que los trabajadores británicos (casi 8 años).

6. Bibliografía

- ADAMS, K. (1996) 'Making capital out of Investors in People'. *Employee Development Bulletin*, No. 84, December, pp. 11-16.
- ALBERGA, T., TYSON, S., PARSONS, D. (1997) 'An evaluation of the Investors in People Standard'. *Human Resource Management Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 47-61.
- ASHTON, D., GREEN, F. (1996) *Education, Training and the Global Economy*. Cheltenham: Edward Elgar.
- CHAPMAN, P.G. (1993) *The economics of training*. Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf.
- CULLY, M.; O'REILLY, A.; MILLWARD, N.; FORTH, J.; WOODLAND, S.; DIX, G.; BRYSON, A. (1998) *The 1998 Workplace Employee Relations Survey. First findings*. London: Department of Industry and Trade.
- DALY, A., HITCHENS, D. M. W. N., WAGNER, K. (1985) 'Productivity, Machinery and Skills in a Sample of British and German Manufacturing Plants' *National Institute Economic Review*, Vol. February, pp. 48-61.
- DEPARTMENT for EDUCATION and EMPLOYMENT (1999) *Education and Training in Britain*. Internet: <http://www.dfes.gov.uk/etb/index.htm>
- DEPARTMENT for EDUCATION and EMPLOYMENT (1997) *Labour market and skills trends*. London: DfEE.
- DEPARTMENT for EDUCATION and EMPLOYMENT (1996) *Training Statistics 1996*. London: DfEE.
- ESCARDÍBUL, J.O. (1999): *The Training Process: a case study of three organizations in England*. Dissertation. Coventry: University of Warwick, Warwick Business School.
- FELSTEAD, A.; GREEN, F. (1994) 'Training during the recession'. *Work, Employment and Society*, Vol. 8, No. 2, pp. 199-219.
- FINEGOLD, D., SOSKICE, D., (1988) 'The Failure of Training in Britain: Analysis and Prescription' *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 4, No. 3, pp. 21-53.
- GRAHAM, A. (1997) 'The UK 1979-95: Myths and Realities of Conservative Capitalism' in CROUCH, C.; STREECK, W. (eds.) *Political economy of modern capitalism*. London: Sage, pp. 117-32.
- HENDRY, C. (1991) 'Corporate Strategy and Training' in STEVENS, J.; MACKAY, R. (eds.) *Training and Competitiveness*. London: Macmillan, pp. 79-110.
- HOLDEN, L., LIVIAN, Y. (1992) 'Does Strategic Training Policy Exist? Some Evidence from Ten European Countries'. *Personnel Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 12-24.
- IDS - Incomes Data Services - (1996) *Investors in People*. Study 598, March.
- KEEP, E., MAYHEW, K. (1996) 'Evaluating the assumptions that underlie training policy' in BOOTH, A., SNOWER, D. J. (eds.) *Acquiring Skills. Market failures, their symptoms and policy responses*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 305-34.

- KEEP, E., MAYHEW, K. (1995) 'Training policy for competitiveness: time for a new perspective?' in METCALF, H. (ed.) *Future Skill Demand and Supply*. London: PS1.
- KEEP, E., RAINBIRD, H. (1995) 'Training' in EDWARDS, P. (ed.) *Industrial Relations. Theory and practice in Britain*. Oxford: Blackwell, pp. 515-42.
- KITAY, J., CALLUS, R. (1998) 'The role and challenge of case study design in industrial relations research' in WHITFIELD, K.; STRAUSS, G. (eds.) *Researching the World of Work. Strategies and methods in studying industrial relations*. Ithaca: Cornell University Press, pp. 101-112.
- LANE, C. (1988) 'Industrial Change in Europe: The Pursuit of Flexible Specialisation in Britain and West Germany' *Work, Employment and Society*, Vol. 2, No. 2, pp. 141-168.
- PRAIS, S. J. (1995) *Productivity, Education and Training. An International Perspective*. London: The National Institute of Economic and Social Research.
- PRAIS, S. J., JARVIS, V., WAGNER, K. (1989) 'Productivity and Vocational Skills in Services in Britain and Germany: Hotels'. *National Institute Economic Review*, Vol. November, pp. 52-74.
- PURCELL, J., AHLSTRAND, J. (1994) *Human Resource Management in the Multi-Divisional Company*. Oxford: Oxford University Press.
- RAINBIRD, H. (1994) 'Continuing Training' in SISSON, K. (ed.) *Personnel Management. A comprehensive guide to theory and practice in Britain*. Oxford: Blackwell, pp. 334-64.
- SARANTAKOS, S. (1998) *Social Research*. London: Macmillan.
- SISSON, K. (1995) 'Human Resource Management and the Personnel Function' in STOREY, J. (ed.) *Human Resource Management: a critical text*. London: Routledge, pp.87-109.
- SISSON, K., MARGINSON, P. (1995) 'Managements: Systems, Structures and Strategy' in EDWARDS, P. (ed.) *Industrial Relations. Theory and practice in Britain*. Oxford: Blackwell, pp. 89-122.
- STEEDMAN, H., WAGNER, K. (1989) 'Productivity, Machinery and Skills: Clothing Manufacture in Britain and Germany'. *National Institute Economic Review*, pp. 40-57.
- STEVENS, M. (1996) 'Transferable training and poaching externalities' in BOOTH, A., SNOWER, D.J. (eds.) *Acquiring Skills. Market failures, their symptoms and policy responses*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 21-40.
- STREECK, W. (1997) 'German Capitalism: does it exist? Can it survive?' in CROUCH, C.; STREECK, W. (eds.) *Political economy of modern capitalism*. London: Sage, pp. 33-54.

Anexo

Tabla 1. Número de respuestas (total y en porcentaje)

Organización	Número de respuestas	% respuestas/ total número de empleados
A	15	31
B	12	40
C	3	14

Tabla 2. Grupos de empleados involucrados en la planificación de su formación (total y en porcentaje)¹

Organización	Empleados involucrados en planificación cantidad formac.		Empleados involucrados en planificación tipo de formación	
	Número	Porcentaje (%)	Número	Porcentaje (%)
Total A	10	63	10	63
Consultores	5	63	5	63
Ayudantes Cons.	2	67	2	67
Administrativos	3	60	3	60
Total B	6	50	6	50
Directivos senior	3	100	3	100
Dir. Producción	1	25	2	50
Empleados	2	40	1	20
Total C	3	100	3	100
Dir, Producción	1	100	1	100
Empleados	2	100	2	100

(1) Datos respecto al número total de empleados que respondieron a los cuestionarios.

Tabla 3. Presupuesto de formación

Organiz.	Gastos en formación	% gastos cubiertos por la empresa
A	15% de la facturación	100
B	5% del salario medio (con un 40% de los gastos subsidiados por el gobierno)	100
C	La Universidad gasta un 3-4% de todo su presupuesto. Los	100

recursos provienen del presupuesto de la universidad y los departamentos, que gastan el 5% de su presup. en formación

Tabla 4. Provisión de formación

	A (1)	B	C (2)
Días de formación			
Empleados	Menos de 0,5	4-5	4
Supervisores	8	2	2
Directivos senior	4-5	4	n.d.
% de empleados satisfechos con la cantidad de formac. recibida			
Empleados	75%	60%	100%
Supervisores	33%	50%	100%
Directivos senior	75%	67%	n.d.
Tipo de formación principal			
	En el trabajo Específica	En el trabajo Espec. + general	En el trabajo Específica
Formación vinculada a cualific. formales (mayoritariam.)	No	No	No
% de empleados satisfechos con la calidad de la formación	75%	100%	100%
% empleados que hayan indicado haber recibido menos formación de la necesaria			
	40%	42%	0%
Empleados	25%	40%	0%
Supervisores	66%	50%	0%
Directivos senior	25%	33%	n.d.
Form. recibida en horas trabajo	Si	Si	Si
Formación útil para (% empleados que así lo indican)			
Puesto trabajo actual	100%	84%	100%
Carrera profesio. en empresa	44%	91%	33%
Obtener trabajo otra empresa	13%	41%	33%
Aumento salarial	18%	41%	0%
Aumentar satisfac. en trabajo	25%	75%	33%

(1) En A, empleados se refiere a personal administrativo; supervisores a ayudantes de consultoría y estudiantes de actuariales en prácticas; directivos senior a personal de consultoría y actuariales.

(2) No existen datos para los directivos senior.