

Comportamiento de las empresas
de la Comunidad Autónoma del País Vasco
respecto a la formación continua
de sus directivos



informe ejecutivo de los resultados

presentación



La globalización de la economía, los continuos avances tecnológicos, la consecución de una adecuada dimensión empresarial, la necesidad permanente de innovar, el establecimiento de una cultura empresarial basada en la mejora continua o la existencia de unos competidores y clientes cada

v e z más exigentes, son algunos de los argumentos más esgrimidos por las empresas que destinan una parte significativa de sus presupuestos a financiar programas de formación continua.

La formación es y debe ser considerada un factor clave de desarrollo estratégico y el motor del cambio organizativo, donde confluyen la capacidad de conocer, detectar, configurar, gestionar y optimizar las competencias de los empleados como forma de asegurar un mejor posicionamiento de la empresa en el futuro y de satisfacer paralelamente muchas de las necesidades sociales de las personas que integran un proyecto empresarial.

Ahora bien, si bien es cierto que la gran mayoría de las personas que configuran la estructura humana de una organización son importantes para el desarrollo eficaz y eficiente de su actividad económica, es indudable que determinados grupos humanos dentro de la organización son particularmente estratégicos. Concretamente, los directivos constituyen un colectivo de especial relevancia en la generación y mantenimiento de la competitividad empresarial, por lo que deben ser sujetos de una particular atención y las organizaciones deben realizar un importante esfuerzo en su captación, desarrollo, motivación, retención e indudablemente en su formación y reciclaje continuo.

Sin embargo, a pesar de que resulta difícil rebatir la importancia que desempeña la formación del directivo como fuente de competitividad empresarial, lo cierto es que se evidencia una situación paradójica en la que aparece un importante gap entre la importancia otorgada a la formación como medio para desarrollar eficaz y eficientemente la actividad directiva (aumento del grado de formación prelaboral de los directivos; promoción de los individuos mejor formados, etc.) y la realidad que posteriormente dibujan los datos recogidos respecto al comportamiento de la empresa en el ámbito de la formación continua de directivos, esto es, empresas y directivos son conscientes de la necesidad de este tipo de formación, máxime en un entorno altamente dinámico y competitivo como el actual, pero no lo demuestran en la misma medida con sus actuaciones, especialmente en el caso de las empresas.

Nuestro trabajo trata de dar respuesta a esta aparente incoherencia, desarrollando un modelo que explique el com-



La globalización de la economía, los continuos avances tecnológicos, la consecución de una adecuada dimensión empresarial, la necesidad permanente de innovar, el establecimiento de una cultura empresarial basada en la mejora continua o la existencia de unos competidores y antes cada vez más exigentes, son

algunos de los argumentos más esgrimidos por las empresas que destinan una parte significativa de sus presupuestos a financiar programas de formación continua.

La formación es y debe ser considerada un factor clave e desarrollo estratégico y el motor del cambio organizativo, donde confluyen la capacidad de conocer, detectar, configurar, gestionar y optimizar las competencias de los empleados como forma de asegurar un mejor posicionamiento de la empresa en el futuro y de satisfacer paralelamente muchas de las necesidades sociales de las personas que integran un proyecto empresarial.

Ahora bien, si bien es cierto que la gran mayoría de las personas que configuran la estructura humana de una organización son importantes para el desarrollo eficaz y eficiente de su actividad económica, es indudable que determinados grupos humanos dentro de la organización son particularmente estratégicos. Concretamente, los directivos constituyen un colectivo de especial relevancia en la generación y mantenimiento de la competitividad empresarial, por lo que deben ser sujetos de una particular atención y las organizaciones deben realizar un importante esfuerzo en su captación, desarrollo, motivación, retención e indudablemente en su formación y reciclaje continuo.

Sin embargo, a pesar de que resulta difícil rebatir la importancia que desempeña la formación del directivo como fuente de competitividad empresarial, lo cierto es que se evidencia una situación paradójica en la que aparece un importante gap entre la importancia otorgada a la formación como medio para desarrollar eficaz y eficientemente la actividad directiva (aumento del grado de formación prelaboral de los directivos; promoción de los individuos mejor formados, etc.) y la realidad que posteriormente dibujan los datos recogidos respecto al comportamiento de la empresa en el ámbito de la formación continua de directivos, esto es, empresas y directivos son conscientes de la necesidad de este tipo de formación, máxime en un entorno altamente dinámico y competitivo como el actual, pero no lo demuestran en la misma medida con sus actuaciones, especialmente en el caso de las empresas.

Nuestro trabajo trata de dar respuesta a esta aparente incoherencia, desarrollando un modelo que explique el comportamiento de las empresas de la CAPV respecto a la formación de sus directivos. Tras una profunda revisión teórica, entendemos que

índice

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía, los continuos avances tecnológicos, la consecución de una adecuada dimensión empresarial, la necesidad permanente de innovar, el establecimiento de una cultura empresarial basada en la mejora continua o la existencia de unos competidores y clientes cada vez más exigentes, son algunos de los argumentos más esgrimidos por las empresas que destinan una parte significativa de sus presupuestos a financiar programas de formación continua.

La formación es y debe ser considerada un factor clave de desarrollo estratégico y el motor del cambio organizativo, donde confluyen la capacidad de conocer, detectar, configurar, gestionar y optimizar las competencias de los empleados como forma de asegurar un mejor posicionamiento de la empresa en el futuro y de satisfacer paralelamente muchas de las necesidades sociales de las personas que integran un proyecto empresarial.

Ahora bien, si bien es cierto que la gran mayoría de las personas que configuran la estructura humana de una organización son importantes para el desarrollo eficaz y eficiente de su actividad económica, es indudable que determinados grupos humanos dentro de la organización son particularmente estratégicos. Concretamente, los directivos constituyen un colectivo de especial relevancia en la generación y mantenimiento de la competitividad empresarial, por lo que deben ser sujetos de una particular atención y las organizaciones deben realizar un importante esfuerzo en su captación, desarrollo, motivación, retención e indudablemente en su formación y reciclaje continuo.

Sin embargo, a pesar de que resulta difícil rebatir la importancia que desempeña la formación del directivo como fuente de competitividad empresarial, lo cierto es que se evidencia una situación paradójica en la que aparece un importante *gap* entre la importancia otorgada a la formación como medio para desarrollar eficaz y eficientemente la actividad directiva (aumento del grado de formación prelaboral de los directivos; promoción de los individuos mejor formados, etc.) y la realidad que posteriormente dibujan los datos recogidos respecto al comportamiento de la empresa en el ámbito de la formación continua de directivos, esto es, empresas y directivos son conscientes de la necesidad de este tipo de formación, máxime en un entorno altamente dinámico y competitivo como el actual, pero no lo demuestran en la misma medida con sus actuaciones, especialmente en el caso de las empresas.

Nuestro trabajo trata de dar respuesta a esta aparente incoherencia, desarrollando un modelo que explique el comportamiento de las empresas de la CAPV respecto a la formación de sus directivos. Tras una profunda revisión teórica, entendemos que dicho comportamiento está vinculado a las asimetrías de información que existen entre las empresas, los directivos y los oferentes de formación. El grado de intensidad con que se presenten dichas asimetrías, provienen en nuestra opinión de la posición que adopte la empresa frente a aspectos tales como:

- *Grado de conocimiento y valoración de la capacidad de aprendizaje de los directivos* (evaluaciones formales del desempeño, procesos de selección formalizados, etc.)
- *Grado de conocimiento y valoración de la calidad e idoneidad de la oferta formativa.*
- *Riesgo potencial de abandono del directivo* tras recibir la formación, medido indirectamente a través de variables como la existencia o no de mercados laborales internos desarrollados, el grado de atractivo del mercado laboral externo, los niveles de satisfacción de los directivos, el riesgo empresarial percibido por el directivo, etc.
- *Riesgo de no transmisión* de los conocimientos adquiridos tras el proceso de formación.
- *Riesgo de incremento del coste salarial.*
- *Coste directo* (monetario) e *indirecto* (tiempo) que implica la inversión en formación en la empresa.
- *Valor otorgado al directivo* como recurso estratégico dentro de la organización.

RESULTADOS

La inversión que realmente efectúan las empresas en formación (directiva y no directiva) es bastante modesta: la mayoría (65%) destina menos del 1,5% de su masa salarial a este concepto, y tan sólo un 14% emplean más del 3%. Hay que señalar, además, que a esta cuestión respondió aproximadamente tan sólo la mitad de las empresas encuestadas, por lo que los datos reales posiblemente sean más bajos.

En relación con la inversión empresarial en formación para directivos, los comportamientos están muy polarizados. Así, mientras en el 36% de las empresas menos del 30% de los miembros de sus equipos directivos han recibido algún tipo de formación durante el 2004, en el 38,5% de las empresas encuestadas más del 80% de sus directivos han realizado alguna actividad de formación continua. Mayoritariamente, los directivos dedican menos de 30 horas anuales a formarse (53,9%) (graf. 1a y 1b).

Gráfico 1a
% de directivos formados
(año 2004)

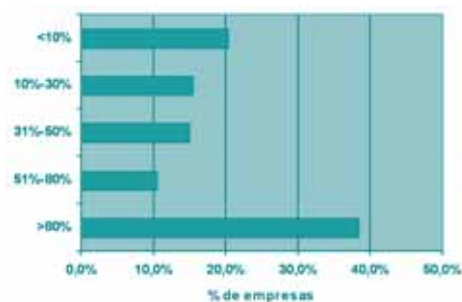
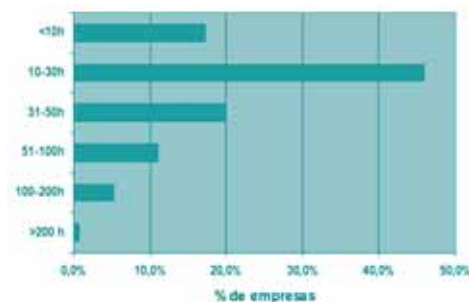


Gráfico 1b
Número medio de horas
de formación directiva (año 2004)



En general, las empresas son las que financian la formación de sus directivos (el 82% lo hace siempre o casi siempre), aunque lo más habitual es compartir el tiempo de la empresa y del directivo para realizar las acciones formativas (70%). En cuanto a la iniciativa, son normalmente las empresas (y no los propios directivos) las que en mayor proporción promueven la realización de estas acciones (el 51,4% de las empresas son las que siempre o casi siempre tienen la iniciativa ante la formación).

Respecto al tipo de formación promovida y financiada, la mayoría de las empresas (85%) financia formación directiva técnica y específica para la empresa, y también, aunque en menor medida, en gestión (69%), habilidades directivas (65%) e idiomas (60%). Las empresas grandes, especialmente las multinacionales, y las cooperativas destacan por su propensión a la financiación de estos contenidos. Esta formación se estructura, sobre todo, a través de cursos externos de duración inferior a las 20 horas (76%), aunque también es habitual recurrir a cursos de duración superior (57%), a la formación impartida por especialistas en la propia empresa (*in company*) (55%) o la formación interna (55%). La formación *on-line* es la menos conocida y empleada (25%) (graf. 2a y 2b)

Gráfico 2a
Acciones formativas
financiadas
por la empresa I

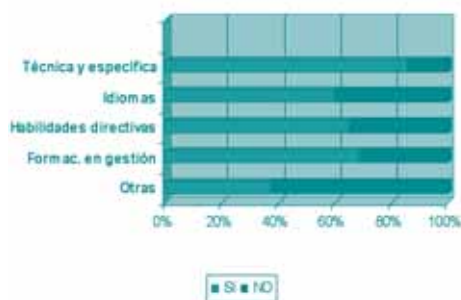


Gráfico 2b
Acciones formativas
financiadas
por la empresa II



El conjunto de empresas que manifiestan realizar una mayor inversión en la formación continua de sus directivos muestran valoraciones claramente superiores que las que exhiben un menor esfuerzo formativo en los siguientes aspectos:

- Gestión de la formación más profesionalizada (*planes de formación, evaluación de las acciones formativas*)
- Calidad de la gestión directiva (*evaluaciones del desempeño del personal directivo*)
- Valoración de la oferta formativa (*especialmente de la formación interna e in company*)
- Confianza en la utilidad de la formación como medio para mejorar la productividad y el compromiso e implicación de los directivos en la organización
- Empleo de promociones directivas
- Grado de atractivo del mercado laboral externo
- Carácter no específico de los directivos
- Valor estratégico de los directivos para la empresa.
- Poca relevancia del coste económico y de tiempo que implica la formación

Sin embargo, en otras variables, tales como el grado de satisfacción directiva, el comportamiento esperado del directivo después de la formación (riesgo de abandono, de exigir incrementos salariales o de no transmitir los conocimientos adquiridos), o el empleo de cláusulas de permanencia, no se observan diferencias destacables entre ambos grupos.

Estas empresas más proclives hacia la formación continua, muestran además unos equipos directivos con un mayor nivel formativo prelaboral. Es decir, las empresas con directivos más formados tienden a invertir más en la formación continua de sus directivos. La formación tira por lo tanto de la formación.

Las empresas pequeñas (de menos de 100 empleados) invierten mucho menos en la formación continua de sus trabajadores que las de mayor tamaño (las medianas y las grandes exhiben un comportamiento muy similar), y en cuanto a la forma jurídica, las cooperativas destacan por su compromiso económico con la formación. Sin embargo, en el ámbito de la formación directiva, las diferencias entre los niveles de inversión de los diferentes tamaños empresariales son menos evidentes, mostrándose diferencias significativas tan sólo en el porcentaje de los directivos formados en las grandes empresas (más de 250 empleados) (graf. 3a) Con independencia del tamaño, las cooperativas destacan por su compromiso económico con la formación.

Gráfico 3a
Porcentaje de directivos formados durante el año 2004 (por tamaños de empresa)

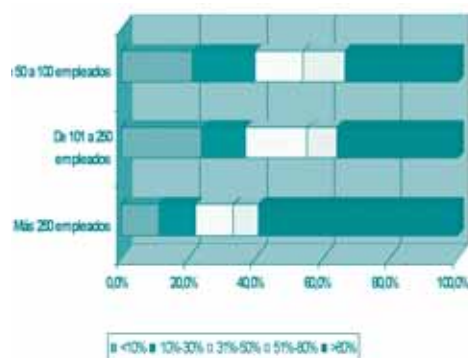
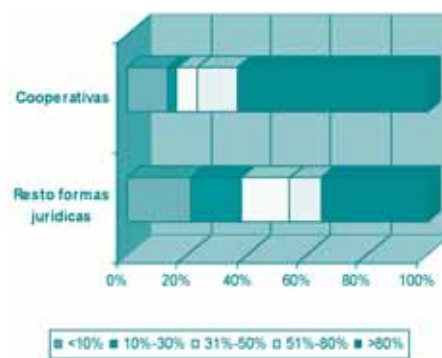


Gráfico 3b
Porcentaje de directivos formados durante el año 2004 (por forma jurídica)



La gran mayoría de las empresas vascas (96,1%) tiene tres o menos niveles directivos en su estructura, siendo dos niveles y de 4 a 6 directivos la composición más frecuente, aunque, lógicamente, esta estructura directiva está directamente relacionada con el tamaño de la empresa.

Los equipos directivos son relativamente jóvenes y bien formados: en el 60% de las empresas la edad media de sus directivos está entre 35 y 45 años, y en tan sólo un 4,7% de los casos es superior a los 50 años. En el 61,2% de las empresas más del 75% de sus directivos tiene titulación universitaria (graf. 4a) y en el 8,2% más del 75% ha realizado algún master o postgrado (graf. 5b). El 67% de los máximos responsables de la empresa tiene titulación universitaria y el 25% master. Todos estos porcentajes crecen con el tamaño de la empresa: las empresas más grandes tienen los equipos directivos mejor formados.

Gráfico 4a
Agrupación de las empresas según su porcentaje de directivos de titulación universitaria



Gráfico 4b
Agrupación de las empresas según su porcentaje de directivos con master o postgrados



La participación de los directivos en la propiedad de la empresa no es una práctica habitual (a excepción de en las cooperativas). Un 64% de las empresas afirman que sus directivos no suelen participar en el capital de la compañía. Esta ausencia de implicación en el capital es más evidente en el caso de las multinacionales (93,5%).

A juicio de las empresas, los directivos son un recurso muy importante (opinión del 80% de las empresas), que no es fácil encontrar el mercado externo (60%). El directivo, en general, tiene bastante libertad de actuación en el seno de la empresa (55%), aunque la propia dinámica del sector limita notablemente su margen de maniobra (45%). Las empresas grandes y las sociedades cooperativas son las empresas que más valoran este recurso, siendo estas últimas las que más dificultades manifiestan tener para su dotación en el mercado exterior.

No es práctica habitual entroncar la formación directiva dentro de un plan de formación. Un 30% de las empresas confiesan no hacerlo nunca, mientras que sólo un 20% afirman hacerlo siempre, aunque la mayoría sí afirma evaluar los resultados de las acciones formativas (68%). Otros procesos de gestión que pueden aportar conocimiento a la empresa sobre la necesidad y capacidad de aprendizaje de sus directivos, como es el caso de los procesos de selección y de evaluación del desempeño, son ejecutados, en su mayoría, de forma bastante formalizada, aunque hay un grupo importante de empresas (en torno al 20%), que no lo hacen así.

Generalmente es el propio Departamento de Recursos Humanos el responsable de la recogida de información sobre la oferta formativa (en un 77% de las empresas) y la valoración que hace de su calidad y de su adecuación a las necesidades de la empresa es relativamente buena, especialmente los casos de la formación interna y de la formación *in company*. Esta valoración positiva crece con el tamaño de la empresa. Sin embargo, sobre la formación *on-line* la mayoría de las empresas no se pronuncia (62%), seguramente por desconocimiento, y entre las que sí lo hacen casi un 70% la valoran como regular o mala, tanto en términos de calidad como de adecuación.

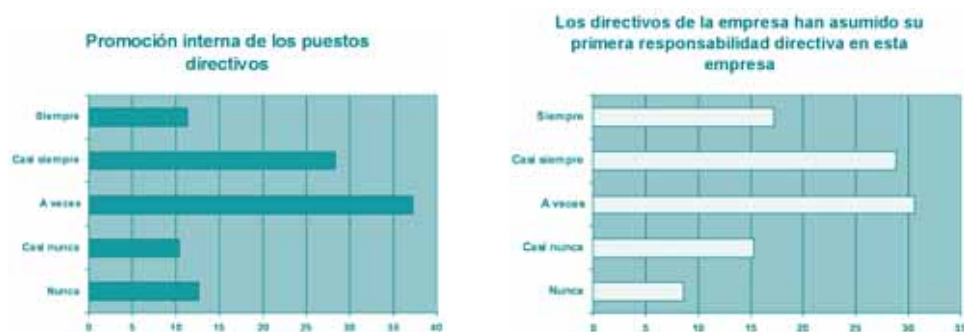
En general, las empresas consideran la formación continua directiva, a través de sus diferentes formas y contenidos, como un instrumento muy útil para la mejora de la productividad y compromiso de sus directivos, siendo muy pocas (menos 5%) las que opinan que su eficacia en estos cometidos es baja o nula (graf. 5). También en este aspecto de confianza en la eficacia de la formación, las empresas grandes, las multinacionales y las cooperativas destacan sobre el resto.

Gráfico 5 - Valoración de la utilidad de la formación continua en las empresas de la CAPV



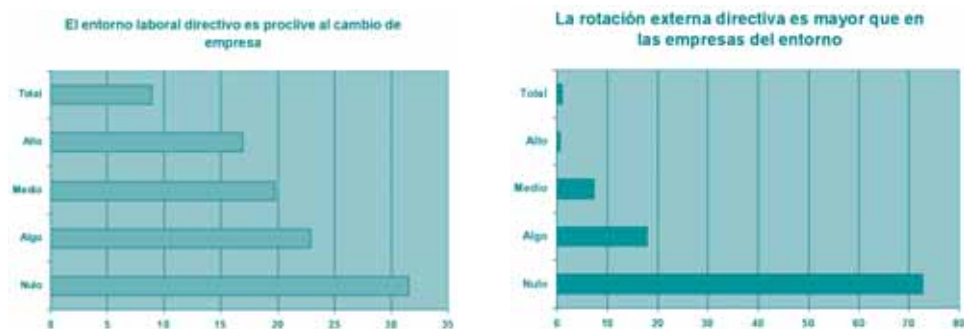
La cobertura de los puestos directivos mediante procesos de promoción es una práctica habitual en un número importante de empresas vascas, lo que facilita la recuperación de las inversiones formativas. Un 40 % de las empresas afirma acudir siempre o casi siempre a este mecanismo, aunque, haciendo la lectura contraria, un 60% lo hace sólo de vez en cuando, nunca o casi nunca, con el consiguiente efecto desmotivador para la impulsión de acciones formativas (graf. 6a). El tamaño de la empresa y la forma jurídica cooperativa influyen favorablemente en el empleo del mercado laboral interno de la empresa para la satisfacción de las necesidades directivas.

Gráficos 6a y 6b - Mercados laborales internos para directivos en las empresas de la CAPV



Las empresas son conscientes de que sus directivos tienen una amplia red de relaciones externas, pero no observan que, en general, el entorno sea muy proclive al cambio de empresa (54%) ni que tengan un riesgo de abandono mayor que su entorno de referencia (grafs 7a y 7b). A ello puede contribuir el hecho de que entiendan que sus directivos están satisfechos en su puesto trabajo, bien porque pueden llegar a satisfacer sus objetivos profesionales (78,4%) o bien porque el riesgo de negocio percibido (que condicione la supervivencia de la empresa) es bajo o prácticamente nulo (56,4%). Sin embargo, su percepción del aspecto retributivo puede incorporar un factor de riesgo: casi la mitad de las empresas encuestadas (44,5%) considera que el nivel retributivo medio de sus directivos es inferior al del mercado laboral de referencia (en las empresas de servicios y cooperativas el porcentaje es aún mayor), mientras que sólo 27% piensa que está por encima.

Gráficos 7a y 7b - Grado de atractivo del mercado laboral externo para directivos

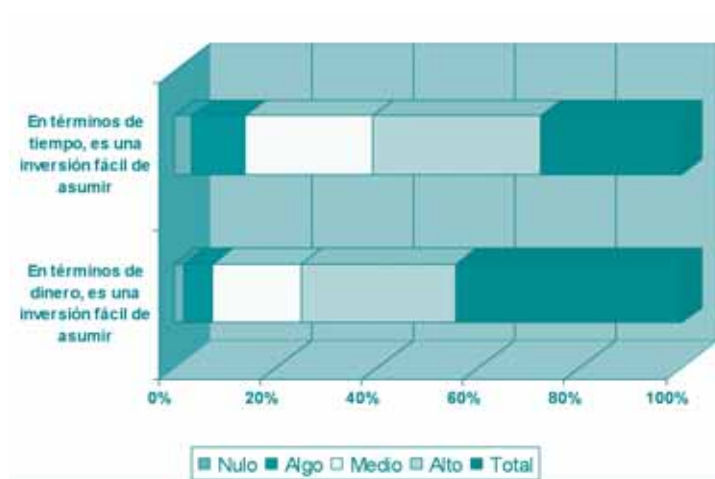


Las empresas, especialmente las grandes, piensan que sus directivos no constituyen un activo específico suyo, es decir, entienden que las características de sus directivos que son valiosas para ellas lo son igualmente para otras compañías. Sin embargo, y a pesar de ello, un 80% de ellas estiman que el riesgo de que un directivo abandone la empresa después de un proceso de formación es bajo o nulo, especialmente si es la propia empresa quien lo ha financiado (y no el directivo). De hecho, el 90% de ellas no formaliza ningún tipo de cláusula de permanencia previa a la acción formativa, que dificulte la salida del directivo. Hay que señalar que este tipo de mecanismo de seguridad es relativamente más empleado en las cooperativas y en las grandes empresas.

Las empresas confían, además, en un comportamiento cabal de sus directivos una vez realizada la inversión en formación directiva: el 75% de ellas piensa que sus directivos se esfuerzan en transmitir dentro de la organización lo que han aprendido y que no van a exigir mejoras salariales por esta causa, si bien esta confianza es mayor en las empresas grandes que en las pequeñas.

El esfuerzo que implica para la empresa la asunción de la inversión en formación no parece que sea un gran problema, ya que para la mayoría de las empresas tanto el coste directo en dinero como el indirecto en tiempo directivo es una inversión fácil de asumir (el 75% así lo opinan respecto al coste financiero y 61% respecto al coste en tiempo). Como era de esperar, cuanto más pequeña es la empresa, mayor sacrificio le supone la inversión en formación directiva.

Gráfico 8 - Capacidad de la empresa para asumir el esfuerzo de la formación



propuestas de actuación

A la luz de los resultados y las conclusiones obtenidas, entendemos que optimizar la proclividad de las empresas respecto a su inversión en formación directiva, requiere actuaciones transversales en las que intervengan complementariamente todos los agentes implicados en la mejora de este proceso: *empresas, agentes públicos y oferentes de formación*:

- I. Implementación por parte de las empresas de políticas definidas de formación y desarrollo de directivos, dentro de una adecuada planificación, que incluyan diagnósticos ajustados a las nuevas necesidades, desarrollos y seguimientos personalizados y procesos de evaluación. Junto con esta gestión de calidad de la formación continua directiva es deseable establecer acuerdos explícitos sobre los compromisos que asumen ambas partes (directivos y empresa) respecto a la inversión que realizan en esta formación y a la forma en que ésta debe repercutir en la organización. Estos acuerdos o contratos se pueden materializar con la firma de cláusulas, aunque en general es mejor sostenerlos exclusivamente sobre una base de compromiso y la confianza. Todas estas actuaciones deben disminuir la asimetría de información entre las partes, reduciendo el riesgo de aparición de fenómenos de selección adversa y riesgo moral, y por consiguiente, deben incrementar la expectativa de generación y apropiabilidad de los resultados de la formación por parte de la empresa.
- II. Alineación de las políticas de formación y desarrollo directivo con la estrategia y la cultura de la empresa. Esta dirección estratégica de las actividades de formación, desarrollo y perfeccionamiento son acordes con el valor estratégico que la literatura científica y las declaraciones empresariales confieren al directivo.
- III. Implicación activa de todos los agentes internos de la empresa. La "alta dirección", los responsables de las diferentes unidades o áreas, y el propio directivo respecto a su formación y a la de sus subordinados. La formación propia y de los subordinados es una responsabilidad directiva y el directivo debe ser evaluado también por el desarrollo de esta actividad.
- IV. En determinadas circunstancias, puede ser aconsejable acudir a agentes y dinamizadores externos para dotar de mayor profesionalidad y compromiso a todo el proceso del diagnóstico, desarrollo, seguimiento y evaluación de la formación directiva, aunque, en última instancia la dirección y responsabilidad final debe ser siempre interna.
- V. Promover la formación y el aprendizaje interno: Intercambios de experiencias y conocimientos entre los directivos de la empresa, formación impartida por directivos de la propia empresa, formación a través del "ejemplo", etc.
- VI. Prestar especial atención en el diseño de los cursos formativos a los grupos de directivos que van a compartir la experiencia formativa: deben tener intereses comunes y poder aprender unos de otros, sean o no de la misma empresa, pero que no tengan recelos de aprender y enseñar en común.
- VII. Promoción, por parte de las asociaciones y agentes públicos interesados en fortalecer la competitividad de las empresas vascas, de acciones tendentes a la formalización de las iniciativas orientadas a formar y dotar de nuevas habilidades y capacidades a los directivos (*alianzas con asociaciones de empresarios, asociaciones de directivos, foros de empresas, etc*). En especial, deberá realizarse un mayor esfuerzo en aquellas empresas que, bien por su tamaño (ej: pymes) o por el sector al que pertenecen, puedan incrementar notablemente sus expectativas de generación y apropiabilidad de los resultados de la formación. Facilitar la formación de redes que posibiliten compartir costes de control, mejorar el acceso a la información, e intercambiar experiencias (*benchmarking*), puede resultar también interesante para todo tipo de empresas, y muy especialmente para las pymes.
- VIII. También sería deseable por parte de los agentes públicos un mayor esfuerzo en el control y señalización de la oferta externa en formación directiva.

- IX. Los agentes implicados en la formación deben, en sus ámbitos respectivos de responsabilidad, medir, proporcionar referencias y facilitar la comparación externa sobre los esfuerzos formativos realizados. Las empresas carecen de referentes válidos sobre el nivel de esfuerzo que deberían de realizar en este ámbito. Es importante, por tanto, calcular y transmitir datos concretos en forma de indicadores objetivos (gasto de formación/masa salarial, porcentaje de directivos participantes en acciones formativas al año, horas de formación anuales, distribución de la formación según tipologías -interna, externa; presencial, *on line*, *in company*- o según temáticas -habilidades directivas, conocimientos técnicos, idiomas...-) lo más cercanos posibles al propio contexto de actuación de las empresas. Datos nacionales, sectoriales o, incluso, de grupos de empresas afines son referencias valiosas que permiten conocer la situación relativa de cada organización y decidir en consecuencia.
- X. El esfuerzo económico y organizativo que supone la formación continua, condiciona también el nivel de inversión en formación realizado, afectando este coste de forma muy desigual a las empresas, especialmente en función de su tamaño. Las ayudas económicas para el diseño y realización de acciones formativas constituyen una actuación de las autoridades y organizaciones públicas o privadas que puede ser efectiva y recomendable, especialmente para incrementar la formación directiva en las pequeñas empresas.
- XI. Paralelamente, los oferentes de formación deberán promover también acciones que permitan incrementar la transparencia (rankings, acreditaciones, agrupaciones de oferentes con regulaciones internas de calidad...) y la calidad y adecuación del mercado formativo, ya que con ello contribuirán a incrementar la demanda global de sus productos, una vez reducida la selección adversa que puede tener lugar como consecuencia de la incapacidad por parte de las empresas y de los directivos de discriminar la calidad y las características de las diversas ofertas que componen el mercado formativo.
- XII. En suma, las empresas vascas están concienciadas de la importancia de la formación continua, por lo que no es prioritario insistir en la concienciación sobre este aspecto. El esfuerzo y los recursos de los agentes responsables de la mejora de la competitividad de las empresas vascas a través de la formación deben ir orientados hacia la eliminación de aquellas deficiencias de información que impiden que las empresas lleguen a sus niveles óptimos de inversión en formación (falta de información sobre la calidad de la oferta formativa, el potencial y necesidad de capacitación de los directivos, las referencias externas para la comparación y el aprendizaje, los mecanismos para mejorar la apropiabilidad de los resultados de la formación, y la rentabilidad de la inversión en formación), así como a la disminución del coste que la formación supone para las empresas, especialmente en el caso de las pymes, facilitando subvenciones, condiciones ventajosas de financiación o fórmulas innovadoras que minoren el sacrificio en tiempo y dinero que supone para algunas empresas el llevar a cabo acciones formativas sobre sus directivos.
- XIII. La realización de estudios científicos que pongan de relieve las claves que condicionan el comportamiento de las empresas, que proporcionen análisis y datos sobre la inversión real en formación que se está realizando en distintos contextos geográficos y sectoriales, y que proporcionen formas válidas para medir y comparar la rentabilidad de las acciones formativas, también deben ayudar a cubrir este déficit de información existente y, por consiguiente, a acercar la inversión empresarial hacia sus niveles óptimos.
- XIV. Por último, consideramos que la formación directiva (sobre todo de cierto nivel) debe ser entendida desde una perspectiva global y no debe ser centrada tan sólo en aquellas acciones dirigidas formalmente a la transmisión de conocimientos. La formación de este nivel tiene un componente que puede ser considerado como "formación no tradicional y/o no formal" y que se basa en aspectos tales como la transmisión de valores, habilidades, nuevas perspectivas, el intercambio de opiniones no formales con otros compañeros, el establecimiento de contactos, formación útil para el directivo a nivel personal. Las organizaciones empresariales y los agentes públicos deben facilitar las condiciones para que este tipo de formación global pueda tener lugar.

