

RESULTADOS DE LA FORMACIÓN: UN ESTUDIO DE CASO

IMANOL BASTERRETXEA

ENEKA ALBIZU

Profesores del departamento de Economía Financiera II. UPV/EHU

ABSTRACT

Este artículo tiene por objeto reflexionar sobre las posibles ventajas e inconvenientes de articular una política de formación corporativa. Se analiza primero la literatura académica sobre política de formación y resultados organizativos para mostrar, a continuación, los resultados del trabajo empírico. Como resultado, se puede afirmar la política de formación permite obtener ventajas a las empresas que la promueven. Finalmente, se discuten los hallazgos de la investigación.

Palabras clave: Política de formación, resultados, personas.

Ikerketa-lan honetan formaketa politikaren abantailak eta desabantailak aztertzen dira kasu bat abiapuntutzat hartuta. Lehenik eta behin, formaketa politika eta enpresaren emaitzak harremantzen dituen literatura akademikoari erreparatuko diogu, ondoren, landa-lanaren emaitzak aurkeztuko direlarik. Emaitzen artean formaketa politikaren zenbait ondorio azalduko dira. Bukatzeko, ikerketa honen aurkikuntzak eztabaidatzen dira.

Gako Hitzak: formaketa politika, emaitzak, pertsonak.

This paper aims to reflect the advantages and disadvantages to articulate the corporate training policy. First, the paper analyze the academic literature on training

policy and organizational performance. Later, we show the results of the empirical work. We find that training policy allows for benefits to firms that promote. Finally, we discuss the findings of this research.

Keywords: training policy, results, people.

1. Introducción

En un entorno empresarial en el que las personas, con sus conocimientos, habilidades, experiencia y motivación, son consideradas como uno de los recursos con mayor potencial de generación de ventajas competitivas sostenibles, la guerra por el talento cobra un protagonismo creciente. Entre las distintas políticas de recursos humanos diseñadas para esa competición por atraer, desarrollar y retener personal valioso, la política de formación ha ganado en protagonismo en los últimos años, con un número creciente de empresas que están optando por fortalecer sus estructuras de formación interna, fortalecimiento que llega al extremo de la creación de universidades corporativas en el caso de los grandes grupos empresariales¹.

Este crecimiento en el número de empresas que optan por crear y fortalecer centros de formación corporativos, y los elevados recursos económicos destinados a este fin, contrastan con la escasez de investigaciones que intenten hacer luz sobre el grado en que estos centros de formación pueden aportar ventajas competitivas a sus empresas en la atracción, desarrollo y retención de personal valioso.

El presente estudio se centra en el caso de uno de los principales grupos empresariales españoles (el Grupo Cooperativo Mondragón) que se ha caracterizado históricamente por haber realizado una decidida apuesta por la creación y consolidación de centros de formación corporativos.

El fenómeno de desarrollo empresarial cooperativo protagonizado por Mondragon, sin parangón a nivel mundial, ha recibido atención por parte de

¹ En Estados Unidos existen en la actualidad más de 1.000 universidades corporativas de muy diferentes tamaños en prácticamente todos los sectores. American Express, Apple, Bell Atlantic, Disney, Ford, General Motors, Intel, Harley-Davidson, McDonalds o Sun Microsystems, son solo algunas de estas empresas con universidades corporativas. Si bien muchas de ellas se han creado en los últimos años, también las hay con una larga trayectoria, como la la Hamburger University de McDonalds creada en 1961.

En los últimos años grandes empresas europeas también han fortalecido sus centros de formación corporativos, adoptando esta denominación de universidad corporativa empresas como, Axa, Bayard Press, Bouygues, Cap Gemini Ernst & Young, Daimler, ENI, Heineken, ISS, Lloyds TSB, Lufthansa, PPR, Siemens, Schneider Electric, Suez,...

En el caso español, entre 2000 y 2008 han creado universidades corporativas y escuelas de negocios empresas como Telefónica, BBVA, Unión Fenosa, Ferrovial, o Asepeyo.

los investigadores de diferentes áreas a partir de los años setenta. La pregunta central de las investigaciones efectuadas ha sido: ¿cuál es la base del éxito de este grupo empresarial?. Son diferentes, y no excluyentes, las razones sugeridas por los estudiosos del fenómeno Mondragón para justificar el éxito global de la *experiencia*².

Las personas que forman parte de este grupo empresarial, fundamentalmente los socios cooperativistas, y la política de formación de la corporación se entienden como una de las razones de este éxito empresarial cooperativo por distintos investigadores (Ellerman, 1984; Bradley y Gelb, 1985; Asua, 1988; Meek y Woodworth, 1990; Thomas y Logan, 1991; Hoover, 1992; ILSR, 1992; Agirre, 2001; Chaves, 2003; Aranzadi, 2003; Campos, 2005). Junto a estas razones, también se indican otras directa e indirectamente relacionadas con la política de formación basada en centros de formación corporativos, como la existencia de mejores directivos y el desarrollo de herramientas de gestión propias (Logan, 1988; Whyte y Whyte, 1989; Thomas y Logan, 1991; Albizu y Basterretxea (1998); Cheney, 1999; Bakaikoa *et al.*, 1999; Clamp, 2000 y 2003; Smith, 2001; Jacobsen, 2001; Irizar, 2005; Albizu *et al.* (2007) o la cultura corporativa y cooperativa (Bradley y Gelb, 1985; Cheney, 1999; Smith, 2001; Bertojo, 2002; Aranzadi, 2003).

El trabajo que nos ocupa tiene por objeto conocer en qué medida los centros de formación corporativos son en la actualidad fuente de ventaja competitiva para Mondragón. Consideramos que esta investigación puede aportar luz al debate sobre la creación de estructuras formativas por parte de las empresas, más allá de suponer un nuevo paso en la investigación de la política de formación como fuente de ventaja competitiva. Consideramos, asimismo, que este estudio puede ser interesante para los gestores de recursos humanos y los responsables de formación de empresas y entidades que, al igual que Mondragón, tienen limitaciones en su política de remuneración que dificultan competir vía salarios en la guerra por atraer y retener personal valioso.

En relación con la organización del documento, tras efectuar una introducción a la investigación, se analizarán los trabajos que estudian la política de formación como fuente de generación ventaja competitiva a través de su impacto en los resultados. Se dedicará el tercer apartado a presentar brevemente el caso de la política de formación de Mondragón, para pasar a explicar la metodología empleada en la investigación, en el cuarto. En el quinto apartado, se presentarán los principales resultados del trabajo de campo. Finalmente, el sexto apartado, se dedicará a su discusión y a la exposición de las limitaciones de la investigación. Asimismo, se reflexionará sobre aportaciones que esta investigación efectúa en relación con la práctica empresarial.

² Sobre este particular, *Cfr.* Basterretxea (2008).

2. El valor de la formación

El personal de la empresa, con sus conocimientos, habilidades, experiencia y motivación, es considerado como uno de los recursos con mayor potencial de generación de ventajas competitivas sostenibles. Para algunos autores (Mueller, 1996; Wright *et al.*, 1994; Bayo y Merino, 2000), la adopción de determinadas prácticas de recursos humanos no sería condición suficiente para el logro de ventajas competitivas sostenibles, pero sí una condición necesaria para obtener y desarrollar los recursos humanos más valiosos, que serán fuente de ventaja competitiva, y para gestionarlos de tal modo que conduzcan a mejoras en los resultados empresariales (Bayo y Merino, 2000, p. 7).

De todos modos, contar con recursos humanos valiosos no garantiza la obtención de ventajas competitivas si no son escasos. Si los recursos humanos son valiosos pero se pueden encontrar en cualquier empresa, estos recursos sólo generan paridad competitiva (Barney y Wright, 1998).

La condición de escasez deriva de la heterogeneidad de los recursos humanos. Las personas difieren en sus capacidades, conocimientos y actitudes y, por consiguiente, en su contribución a las empresas en que trabajan. Wright *et al.* (1994) consideran que las habilidades se distribuyen normalmente en la población y, por tanto, los individuos con altos niveles de habilidad cognitiva se configuran como recursos escasos. En cualquier mercado de trabajo existen diferencias entre individuos en términos de habilidades y capacidades relacionadas con el trabajo (Barney y Wright, 1998) y es difícil atraer y retener a personas que garanticen altos niveles de rendimiento en la organización.

Algunos autores profundizan aún más en la noción de escasez del capital humano, definiéndola como el grado en que el capital humano es idiosincrásico a una empresa en particular (Lepak y Snell, 1999, pp. 35-36; Hatch y Dier, 2004, p. 1155).

La heterogeneidad del capital humano lleva a que autores como Lepak y Snell (1999, 2002), Castro *et al.* (2000), López *et al.* (2006) y Lepak *et al.* (2007) propongan distintas prácticas de recursos humanos para distintos colectivos de personas en la empresa, en función de su escasez y valor, destacando la formación entre las distintas prácticas de recursos humanos tendentes a hacer más valiosas las destrezas y capacidades existentes.

Son muchas las investigaciones que han tratado la influencia de la formación en los resultados empresariales, pudiendo agruparse en tres grupos de estudios, atendiendo a la metodología de investigación empleada.

a) La mayor parte de estos estudios han intentado buscar las posibles relaciones existentes entre la política de formación y los resultados empresariales empleando para ello datos procedentes de muestras conformadas por em-

presas de diversos tamaños y pertenecientes a sectores heterogéneos, recogidos, normalmente, vía cuestionarios postales o telefónicos. Podemos destacar entre éstos los trabajos, los efectuados por: Holzer *et al.* (1993), analizando la relación existente entre la percepción de subvenciones a la formación y las mejoras en la productividad de los empleados; Bishop (1994), testando las externalidades que la formación impartida por algunas empresas generan en terceras empresas que posteriormente contratan a los empleados formados por las primeras; Bartel (1994), Barron *et al.* (1999), Dearden *et al.* (2000), y Úbeda (2003, 2005), analizando la relación entre formación y productividad; Doeringer y Piore (1971), Williamson *et al.* (1975), Knoke y Kalleberg, (1994), Cappelli (1995) y Sels (2002), relacionando la política de formación y los mercados de trabajo internos; Aragón *et al.* (2003); contrastando la relación entre el esfuerzo en formación continua, y el que la formación sea interna o externa, en el rendimiento empresarial y en resultados intermedios de calidad y recursos humanos; Forrier y Sels (2003), analizando la relación entre formación, flexibilidad y rotación; Huselid (1995), y posteriormente (Huselid y Becker, 1996), contrastando el impacto que tienen distintas prácticas de recursos humanos de alto rendimiento —entre las cuales está la formación— en resultados intermedios de los empleados (rotación y productividad) y resultados financieros. También desde un *enfoque universal* de las prácticas de RRHH, Delaney y Huselid (1996) en 727 empresas de EEUU y D'Arcimoles (1997) en 87 grandes empresas francesas, Harel y Tzafrir (1999) en 215 grandes organizaciones israelíes, y Fey *et al.* (2000) en 101 empresas extranjeras operando en Rusia. Al igual que Huselid (1995) y Huselid y Becker (1996), Black y Lynch (1996, 1997, 2000), en estudios consecutivos, encontrando resultados contradictorios en distintos estudios que incluyen la formación entre las distintas prácticas de recursos humanos que inciden en los resultados de la empresa; Valle *et al.* (2000) en España, Khatri (2000) en Singapur, desde una perspectiva contingente y utilizando la misma metodología, estudiando la política de formación continua en relación con la estrategia seguida y, en el caso de Valle *et al.*, la utilización o no de sistemas de producción flexibles. Desde la perspectiva contingente, pero centrándose en empresas australianas pertenecientes a cuatro sectores, Maglen *et al.* (2001).

Los trabajos que ligan formación con resultados en base a grandes muestras de empresas de sectores diversos, llegan a conclusiones igualmente variadas y, en algunos casos, contradictorias. La disparidad en las conclusiones de estos estudios, acorde con la diversidad de enfoques, variables y metodologías utilizados, se ve reforzada por la utilización de muestras de empresas poco homogéneas. El hecho de que las empresas de las muestras pertenezcan a sectores distintos favorece que factores ajenos a la formación y que influyen en los resultados, generen sesgos en las conclusiones de algunos de los estudios (Wright, *et al.*, 1999, p. 558). Así mismo, se obtienen resultados muy distintos en función del grado en que los estudios encaran el problema de endogeneidad de la formación.

b) Existe una creciente tendencia a utilizar muestras de empresas de un único sector entre los trabajos que analizan la influencia de conjuntos de prácticas de recursos humanos —incluyendo la variable formación— en los resultados (Arthur, 1992, 1994; MacDuffie, 1995; Delery y Doty, 1996; Ichniowski *et al.*, 1997; Wright *et al.*, 1999; De Saá y García, 2002). Esta tendencia a usar muestras de empresas pertenecientes a un mismo sector también se extiende a algunos trabajos que se centran exclusivamente en la política de formación y su influencia en los resultados empresariales (Lyau y Pucel, 1995; Hatch y Dyer, 2004; Jerez *et al.*, 2004; Danvila, 2004).

En estas investigaciones, las empresas de las muestras son mucho más homogéneas en términos de tecnologías, tipología de trabajadores y determinantes de resultados financieros. Esta mayor homogeneidad hace que las relaciones causales entre formación y resultados encontradas en estas investigaciones presenten una menor varianza residual (Wright, *et al.*, 1999, p. 558), al estar menos sesgadas o condicionadas por variables sectoriales que también influyen en los resultados.

Algunos de estos trabajos van más allá en la búsqueda de la homogeneidad de la muestra, analizando el impacto de la política de formación y otras políticas de recursos humanos en un trabajo clave o categoría de trabajo estándar y común a todas las empresas o establecimientos de un sector (por ejemplo, Arthur, 1992, 1994; MacDuffie, 1995; Delery y Doty, 1996; Wright *et al.*, 1999).

Las investigaciones basadas en estudios efectuados en empresas pertenecientes a un único sector encuentran mayoritariamente una relación positiva entre formación y resultados. Estas investigaciones superan alguno de los inconvenientes de los estudios realizados con grandes muestras de empresas de sectores diversos, al contar con muestras más homogéneas y permitir una mayor fiabilidad de las interconexiones encontradas entre formación y resultados. En todo caso, siguen presentando algunas de las limitaciones de aquellos; como son: la ausencia de información fidedigna sobre los costes de formación y el problema de endogeneidad. Adicionalmente, los estudios realizados sobre empresas de un solo sector cuentan, generalmente, con muestras pequeñas, lo cual genera distintos problemas metodológicos y reduce la fiabilidad de los resultados.

c) Finalmente, existe un grupo de trabajos que toman como referencia uno o pocos casos. Los trabajos realizados desde este enfoque (Russel *et al.*, 1985; Bartel, 1995; Kidder y Rouiller, 1997; Krueger y Rouse, 1998; Murray y Raffaele, 1997; Martín, 2002), parten de información detallada de una o pocas empresas con el objeto de estimar los costes y retornos de programas de formación.

Los análisis que toman como objeto de estudio una o pocas empresas coinciden en señalar un impacto positivo de la formación en los resultados. Además, estas investigaciones tienen como fortaleza la disponibilidad de amplia información sobre los procesos de formación y su coste así como la posibilidad de con-

trolar con mayor precisión otros factores, distintos a la formación, que pueden influir en los resultados. La principal desventaja de este enfoque es que los resultados de un estudio de caso pueden no ser generalizables a otras empresas. En todo caso, tal y como destaca Bartel (2000), no es del todo claro que estas investigaciones estén totalmente libres del sesgo resultante de la endogeneidad de la decisión de invertir en formación.

3. La política de formación de Mondragón

El origen de la corporación Mondragón se remonta a 1956, siendo en la actualidad, un grupo empresarial diversificado que cuenta con 103.731 empleados³, divididos en 260 empresas, de las cuales la mitad son cooperativas, pertenecientes a sus divisiones industrial, financiera y de distribución. Cuenta así mismo con un conjunto de organizaciones creadas para facilitar el desarrollo de la corporación, como son, su red de centros de formación multinivel, sus 12 centros de investigación, y los órganos de supraestructura. Facturó 15.056 mill./€ en 2007, exportando 7.172 mill./€, el 56,8% del valor de la producción del grupo industrial, y estando presente con 65 plantas productivas en quince países extranjeros, además de contar con delegaciones propias en otros seis. En la actualidad constituye el séptimo grupo empresarial español.

Desde sus inicios, la activa política de formación de la *experiencia* Mondragón ha sido una de sus características más distintivas. Como señalaba el propio Arizmendiarieta, fundador de Mondragón, (Ormaechea, 1991, p. 44), «se ha dicho que el cooperativismo es un movimiento económico que emplea la acción educativa, pudiendo también alterarse la definición afirmando que es un movimiento educativo que utiliza la acción económica».

La mayor parte de los análisis que intentan explicar la evolución exitosa de la Experiencia Cooperativa de Mondragón, conceden un papel relevante al conjunto de centros educativos de la Corporación. Esta consideración de los centros de formación corporativos como fuente de ventaja competitiva o elemento básico para explicar el éxito de Mondragón, es notoria tanto en los análisis efectuados por los fundadores y sucesivos altos directivos del Grupo cooperativo en distintas publicaciones internas de la corporación, como en la buena parte de los estudios efectuados por investigadores ajenos a la experiencia de Mondragón (Ellerman, 1984; Meek y Woodworth, 1990; ILSR, 1992, Thomas y Logan, 1991; Campos, 2005, Asua, 1988; Whyte y Whyte, 1989).

³ 37% en País Vasco, 47% en resto de España y 16% en el resto del mundo. De éstos, en la actualidad, 1/3 son cooperativistas, si bien, están en marcha distintas actuaciones tendentes a invertir esta cifra, sobre todo, en el sector distribución, especialmente importante en lo relativo a plantilla (54,5%). (Mondragón, 2008)

La corporación Mondragón cuenta con una compleja red de centros educativos en el que se incluyen entidades diversas como una universidad, varios centros de formación profesional, una escuela de negocios, un centro de formación directiva y cooperativa, un centro de enseñanza de idiomas, e incluso centros de educación infantil, primaria y secundaria. Esta red de centros educativos se complementa con un conjunto de empresas y entidades ligadas a los mismos, que persiguen objetivos como el fomento del emprendizaje, la formación dual o la investigación aplicada a la empresa. La tabla 1 trata de resumir este complejo entramado educativo de MCC:

De entre todos los centros de formación corporativos, Mondragón Unibertsitatea (MU) cobra un papel esencial. Esta universidad, constituida oficialmente en 1997, está soportada en tres cooperativas educativas con una extensa trayectoria —más de 50 años— en los ámbitos de las titulaciones universitarias medias —ingenierías, empresariales y humanidades— y de la Formación Profesional —ramas industriales—. MU contaba en el curso 2006/2007 con 3.684 alumnos en sus titulaciones universitarias, un 10% de los cuales cursaba estudios de tercer ciclo y postgrado. Su oferta está conformada por 10 Estudios Formativos de Grado Superior, 24 Grados universitarios; 21 Postgrados universitarios; y, 5 Estudios del 3er Ciclo (doctorado). Adicionalmente, cuenta con una amplia oferta de formación continua, la mayor parte de la cual está constituida por cursos cortos generados bajo demanda de las empresas del entorno, fundamentalmente, cooperativas del grupo.

Las facultades que hoy conforman MU han sido cuna de los primeros cooperativistas de la Experiencia Mondragón, y proveedoras históricas de técnicos, ingenieros, diplomados y licenciados en Administración de Empresas, emprendedores y directivos para sus cooperativas.

Los alumnos de MU tienen la posibilidad de compaginar sus estudios con el trabajo en la cooperativa industrial Alecop, una cooperativa del grupo Mondragón creada en 1966 y cuya fuerza de trabajo está constituida desde su origen, principalmente, por alumnos de los distintos centros que hoy componen Mondragón Unibertsitatea. De este modo, más de 7.500 alumnos han simultaneado sus estudios con el trabajo a tiempo parcial en esta cooperativa, o en otras cooperativas del Grupo Mondragón a las que Alecop cede algunos de sus alumnos-trabajadores. Los órganos de gestión, participación, sistemas de propiedad y remuneración son prácticamente iguales en Alecop y en el resto de cooperativas del Grupo, por lo que la experiencia de trabajo en régimen cooperativista de los alumnos de MU en Alecop facilita la socialización en los valores cooperativos y la futura integración de técnicos y titulados universitarios en las cooperativas de Mondragón (Asua, 1988; Whyte y Whyte, 1989; Meek y Woodworth, 1990; Thomas y Logan, 1991).

Otro centro de formación corporativo sumamente importante para el Grupo cooperativo es Otalora, el Centro de Formación Directiva y Cooperativa de

Mondragón. Fundado en 1984 con el propósito de formar a directivos y miembros de órganos sociales del Grupo Cooperativo Mondragón. Otalora es el centro de formación más estrechamente ligado a las necesidades de las cooperativas de Mondragón. Este centro engloba una amplia oferta formativa, destinada a facilitar el proceso de promoción interna, mejorar las competencias de los directivos de las empresas, benchmarking, y a la difusión de valores cooperativos entre directivos y miembros de los órganos de control. Dentro de esta oferta formativa destaca el MBA Executive en Dirección de Empresas Cooperativas. Más de 500 directivos y gerentes de las cooperativas de MCC han cursado el MBA de Otalora, habiendo pasado por él prácticamente todos los gerentes en activo de las cooperativas del Grupo.

Además de la universidad, el centro de formación directiva, y el centro de formación dual (universidad-empresa) el Grupo Mondragón cuenta con otros centros de formación corporativos, como son: centros de formación profesional especializados en las áreas industriales en las que operan las cooperativas de la región (1.000 alumnos), incubadoras de empresas, centros tecnológicos, centros de idiomas, etc., todos ellos, trabajando de forma interrelacionada con MU y las empresas del grupo.

4. Metodología de la investigación

El trabajo que nos ocupa tiene por objeto conocer en qué medida la política de formación desarrollada por Mondragón a través de sus centros de formación corporativos constituye en la actualidad fuente de ventaja competitiva para Mondragón en la atracción, desarrollo y retención de personal valioso.

Hipótesis

Las principales hipótesis objeto de contraste en este trabajo son tres. A continuación se resume, para cada una de las hipótesis planteadas, las variables, evidencias y medidas de percepción relativa que se han incluido en el cuestionario, a fin de contrastar las hipótesis en un análisis univariante.

Hipótesis 1.- La política de formación de Mondragón, apoyada en sus centros de formación corporativos, genera ventajas competitivas a las cooperativas en la atracción de personal valioso.

Las variables que se han incluido en el cuestionario, a fin de contrastar esta hipótesis son las siguientes:

- V1. «La capacidad de mi empresa para atraer a empleados valiosos, es mejor que la de otras del sector»
- V2. «Los centros de formación corporativos aportan candidatos más conocedores de la cultura cooperativa.»

- V3. «Los centros de formación corporativos aportan candidatos más pre-dispuestos a trabajar en una cooperativa.»
- V4. «Los centros de formación corporativos aportan candidatos con conocimientos y competencias técnicas más adaptadas a las necesidades de mi empresa.»
- V5. «Los servicios de empleo de MU y otros centros corporativos facilitan nuestro proceso de reclutamiento y selección.»
- V6. «Los servicios de empleo de MU y otros centros corporativos, nos permiten reducir el número de selecciones fallidas.»
- V7. «Nuestra relación con centros de formación nos aporta ventajas competitivas en la atracción de titulados.»

Hipótesis.2. La política de formación de Mondragón, apoyada en sus centros de formación corporativos, genera ventajas competitivas a las cooperativas en la retención de personal valioso.

Las variables que se han incluido en el cuestionario, a fin de contrastar esta hipótesis son las siguientes:

- V8. «Las tasas de rotación de personal valioso son menores que en las empresas del entorno»
- V9. «La rotación de profesionales provenientes de centros de formación corporativos es menor que la de los formados en centros ajenos a Mondragón.»
- V10. «Ofrecer más formación continua que la competencia, nos ayuda a atraer y retener personal valioso.»

Hipótesis 3: La política de formación continua de Mondragón, apoyada en sus centros de formación corporativos, genera ventajas competitivas en el desarrollo de personal valioso.

Para medir si la formación continua genera un personal más valioso, junto con las percepciones de los directores de recursos humanos, incluimos una serie de indicadores indirectos, habituales en la literatura científica que evalúa la eficacia de las actividades formativas en la empresa. Estos indicadores miden indirectamente si la formación genera un personal más valioso, a través de las percepciones de valor del consumidor. Así, la formación continua genera un personal más valioso, si ese personal es capaz de producir con mayor calidad, dando un mejor servicio al cliente, o contribuyendo a una reducción de costes.

De este modo, las variables incluidas para el contraste de la hipótesis 3 son las siguientes:

- V11. «Contar con centros de formación corporativos nos posibilita una formación continua más adaptada a nuestras necesidades.»
- V12. «La formación continua impartida nos ha permitido desarrollar un personal más valioso que el de la competencia.»

- V13. «La formación continua ha facilitado una mayor motivación de los trabajadores.»
- V14. «La formación continua ha repercutido en una reducción de costes.»*
- V15. «La formación continua ha repercutido en una mayor rapidez de respuesta al cliente.»*
- V16. «La formación continua ha repercutido en una reducción de quejas de clientes.»*
- V17. «La formación continua ha repercutido en una mejor calidad de nuestros productos o servicios»*

Así mismo, hemos tenido en cuenta una serie de variables de cruce, a fin de descubrir si aquellas cooperativas que colaboran en un mayor grado con los centros de formación corporativos de Mondragón y las que hacen un mayor esfuerzo en formación continua, obtienen mayores ventajas competitivas. Estas variables son las siguientes:

- VC1. Colaboración prioritaria con centros de formación profesional corporativos.
- VC2. Colaboración prioritaria con Mondragón Unibertsitatea.
- VC3. % de titulados en formación profesional provenientes de centros de formación corporativos.
- VC4. % de universitarios provenientes de centros de formación corporativo.
- VC5. % Gasto Formación/ Costes Salariales.
- VC6. Tasa de participación de empleados en formación continua.
- VC7. N.º horas formación / empleado.
- VC8. % formación continua impartida con centros de formación corporativos.

Trabajo de Campo

Para contrastar estas hipótesis se ha efectuado una encuesta entre las empresas del grupo, quienes han promovido la creación de esta estructura siendo sus principales beneficiarias.

Más concretamente, la población a estudiar está configurada por la totalidad de cooperativas que conformaban Mondragón en el País Vasco y Navarra (España) en diciembre de 2006, excluyendo de las mismas los centros de formación corporativos y las entidades de cobertura (empresas creadas para ofrecer servicios a las cooperativas del propio grupo). También se excluyen aquellas sociedades que se han adherido a la corporación en los últimos cinco años y que no hayan tenido vinculación previa con los centros de formación corporativos de Mondragón. De este modo, la población quedó configurada por un total de 81 empresas cooperativas de primer grado (empresas cooperativas matrices), de las cuales han colaborado con la investigación respondiendo a la encuesta, 66, es decir, un 81,5% de la población.

Los cuestionarios, con una carta adjunta, fueron enviados a los directivos de recursos humanos de las cooperativas, previo pretest con varios directivos de cooperativas. En las cooperativas donde esos cargos no existían, el cuestionario fue enviado al gerente de la empresa. Posteriormente, el mismo cuestionario estandarizado ha servido de base para la realización de entrevistas telefónicas con las personas contactadas inicialmente vía postal. Estas entrevistas telefónicas se han realizado entre los días 28 de noviembre de 2006 y 11 de enero de 2007.

5. Resultados

Antes de proceder al análisis de los datos que nos permitirán enjuiciar si la política de formación de Mondragón apoyada en sus centros de formación genera ventajas competitivas en la atracción, retención y desarrollo de personal valioso, vamos a presentar unos primeros datos que nos permitan contextualizar el análisis que se va a efectuar a continuación.

A tenor de los resultados de la encuesta, las cooperativas de Mondragon colaboran de forma preferente con los centros de formación corporativos, en especial, con su universidad. Un porcentaje significativo de los titulados en Formación Profesional y de los titulados universitarios que trabajan en las cooperativas (en torno a un 38% en ambos casos), proviene de centros de formación corporativos, si bien la distribución de estos no es uniforme si se consideran los sectores a los que pertenecen las empresas, los grupos en los que se encuadran, y la ubicación de las mismas.

El colectivo de cooperativas de Mondragón no es homogéneo en cuanto a su relación con los centros de formación corporativos y el reclutamiento preferente de sus titulados. Las cooperativas geográficamente más cercanas a dichos centros, y las pertenecientes al grupo industrial, son las que presentan mayores tasas de colaboración con los centros de formación corporativos y las que más recurren a ellos para proveerse de personal. El resto de cooperativas, y en especial, las del grupo distribución, colaboran escasamente con los centros de formación corporativos y se nutren menos de sus titulados. En conjunto, una cuarta parte de los gerentes de las cooperativas proviene de centros de formación corporativos. Todos ellos están en cooperativas del grupo industrial.

La inversión en formación continua en las cooperativas supone, como media, un 2,89% de la masa salarial. Este porcentaje del 2,86% de gastos de formación sobre costes laborales casi duplica a la media del de las empresas españolas; situada en un 1,5%; supera de forma significativa el 2,3% de media en las empresas de la UE-15; y se sitúa entre los porcentajes medios de las empresas de los países europeos más comprometidos con la formación continua (Comisión Europea, 2002). Este mayor esfuerzo formativo también queda reflejado en una mayor proporción de empleados beneficiarios de la formación (50,5% frente al

40 en la UE-15, y más horas de formación por empleado (23,74 horas, frente a 12 de media en la UE-15). Las mayores diferencias de esfuerzo formativo entre las cooperativas de Mondragon y las empresas españolas y europeas, se producen en el tramo de pequeñas y medianas empresas, tramo en el que se concentra un 65% de las cooperativas de nuestra muestra.

Sólo un 23% de la formación continua de los trabajadores de las cooperativas descansa en centros de formación corporativos. Cuando los destinatarios de la formación continua son los directivos de las cooperativas, la formación descansa en mayor medida en los centros de formación corporativos (un 36% de la formación directiva descansa en los centros de formación corporativos).

Hipótesis 1. La política de formación de Mondragon, apoyada en sus centros de formación corporativos, genera ventajas competitivas a las cooperativas en la atracción de personal valioso.

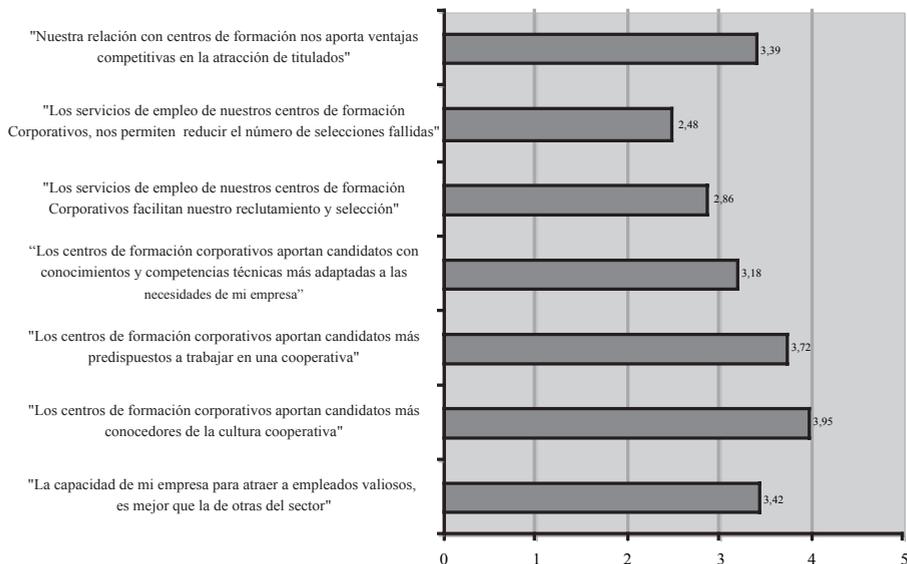
Para contrastar esta hipótesis se han formulado cuestiones sobre 7 dimensiones. Los resultados agregados de las respuestas emitidas por los directivos de recursos humanos se muestran en la siguiente tabla con un apunte referente a los factores que muestran relación significativa con la dimensión analizada.

Las cooperativas de Mondragon superan las barreras a la *atracción de personal valioso* propias de las empresas de Economía Social y manifiestan que el poder disponer de unos centros de formación imbricados en el grupo al que pertenecen les ofrece ventajas competitivas en relación con este hecho. Así, un 46,8% de las cooperativas se muestran de acuerdo o totalmente de acuerdo en que su capacidad para atraer a empleados valiosos es mejor que la de sus empresas competidoras; un 40,3% se muestra indiferente, lo cual se puede interpretar como una situación de paridad competitiva; y sólo un 12,9% de las cooperativas se encontraría en una situación de desventaja competitiva.

Un 76,6% de los directivos de recursos humanos se muestran de acuerdo con que los centros de formación cooperativos aportan *personal más conocedor de la cultura cooperativa*. Por tanto, los datos analizados permiten afirmar que los centros formativos del grupo cumplen una clara función socializadora de los valores cooperativos entre el alumnado que, valores que han constituido uno de los factores relevantes a la hora de dar continuidad y cohesión a la experiencia Mondragón.

Asimismo, los directores de recursos humanos de las cooperativas consideran que los candidatos provenientes de los centros de formación corporativos tienen una *actitud más favorable a su incorporación laboral a una empresa cooperativa* (53,1% de acuerdo, y 17,2% muy de acuerdo).

Tabla 1
Frecuencias de respuesta a las variables que denotan la ventaja competitiva de Mondragón en la atracción de personal



Las ventajas derivadas de una *formación técnica más adaptada* a las necesidades de las empresas no son tan visibles para el conjunto de cooperativas encuestadas, aunque son percibidas por un porcentaje importante del mismo. Un 38,7% de las cooperativas estiman que sus centros de formación corporativos aportan candidatos con competencias y conocimientos más adaptados a sus necesidades, frente a un 17,7% que opina lo contrario y un 43,5% de indiferentes. La valoración de los centros de formación corporativos como suministradores de una formación más adaptada a las necesidades técnicas de las cooperativas es mejor en el caso de aquellas cooperativas que han citado a MU como universidad con la que colaboran prioritariamente (3,34 sobre 5, frente al 2,92 de las cooperativas que colaboran con otras universidades⁴).

Preguntados sobre si los *servicios de empleo* de los centros de formación corporativos facilitan *los procesos de reclutamiento y selección de las cooperativas*, existe división de opiniones entre las empresas encuestadas (46% desfavorables, incluyendo un 19% en totalmente desfavorables, frente a un 42% globalmente favorables). La evaluación que los responsables de recursos humanos de las cooperativas hacen de los servicios de empleo de los centros de formación corporativos como facilitadores del reclutamiento y selección en sus empresas es significativa-

⁴ Esta diferencia es significativa al 5% según la prueba Chi-Cuadrado.

mente mejor en las cooperativas que colaboran prioritariamente con centros de formación corporativos (3,28 sobre 5, frente al 2,17 de las cooperativas que colaboran con otros centros formativos) y en las cooperativas industriales (3,04 sobre 5 frente al 1,56 de otras cooperativas)⁵.

Ante la cuestión de si los servicios de empleo de los centros de formación corporativos contribuyen a reducir el número de selecciones de personal fallidas, la respuesta es negativa para un 57% de los directores de recursos humanos encuestados. A pesar de esta valoración globalmente negativa, de nuevo la valoración es significativamente mejor en las cooperativas que colaboran prioritariamente con los centros de formación corporativos⁶ y en las que pertenezcan al Grupo Industrial⁷.

Finalmente, ante la pregunta directa de si su relación con centros de formación les conduce a ventajas competitivas en la atracción de titulados, más de la mitad de los directores de Recursos Humanos de las cooperativas encuestados contestan afirmativamente. Esta consecución de ventajas competitivas derivadas de la relación con centros de formación, es significativamente mayor en el colectivo de cooperativas industriales (3,62 sobre 5 frente al 2,1 de otras cooperativas) y en las que han citado algún centro de formación corporativo como centro de colaboración preferente (3,65 frente al 2,96 de las cooperativas que colaboran con otros centros de formación)⁸.

⁵ Estas diferencias son significativas al 1%, tanto aplicando la prueba T como la prueba Chi-cuadrado

La diferencia entre la valoración de las cooperativas que colaboran con centros de formación profesional corporativo y la de las que no, es significativa aplicando la prueba T ($t = -2,89$, con 61 grados de libertad, y significatividad de 0,005) y la prueba Chi-cuadrado (significatividad de 0,005).

La diferencia entre la valoración de las cooperativas que colaboran con MU y la de las que no, es significativa aplicando la prueba T ($t = -3,55$; 61 grados de libertad y significatividad de 0,0007, asumiendo varianzas iguales), y la prueba Chi-cuadrado (significatividad de 0,001).

La diferencia entre la valoración de las cooperativas que pertenecen al Grupo Industrial y las que no, es significativa aplicando la prueba T ($t = 4,986$; 17,475 grados de libertad y significatividad 0,0001, no asumiendo varianzas iguales).

⁶ La diferencia entre la valoración de las cooperativas que colaboran con centros de formación profesional corporativo y la de las que no, es significativa aplicando la prueba T ($t = -2,42$, con 60 grados de libertad y significatividad de 0,018, asumiendo varianzas iguales) y la prueba Chi-cuadrado (significatividad de 0,0017).

La diferencia entre la valoración de las cooperativas que colaboran con MU y la de las que no, es significativa aplicando la prueba T ($t = -4,35$, con 59,8 grados de libertad y significatividad de 0,00005, no asumiendo varianzas iguales), y la prueba Chi-cuadrado (significatividad de 0,0005).

⁷ La diferencia entre la valoración de las cooperativas del Grupo Industrial y el resto, es significativa aplicando la prueba T ($t = 2$, con 59 grados de libertad y significatividad de 0,049, asumiendo varianzas iguales).

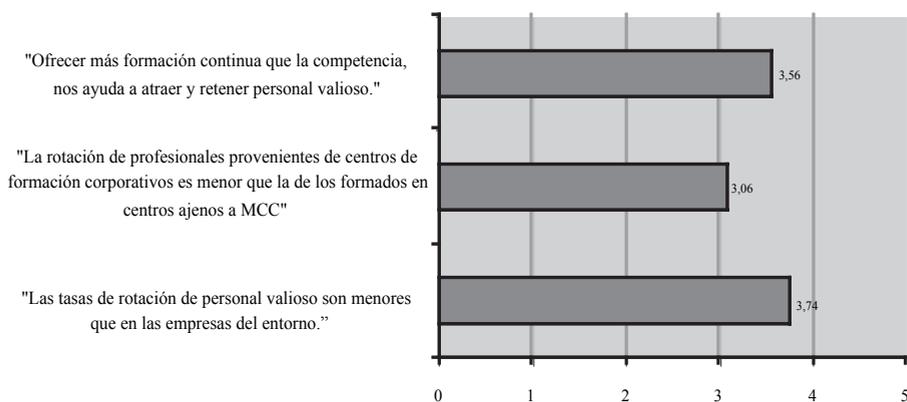
⁸ Estas diferencias son significativas al 5%, tanto aplicando la prueba T como la prueba Chi-cuadrado

La diferencia entre la valoración de las cooperativas que colaboran con centros de formación profesional corporativo y la de las que no, es significativa aplicando la prueba T ($t = -2,62$; con 62 grados de libertad y significatividad de 0,01 asumiendo varianzas iguales) y la prueba Chi-cuadrado (significatividad de 0,006).

Hipótesis 2. La política de formación de Mondragon, apoyada en sus centros de formación corporativos, genera ventajas competitivas a las cooperativas en la retención de personal valioso.

En la siguiente tabla se recogen los valores medios de las respuestas que los directores de Recursos Humanos de las cooperativas han dado a las cuestiones encaminadas a contrastar la segunda hipótesis. Junto con estos valores medios, se especifican los indicadores de relación empresa-centro de formación corporativo que conducen a valoraciones significativamente distintas entre unas y otras cooperativas.

Tabla 2
Frecuencias de respuesta a las variables que denotan la ventaja competitiva de Mondragón en la retención de personal



Casi un 70% de las cooperativas de MCC cuenta con ventajas competitivas para *retener al personal valioso en relación con las empresas del entorno*, mientras que otro 17,7% se encontraría en situación de paridad competitiva. Esta ventaja en la retención de personal valioso apreciada en este trabajo corrobora que Mondragon ha sido capaz de solventar las barreras a la retención de personal valioso puestas de manifiesto por la literatura sobre Economía Social.

La diferencia entre la valoración de las cooperativas que colaboran con MU y la de las que no, es significativa aplicando la prueba T ($t = -2,48$; con 30 grados de libertad y significatividad de 0,018, no asumiendo varianzas iguales), y la prueba Chi-cuadrado (significatividad de 0,01).

La diferencia entre la valoración de las cooperativas del Grupo Industrial y el resto de cooperativas, es significativa aplicando la prueba T ($t = 4,18$; con 10,7 grados de libertad y significatividad de 0,001, no asumiendo varianzas iguales)

Respecto al grado en que la política de formación basada en centros de formación corporativos ha podido ayudar a la consecución de esta ventaja competitiva en la retención de personal valioso, encontramos evidencias contrapuestas.

Las menores tasas de rotación de personal valioso están correlacionadas con diversos indicadores de la política de formación basada en centros de formación corporativos. Así, las cooperativas que cuentan con un mayor porcentaje de profesionales provenientes de centros de formación profesional corporativos, manifiestan menores tasas de rotación relativa que el resto de cooperativas. Esta correlación es positiva y significativa al 5%. La capacidad de retención de personal valioso también es mayor conforme mayor es la proporción de licenciados provenientes de MU. Esta correlación es positiva y significativa al 1%. También existen diferencias entre las cooperativas que han citado a MU como universidad con la que colaboran en mayor grado, y el resto. En las primeras, la percepción de ventajas para retener a personal valioso es mayor.

Tabla 3
Correlación entre porcentaje de profesionales que proviene de centros de formación corporativos y ventajas en la atracción y retención de personal valioso

		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
VC3	Pearson's correlation	-0,011	-0,334**	-0,194	-0,083	0,261***	0,119	-0,063	0,322**	0,090	0,048
	Kendall's tau-b	-0,020	-0,214***	-0,007	0,023	0,182	0,047	-0,058	0,188	0,015	0,071
	Spearman's Rho	-0,018	-0,28***4	-0,030	0,028	0,234	0,070	-0,069	0,228	0,015	0,071
	N	41	43	43	42	43	43	43	42	38	43
VC4	Pearson's correlation	0,150	-0,245***	-0,053	0,101	0,147	0,075	0,044	0,452*	-0,038	0,113
	Kendall's tau-b	0,126	-0,181	-0,015	0,118	0,159	0,034	0,032	0,390	-0,020	0,073
	Spearman's Rho	0,156	-0,241***	-0,018	0,161	0,183	0,057	0,033	0,497*	-0,020	0,101
	N	45	48	48	46	47	46	47	45	40	46

* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

*** La correlación es significativa al nivel 0,11 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, un 62,5% de los directivos de recursos humanos de las cooperativas de MCC considera que su cooperativa ofrece más formación continua

que la competencia, y que esa apuesta formativa facilita la *retención de personal valioso*.

La convicción de tener ventajas competitivas a la hora de retener a personal valioso, también está ligada a distintos indicadores de esfuerzo en formación continua realizado por las cooperativas. Cuanto mayor es el porcentaje de empleados que ha recibido formación continua en el último año y cuantas más horas de formación por empleado se imparten, mayor es la percepción de los directores de Recursos Humanos de contar con ventajas en la retención de sus profesionales. Estas ventajas, por el contrario, no están correlacionadas con la inversión económica en formación continua, medida como porcentaje que dicha inversión supone sobre los gastos salariales.

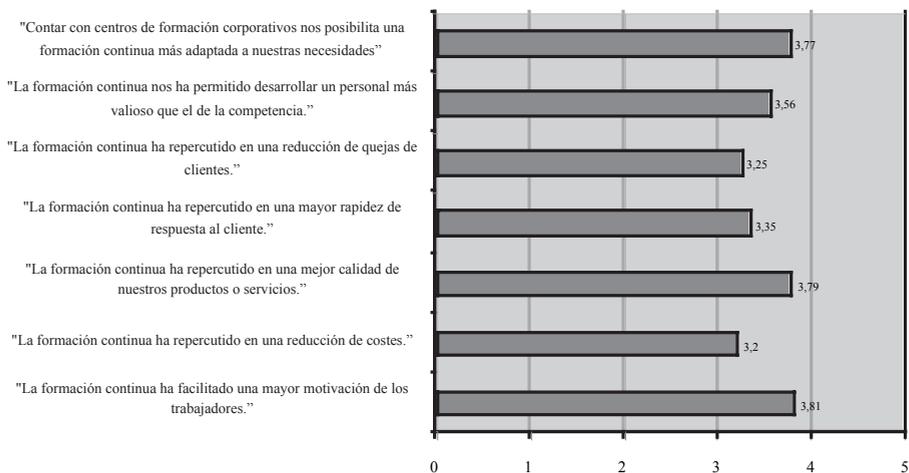
La consideración de la formación continua como elemento que reduce la rotación de personal valioso en las cooperativas, no está condicionada a que dicha formación se imparta en los centros de formación corporativos. De hecho, no hemos encontrado una correlación significativa entre la percepción de ventajas para retener personal valioso y el porcentaje de formación continua impartido en colaboración con los centros de formación corporativos de Mondragon.

En contradicción con los resultados que indican una relación positiva entre la política de formación basada en centros de formación corporativos y la obtención de ventajas en la retención de personal valioso, menos de un tercio (32%) de los directores de recursos humanos encuestados considera que los *profesionales provenientes de centros de formación corporativos son más leales a las cooperativas*, siendo mayoría los que se muestran indiferentes ante esta afirmación (43,4%). Es remarcable que no existen diferencias significativas en esta apreciación en función de que la cooperativa colabore más o menos con los centros de formación de Mondragon, o se nutra en mayor o menor medida de sus titulados.

Hipótesis 3. La política de formación de Mondragon, apoyada en sus centros de formación corporativos, genera ventajas competitivas a las cooperativas en el desarrollo del personal valioso.

Las medias de las respuestas a las preguntas planteadas para contrastar la hipótesis 3, junto con las variables que implican respuestas significativamente distintas, quedan recogidas en el siguiente gráfico.

Tabla 4
Frecuencias de respuesta a las variables que denotan la ventaja competitiva de Mondragón en el desarrollo de personal



Preguntados los directivos sobre si los centros de formación corporativos de Mondragón posibilitan una *formación continua más adaptada a las necesidades de las empresas del Grupo*, más de dos tercios (67,7%) de los responsables de recursos humanos de las cooperativas están de acuerdo con esta cuestión. Esta valoración positiva de los centros de formación corporativos, no difiere en función del grado en que las cooperativas colaboran con los mismos para ofrecer formación continua a sus empleados y a sus directivos.

Además de un personal más motivado, más de la mitad de los encuestados, en concreto un 54,2%, considera que la formación continua ha permitido a sus cooperativas *desarrollar un personal más valioso* que el de la competencia. Esta ventaja competitiva en el desarrollo de personal valioso es más amplia cuanto mayor es el porcentaje de empleados que participa en acciones de formación continua.

Un porcentaje importante, aunque no mayoritario, de directivos de recursos humanos de las cooperativas considera que la formación continua ha repercutido positivamente en una mayor satisfacción del cliente. En concreto, un 44,5% de los encuestados afirma que la formación ha permitido una *respuesta más rápida* a los requerimientos de los clientes y un 39,3% que la formación ha motivado una *disminución en el número de quejas* de éstos. Una vez más, el factor que explica en mayor grado que la formación continua conduzca a un mejor servicio al cliente es el hecho de que la formación se ofrezca a una proporción mayor de empleados.

Tabla 5
**Correlación entre indicadores de esfuerzo en formación continua
 y ventajas en el desarrollo de personal valioso**

		V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17
VC5	Pearson's correlation	-0,070	0,079	0,078	-0,068	0,197	0,156	0,003	0,048	0,179	0,088
	Kendall's tau-b	0,050	0,050	0,042	0,037	0,107	0,203	0,020	0,066	0,187	0,077
	Spearman's Rho	0,068	0,046	0,057	0,042	0,133	0,253	0,023	0,073	0,230	0,092
	N	39	36	42	39	41	42	41	42	40	42
VC6	Pearson's correlation	0,239***	-0,188	0,148	0,172	0,408*	0,088	0,385*	0,569*	0,508*	0,469*
	Kendall's tau-b	0,188***	-0,162	0,140	0,153	0,342*	0,135	0,318*	0,468*	0,419*	0,379*
	Spearman's Rho	0,232***	-0,204	0,183	0,205	0,406*	0,171	0,388*	0,566*	0,510*	0,466*
	N	62	52	63	60	59	63	62	63	60	63
VC7	Pearson's correlation	0,388*	-0,1386	0,0466	0,0840	0,0850	-0,0529	-0,1616	0,0691	0,0671	0,1227
	Kendall's tau-b	0,318*	-0,1305	0,0537	0,1675	0,0502	0,0251	-0,0529	0,0853	0,1150	0,1536
	Spearman's Rho	0,404*	-0,1755	0,0607	0,2227	0,0609	0,0244	-0,0763	0,1089	0,1397	0,1883
	N	53	47	53	50	53	53	51	53	51	53
VC8	Pearson's correlation	0,170	-0,100	0,027	0,079	0,073	0,213	0,223***	0,009	0,143	0,165
	Kendall's tau-b	0,143	-0,112	-0,018	0,076	0,111	0,188	0,213**	0,100	0,152	0,191
	Spearman's Rho	0,181	-0,136	-0,032	0,094	0,142	0,238	0,269**	0,136	0,199	0,238
	N	60	49	62	59	59	62	60	62	60	62

* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

*** La correlación es significativa al nivel 0,10 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

Para una amplísima mayoría de los responsables de recursos humanos de Mondragon, un 76,2%, la formación continua ha repercutido en una *mayor calidad* de los productos y servicios de sus empresas. La mayoría de sus cooperativas han adoptado estrategias de calidad, con particular esfuerzo y notable éxito. A tenor de los resultados de esta encuesta, la política de formación de las cooperativas ha estado alineada con la estrategia de calidad, y ha influido positivamente en ella. De nuevo, son aquellas cooperativas que ofrecen formación a una proporción mayor de empleados las que consiguen que la formación incida más en la calidad. Esta correlación positiva y altamente significativa tiene su lógica, dado que el modelo de gestión y los sistemas de calidad total implantados por las cooperativas de Mondragon requieren de una participación activa del mayor número posible de empleados en la mejora continua

La formación continua ha repercutido positivamente en la *motivación* de los trabajadores, según un 74,6% de los responsables de recursos humanos de las cooperativas.

La formación continua sólo ha contribuido a la *reducción de costes* para un 37,7% de los directivos entrevistados. Esta disminución de costes fruto de la formación permanente se aprecia, especialmente, en aquellas cooperativas que abren su oferta de formación continua a un mayor porcentaje de sus empleados, y en aquellas que descansan más en los centros de formación corporativos para cubrir sus necesidades de formación continua.

6. Discusión

El entramado educativo de la corporación cooperativa Mondragón constituye un caso raro y único en su entorno competitivo. Este entramado ha sido históricamente considerado como estratégico —y mantenido como tal— por los máximos responsables de la experiencia Mondragón a lo largo de toda su historia. Asimismo, también ha sido ampliamente glosado por distintos investigadores que han estudiado este caso. El contraste empírico efectuado en este trabajo, confirma que los centros de formación corporativos son valiosos y otorgan ventajas competitivas a las cooperativas.

Las cooperativas de Mondragón superan las barreras a la atracción de personal valioso propias de las empresas de Economía Social y se encuentran mayoritariamente en situaciones de paridad o de ventaja competitiva con las empresas de sus sectores para atraer empleados valiosos.

La política de formación de MCC, apoyada en sus centros de formación corporativos, genera ventajas competitivas a las cooperativas en la atracción de personal valioso, fundamentalmente por la oferta de candidatos más socializados en la cultura cooperativa y más predispuestos a trabajar en cooperativas. Estas ventajas en la atracción de personal valioso derivadas de los centros de formación corporativos se circunscriben a las cooperativas del Grupo Industrial.

Las cooperativas de Mondragón realizan un esfuerzo en la formación continua de sus empleados muy superior al de las empresas españolas de similar tamaño, y superior también al de las empresas europeas de semejante dimensión. Este mayor esfuerzo formativo queda reflejado en un mayor porcentaje de gasto de formación sobre costes salariales totales; una mayor proporción de empleados beneficiarios de la formación, y más horas de formación por empleado.

La política de formación continua de Mondragón genera un personal más motivado y más valioso que la competencia. También ha conllevado mejoras en calidad y, en menor medida, reducción de costes y mejor servicio al cliente.

Las ventajas competitivas derivadas de la formación continua en las cooperativas de Mondragón están positiva y fuertemente correlacionadas con el porcentaje de empleados perceptores de dicha formación. Por el contrario, no hemos encontrado correlación con otros indicadores de esfuerzo en formación conti-

nua, como el número de horas de formación por empleado, o el presupuesto de formación respecto al gasto salarial.

Las cooperativas de Mondragón superan las barreras a la retención de personal valioso propias de las empresas de Economía Social y se encuentran mayoritariamente en una situación de ventaja competitiva respecto a las empresas de su entorno a la hora de mantener al personal valioso. La oferta de más formación continua que la competencia, explica en buena medida la ventaja competitiva de las cooperativas de Mondragón en la retención de personal valioso. Por el contrario, no parece claro que la procedencia formativa de los trabajadores —centros de formación cooperativos vs. no cooperativos— esté directamente relacionada con la propensión a la rotación de los trabajadores. Este hecho parece sugerir que, hoy en día, la inculcización en valores cooperativos efectuada por los centros de formación cooperativos no está relacionada con la propensión a la rotación que demuestran los empleados del grupo.

El elevado compromiso con el desarrollo social y laboral de los cooperativistas, propio de las cooperativas de Mondragón, autoimpone la exigencia de invertir más que la competencia en la formación de los empleados y en su polivalencia. Según los directores de recursos humanos de las cooperativas, el riesgo de que el empleado abandone la empresa tras recibir formación continua es menor en las cooperativas de Mondragón, gracias a la interconexión de las políticas de empleo y formación. La menor rotación posibilita que las cooperativas puedan apropiarse en mayor medida del rendimiento generado por la formación continua.

El factor tiempo y la eficiencia de masa de activos, constituyen barreras a la imitación de los centros de formación corporativos de Mondragón. El efecto combinado de las deseconomías de compresión temporal, las economías de la experiencia; y las trayectorias temporales de flujos, hace del factor tiempo una barrera importante para cualquier competidor que quisiera crear una estructura de centros de formación corporativos, y unos mecanismos de cooperación empresa-centro igual de eficaces que los de Mondragón.

La política de formación basada en centros de formación corporativos, que tantas ventajas aporta a las empresas cooperativas de Mondragón, también puede ser fuente de desventajas competitivas en un futuro, por la especificidad de recursos que implica. La red de centros de formación corporativos de Mondragón y las titulaciones que ofrecen, responden en buena medida a las necesidades históricas de las cooperativas industriales en materia de Recursos humanos. Esta especificidad hace que algunas cooperativas en proceso de expansión, como las del Grupo Distribución, se hayan beneficiado poco históricamente de los centros de formación corporativos.

De igual modo, esa especificidad dificulta que los centros de formación corporativos puedan servir de ayuda en el despegue y potenciación de algunas de

las nuevas líneas de negocio que Mondragón pretende impulsar en su actual reorientación estratégica. Todo ello, pone en tela de juicio algunos de los aspectos de la política de formación seguida hasta el momento, y sugiere que la corporación deberá repensar las claves de su relación con los centros de formación corporativos, para poder continuar desarrollando las ventajas competitivas que la política de formación ha generado desde el inicio de la experiencia.

Otras grandes corporaciones empresariales que en la actualidad estén pensando en apostar por fortalecer sus estructuras de formación o crear centros de formación corporativos al estilo de los analizados en este trabajo, tendrían que tener en cuenta que esta apuesta sólo tiene sentido en interconexión con otras políticas de recursos humanos. En la experiencia que aquí se ha analizado, la alta inversión en formación cobra más sentido por la existencia de mercados internos de trabajo y extensivas escaleras laborales en cada cooperativa y en la corporación. Se trata así mismo de una corporación en la que la cultura empresarial es el nexo de unión principal entre las cooperativas que la conforman, algo que exige un esfuerzo extra en la formación en cultura corporativa. Otro rasgo de la política de recursos humanos de esta corporación, es el de la existencia de limitaciones salariales, limitaciones que dificultan usar la remuneración como una vía preferente para atraer y retener personal valioso. En empresas donde la cultura empresarial no sea tan importante, donde las posibilidades de promoción sean relativamente escasas, y en las que sea fácil atraer y retener el talento con sueldos competitivos, es probable que no tenga tanto sentido la creación de una universidad corporativa y otros centros de formación similares a los analizados en este estudio.

Finalmente, cualquier posible imitador tendría que tener en cuenta el alto coste que puede tener la creación de una estructura de centros de formación similar a la de Mondragón. En este caso, este coste se sufraga en buena medida gracias al tratamiento fiscal favorable que en España se hace de las inversiones de las cooperativas en formación continua y en sus centros de formación corporativos. Así, aunque un competidor desarrollara programas de formación continua y centros de formación corporativos tan valiosos como los de Mondragón, los costes en los que tendría que incurrir el competidor anularían parte o la totalidad de ese valor.