



Financiado por



MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS EN LA MEDIACIÓN Y CONCERTACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN PARA EL EMPLEO

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	2
2.	POR QUÉ UN MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS	4
3.	EL SISTEMA DE FORMACIÓN PARA EL EMPLEO	6
4.	EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN	12
4.1.	Análisis de la situación de partida	14
4.2.	Diseño del Plan de formación	30
4.3.	Gestión e impartición de la formación	46
4.4.	Evaluación de los resultados	58
5.	ANEXOS	73
5.1.	Empresas entrevistadas	73
5.2.	Guión de la entrevista	76

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo general del presente documento es dar a conocer buenas prácticas llevadas a cabo por diferentes empresas en el ámbito de la mediación y la concertación en la planificación de la formación para el empleo que contribuyan a eliminar las posibles discrepancias y los obstáculos que puedan existir entre empresa y personas trabajadoras en el proceso de planificación de la formación, así como facilitar itinerarios formativos que cubran las expectativas de la empresa y de las carreras profesionales de las personas trabajadoras.

Este objetivo genérico se concreta en los siguientes objetivos específicos:

- ✎ Reducir la aparición de problemas entre empresas y personas trabajadoras en el proceso de planificación de la formación en el seno de la economía social
- ✎ Mejorar el ajuste entre las necesidades de las empresas y las de las personas trabajadoras en el ámbito formativo
- ✎ Facilitar el desarrollo de carreras profesionales entre las personas trabajadoras en la Economía Social que contribuyan a la mejora de la competitividad de las empresas de dicho ámbito

Este Manual de Buenas Prácticas, por tanto, va dirigido a los siguientes colectivos, básicamente vinculados a la Economía Social:

- ✎ Personas empresarias, directivas y mandos intermedios que tienen responsabilidad en el diseño y la implementación de la formación en la empresa
- ✎ Representantes de las personas trabajadoras
- ✎ Personas trabajadoras interesadas en mejorar su capacitación personal

Para elaborar este Manual de Buenas Prácticas se han realizado un cierto número de entrevistas cualitativas a distintas empresas (19 empresas) sobre el proceso de planificación de la formación en la empresa, con la finalidad de identificar éxitos, dificultades, problemas y

soluciones.

Esta información obtenida en el trabajo de campo, junto con el análisis documental, ha sido la base para su redacción recogiendo, sobre todo, aquellas experiencias que han sido un éxito, facilitando el proceso de concertación y acuerdo en el proceso de planificación de la formación.

Algunos aspectos que se han recogido en las distintas experiencias de éxito son los siguientes:

1. El análisis de la situación de partida
2. La formación por el empleo
3. La planificación formativa
4. El plan de formación
5. Los mecanismos de acuerdo entre empresa y personas trabajadoras
6. La consulta y participación de los trabajadores
7. La formación a personas trabajadoras
8. La información a personas trabajadoras
9. Los mecanismos de consenso: equipos de trabajo
10. La evaluación de la formación

2. POR QUE UN MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS

La utilidad de un Manual de Buenas Prácticas es enorme y se puede concretar en:

- ✎ Ayuda a mejorar el logro de objetivos (eficacia) y la eficiencia de las acciones formativas
- ✎ Es un referente para la evaluación de las acciones formativas
- ✎ Enfatiza el doble polo de, por una parte, asegurar la calidad de la formación y, por otra, introducir innovaciones

Una buena práctica se puede considerar como una acción que introduce una nueva manera de hacer las cosas, rompiendo con los hábitos y referencias del pasado, y que destaca por los buenos resultados obtenidos. Sus características son: innovación, adecuación al momento, obtención de buenos resultados y capacidad de transferir la experiencia a otras realidades similares (ACTE, 2003)¹.

Por tanto, se pueden entender como buenas prácticas:

- ✎ Prácticas que se adecuan a modos de actuar que han sido eficaces en la elaboración de planes de formación en la empresa
- ✎ Prácticas respetuosas con la normativa legal
- ✎ Prácticas que permitan optimizar resultados de la inversión en formación
- ✎ Prácticas que permitan conocer los resultados obtenidos, reflexionar sobre ellos y mejorar las actuaciones formativas futuras
- ✎ Prácticas que puedan servir de modelo para otras empresas interesadas en este ámbito
- ✎ Prácticas que respondan a los principios básicos de las empresas: misión, visión y valores

Ahora bien, es necesario tener en cuenta que:

- ✎ Ninguna práctica es perfecta. El sentido de este manual es que las actividades que se describen puedan servir de inspiración para empresarios/as y trabajadores/as del

¹ ACTE (2003): Guía para la selección, recogida y evaluación de buenas prácticas en el proyecto ACTE. www.acte.net/AcciTerriEmpleo/AccionTerritorial.htm (22.02.03)

ámbito de la Economía Social, de tal forma que puedan aprender de estos ejemplos analizados para mejorar el proceso de planificación y ejecución de la formación en su empresa, sin que la solución tenga que ser exactamente la misma que han adoptado otras empresas.

- ✎ Las actividades seleccionadas pueden ser replicables, es decir pueden ser realizadas sin necesitar habilidades especialmente avanzadas para ello.
- ✎ A veces lo que hace que una actividad se considere como una buena práctica es el proceso que ha llevado a desarrollarla, aunque difícilmente se puede plasmar. Es importante, por tanto, no limitarse a copiar, sino adaptar el sentido de la práctica a las características de cada empresa concreta de Economía Social.
- ✎ Las buenas prácticas en planificación y ejecución de la formación están en constante evolución. Lo que hoy puede ser una buena práctica, puede que mañana ya no se considere así por la existencia de avances, por la utilización de nuevas herramientas, por el desarrollo de nuevos consensos, etc.
- ✎ Cada empresa debe hacer lo que pueda. Cada empresa debería adaptar las actividades propuestas según sus capacidades y habilidades, teniendo en cuenta sus necesidades, la acción formativa que imparta, las personas destinatarias, etc. No hay que frustrarse si no se puede aplicar todo lo que se recoge en este Manual, pues lo importante es avanzar e ir mejorando poco a poco.

3. EL SISTEMA DE FORMACIÓN PARA EL EMPLEO

De acuerdo con la información recogida de la Fundación Estatal para la formación para el empleo la Formación Profesional en España está integrada por dos subsistemas:

- ✂ Subsistema de Formación Profesional Inicial o Reglada, que depende del Ministerio de Educación y Formación Profesional y de las Comunidades Autónomas.

- ✂ Subsistema de Formación Profesional para el Empleo, vinculado al Ministerio de Empleo y Seguridad Social y a las Comunidades Autónomas.

El Sistema de Formación para el Empleo tiene la misión de formar y capacitar a las personas para el trabajo y actualizar sus competencias y conocimientos a lo largo de su vida profesional.

La formación profesional comprende el conjunto de acciones formativas que capacitan para el desempeño cualificado de las diversas profesiones, el acceso al empleo y la participación activa en la vida social, cultural y económica. Incluye las enseñanzas propias de la formación profesional inicial, las acciones de inserción y reinserción laboral de los trabajadores, así como las orientadas a la formación continua en las empresas, que permitan la adquisición y actualización permanente de las competencias profesionales conforme a la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional.

Dentro de esta definición, la Formación Profesional en el ámbito laboral, denominada Formación Profesional para el Empleo, se encuadra en todo lo correspondiente a las acciones de inserción y reinserción laboral, así como la formación continua de los trabajadores.

Actualmente, el marco normativo es la Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral.

Objeto

Tiene por objeto organizar las distintas iniciativas de formación que configuran el subsistema

de formación profesional para el empleo en el ámbito laboral, así como su estructura organizativa, el control de la formación y el régimen sancionador, un sistema integrado de información, evaluación y calidad y la participación institucional.

Fines del Sistema de Formación Profesional para el Empleo

Los fines del Sistema de Formación Profesional para el Empleo son:

- ✘ Favorecer la formación a lo largo de la vida de los/as trabajadores/as desempleados/as y ocupados para mejorar sus competencias profesionales y sus itinerarios de empleo y formación, así como su desarrollo profesional y personal
- ✘ Contribuir a la mejora de la productividad y competitividad de las empresas
- ✘ Atender a los requerimientos del mercado de trabajo y a las necesidades de las empresas, proporcionando a los/as trabajadores/as las competencias, los conocimientos y las prácticas adecuados
- ✘ Mejorar la empleabilidad de los/as trabajadores/as, especialmente de los que tienen mayores dificultades de mantenimiento del empleo o de inserción laboral
- ✘ Facilitar Promover que las competencias profesionales adquiridas por los/as trabajadores/as, tanto a través de procesos formativos como de la experiencia laboral, sean objeto de acreditación
- ✘ Acercar y hacer partícipes a los/as trabajadores/as de las ventajas de las tecnologías de la información y la comunicación, promoviendo la disminución de la brecha digital existente, y garantizando la accesibilidad de las mismas.

Principios del Sistema de Formación Profesional para el Empleo

Los principios de este Sistema son:

- ✂ El ejercicio del derecho individual a la formación y la garantía de igualdad en el acceso de los/as trabajadores/as, las empresas y los autónomos a una formación vinculada a las necesidades del mercado de trabajo

- ✂ La anticipación a los requerimientos y cambios del modelo productivo, como vía fundamental para reforzar la calidad y eficacia de la formación

- ✂ La unidad del mercado de trabajo y la libre circulación de los/as trabajadores/as en el desarrollo de las acciones formativas

- ✂ La negociación colectiva y el diálogo social como instrumento de desarrollo del sistema de formación profesional para el empleo en el ámbito laboral, así como la participación de los agentes sociales en los órganos de gobernanza del sistema y en particular en el diseño, planificación, control, seguimiento y evaluación de la oferta formativa, especialmente la dirigida a los/as trabajadores/as ocupados/as

- ✂ La unidad de caja de la cuota de formación profesional y el acceso a una financiación suficiente, estable y equitativa en el conjunto del sistema de formación profesional para el empleo, que incluya la financiación proveniente de la citada cuota, de carácter finalista

- ✂ Esta financiación deberá gestionarse en régimen de concurrencia competitiva abierta a todos los proveedores de formación, públicos y privados, acreditados y/o inscritos conforme a la normativa vigente, para la impartición de toda la programación formativa aprobada por las distintas Administraciones públicas

- ✂ La calidad, eficacia, eficiencia y transparencia en la gestión

- ✂ La estabilidad, seguridad y certidumbre que permita la planificación estratégica y promueva la inversión en recursos formativos

Iniciativas de Formación Profesional para el Empleo

Se refiere a cada uno de los tipos de formación profesional para el empleo dirigidos a dar respuesta inmediata a las distintas necesidades individuales y del sistema productivo.

Existen 3 tipos que son:

✎ Formación programada por las empresas para sus trabajadores/as

Se trata de las acciones formativas que, en función de sus necesidades, la empresa programa para su personal trabajador. La programación y gestión de estas acciones formativas podrá realizarse por las empresas con flexibilidad en sus contenidos y el momento de su impartición, siempre que se respeten las condiciones establecidas por la normativa. Estas acciones formativas que las empresas llevan a cabo para sus trabajadores/as se financian a través de bonificaciones en las cuotas de la seguridad social.

✎ Oferta formativa de las administraciones competentes para trabajadores/as ocupados/as

Se trata de las acciones formativas que las Administraciones Públicas competentes desarrollan para trabajadores/as ocupados/as, que están dirigidas a cubrir las necesidades no cubiertas por la formación programada por las empresas para sus trabajadores/as. En esta oferta formativa pueden participar también hasta un 30% de personas desempleadas, tal y como establece el Real Decreto 694/2017. Esta oferta formativa se desarrolla mediante:

- ✎ Programas de formación sectoriales
- ✎ Programas de formación transversales
- ✎ Programas de cualificación y reconocimiento profesional

La programación y gestión de estas acciones formativas están definidas en cada convocatoria, que se ajustarán y se realizarán tomando como base el informe anual de prospección y detección de necesidades formativas y el escenario plurianual de formación.

✎ Oferta formativa de las administraciones competentes para trabajadores/as desempleados/as

Las acciones formativas dirigidas a trabajadores/as desocupados/as estarán ajustadas tanto a las necesidades formativas individuales, conforme al perfil de cada trabajador/a, como a las necesidades del sistema productivo, con el objeto de que adquieran las competencias requeridas por el mercado de trabajo y mejoren su empleabilidad.

Con este fin se han diseñado los siguientes programas:

- ✘ Programas de formación de los Servicios Públicos de Empleo dirigidos a cubrir las necesidades formativas detectadas en los itinerarios personalizados de inserción y en las ofertas de empleo
- ✘ Programas específicos de formación dirigidos a personas desempleadas con necesidades formativas especiales o con dificultades para su inserción o recualificación profesional
- ✘ Programas formativos que incluyan compromisos de contratación

La programación y gestión de estas acciones formativas se define en cada convocatoria conforme a los resultados del Informe Anual de prospección y detección de necesidades formativas.

Además, incluye otras iniciativas, tales como, los Permisos Individuales de Formación (PIF), Formación en alternancia con el empleo, Formación de empleados públicos, Formación privada para la obtención de certificados de profesionalidad, Formación de las personas en situación de privación de libertad y Formación de los militares de tropa y marinería.

Las iniciativas de formación profesional para el empleo así como las acciones formativas que las integran, están dirigidas a la adquisición, mejora y actualización permanente de las competencias y cualificaciones profesionales, favoreciendo la formación a lo largo de toda la vida de la población activa, y conjugando las necesidades de las personas, de las empresas, de los territorios y de los sectores productivos.

Impartición de la formación

A partir del 1 de enero de 2016, la formación profesional para el empleo podrá impartirse:

- ✎ De forma presencial
- ✎ A través de teleformación, bajo plataformas y contenidos accesibles a las personas con discapacidad
- ✎ O bien de forma mixta, mediante la combinación de las dos modalidades anteriores

Certificados de Profesionalidad

El certificado de profesionalidad es el instrumento de acreditación oficial de las cualificaciones profesionales del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales en el ámbito de la Administración laboral que acredita la capacitación para el desarrollo de una actividad laboral con significación para el empleo.

Un certificado de profesionalidad configura un perfil profesional entendido como conjunto de competencias profesionales identificable en el sistema productivo, y reconocido y valorado en el mercado laboral.

Los certificados de profesionalidad tienen carácter oficial y validez profesional en todo el territorio nacional, acreditan las correspondientes cualificaciones profesionales a quienes los hayan obtenido, y son emitidos por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) o, en su caso, por las Comunidades Autónomas.

4. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

Las empresas actúan en contextos inciertos que cambian de forma continua, máxime en un momento como el actual que se caracteriza por un rápido e intenso cambio tecnológico. El éxito o el fracaso de las empresas frente a estos cambios marcarán su destino futuro.

Sin duda, uno de los elementos claves para hacer frente a estos retos es la formación, por lo que es fundamental que las empresas sean capaces de ayudar a adquirir, organizar y mejorar el conocimiento de sus personas trabajadoras. Sin embargo, las microempresas y las pequeñas empresas suelen tener serias dificultades para organizar y desarrollar acciones formativas planificadas como consecuencia de su dimensión y de la limitación de sus recursos.

Por todo ello, este Manual trata de difundir experiencias realizadas por empresas de diferentes tamaños, sector de actividad, etc., que sirvan para favorecer los procesos de planificación de la formación en el seno de las empresas de economía social, así como para que se puedan conjugar las necesidades formativas de las empresas con las necesidades de las personas trabajadoras y su encaje en el sistema para la formación y el empleo.

Un Plan de formación organizado de forma estratégica contribuye también a dinamizar los flujos de trabajo en el interior de la empresa, ya que, al participar en él distintos departamentos y niveles organizativos, permite detectar disfunciones operativas y potencia un mejor clima de trabajo.

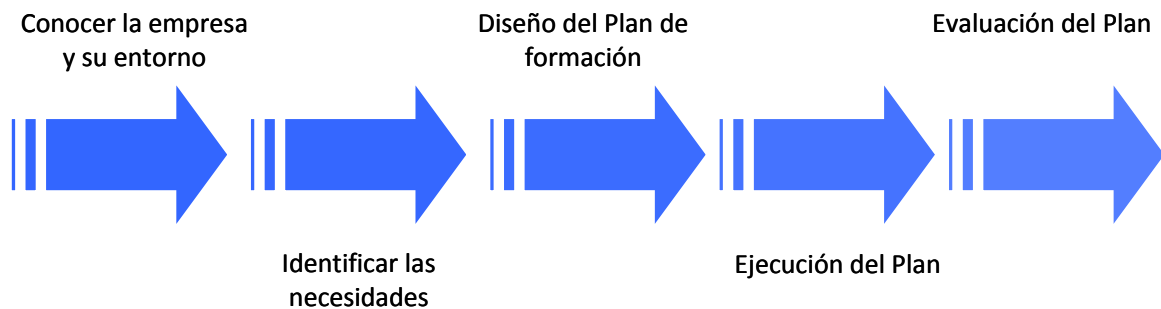
Sin embargo, en el proceso de planificar e implementar la formación pueden surgir discrepancias entre las perspectivas y puntos de vista de las empresas y de sus trabajadores y trabajadoras, por lo que es fundamental ser capaces de instrumentar mecanismos que permitan superar estas diferencias, favorecer un clima de colaboración entre la parte empresarial y el trabajo, facilitando itinerarios formativos que cubran las expectativas de la empresa, pero que al mismo tiempo potencien las carreras profesionales de las personas trabajadoras.

Para solventar estas posibles discrepancias es importante disponer de procedimientos y

mecanismos basados en la participación de todas las partes implicadas a lo largo de todo el proceso de planificación, desde el análisis de la situación de partida hasta la evaluación del Plan de formación y de las acciones concretas realizadas.

El proceso de planificación de la formación debe abarcar como mínimo las siguientes etapas:

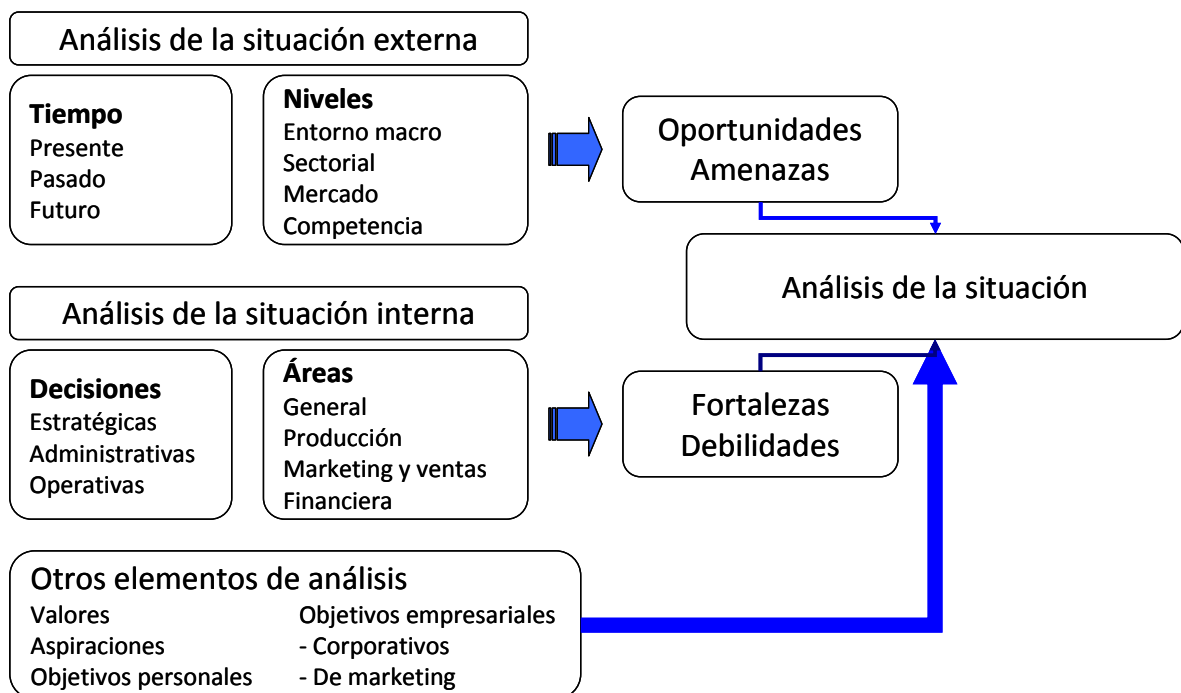
1. Análisis de la situación de partida de la empresa
2. Identificación de las necesidades formativas y diseño del Plan de Formación
3. Gestión e impartición de la formación
4. Evaluación de los resultados



4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

El análisis de la situación de partida sirve para establecer un diagnóstico de la situación de la empresa. El primer paso del proceso de planificación formativa, por tanto, es el diagnóstico de la situación empresarial en cuanto a los retos internos y externos de la empresa, a los que se tendrá que enfrentar a corto y medio plazo (cambio tecnológico, competencia internacional, obsolescencia de algunos productos o servicios, etc.). En esta fase también se deben medir y evaluar los obstáculos que se pueden interponer en el desarrollo del plan. En definitiva, se trata de identificar los factores, ya sean positivos o negativos, que contribuirán a la supervivencia de la empresa y a la mejora de la competitividad, así como facilitar la implantación de un plan de formación.

Es importante que la visión que tienen la empresa y los trabajadores y trabajadoras sea lo más coincidente posible, es decir que lleguen a compartir en gran medida los retos a los que deben hacer frente, las dificultades que deben vencer, la evolución futura del sector, la forma de enfrentarse a los cambios, etc. Por tanto, es clave que exista un mínimo acuerdo que evite la existencia de discrepancias intensas que dificulten el avance en el proceso de planificación de la formación.



En términos generales el análisis de la situación debe abarcar tanto el contexto interno como el externo de la empresa, es decir el marco que rodea a la empresa y lo que es la propia empresa.

La situación externa debe comprender distintos niveles de análisis, desde el entorno macro o el entorno sectorial, hasta el mercado o la competencia empresarial. A su vez este análisis debe cubrir no solo el momento presente, sino también debe contemplar el pasado y, sobre todo, el futuro. Como resultado de este análisis se podrán identificar, entre otros aspectos, las oportunidades y las amenazas a las que debe hacer frente la empresa.

Por su parte, el análisis de la situación interna debe comprender las distintas áreas de la empresa, como son el contexto general, la producción, el marketing y ventas y la situación financiera. Este análisis debe cubrir todas las decisiones que toma o que debe tomar la empresa, ya sean de índole estratégica, administrativa u operativa. Como consecuencia de este análisis se podrán identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Además de todos estos elementos también se pueden incluir otros complementarios, pero no menos importantes, en el análisis de la situación de partida como son los valores de la empresa, las aspiraciones o los objetivos personales, así como los objetivos empresariales, ya sean corporativos o de marketing.

Ahora bien, en este contexto un primer aspecto clave es como se lleva a cabo este análisis de la situación de partida.

❖ *Cómo se analiza la situación de partida*

Este es uno de los aspectos en los que hay más diferencias entre empresas, pues algunas utilizan procedimientos y sistemas muy elaborados, mientras que otras hacen un diagnóstico mucho más básico y muy centrado en las necesidades formativas.

Para el análisis de la situación de partida una gran empresa realiza dos acciones principales:

- * A mediados de año, se entrevista a cada uno de los trabajadores y trabajadoras de manera individual, y se les consulta cuáles son sus necesidades formativas.
- * Y, por otro lado, se habla con los/as responsables de área para que expongan cual es, en su opinión, la formación que debe realizar el personal a su cargo

Otra empresa de gran dimensión lleva a cabo el análisis de la situación y de las necesidades formativas durante el último trimestre del año. Este proceso consiste en una solicitud desde el Departamento de Formación a los diferentes responsables de Servicios, Departamentos y equipos para que lleven a cabo un proceso de identificación de las necesidades de formación del personal.

Por su parte, una empresa mediana se basa en dos vías para el análisis de la situación de partida para la formación. Por un lado, las personas trabajadoras que entran en la compañía, deben cumplir unos requisitos mínimos, para acceder al puesto de trabajo, básicos para el desempeño de sus funciones. Posteriormente, y partiendo de esa base, se amplía la formación para poder alcanzar los objetivos formativos que requiere el cliente (habitualmente la Administración). Por tanto, en este caso un elemento clave es el análisis de las demandas de la clientela.

Además tienen 2 líneas formativas que trata de desarrollar al mismo tiempo:

- * La formación continua para las personas trabajadoras, y cuyo espectro es amplio (desde cursos generales de informática, hasta más específicos para dar cabida a la actividad que realizan (trato al inmigrante, al menor, al discapacitado, etc.).
- * La formación en materia de Igualdad, puesto que la empresa tiene un Plan de Igualdad, en el que forma a sus empleados/as.

Una empresa realiza el análisis de la situación a través de dirección y el departamento de RRHH que, tras consultar a los trabajadores, analizan cuáles

son las mejoras formativas que necesita la empresa.

Alguna gran empresa realiza encuestas a grupos de trabajadores de distintas responsabilidades con el objetivo de recoger información sobre la situación de partida.

La situación varía cuando se trata de pequeñas empresas, pues los medios son muy diferentes. Así sucede en una pequeña compañía que cuenta con una plantilla fija de 6 personas, 12 que están vinculadas por obra o servicios, y según las campañas puede alcanzar los 40 empleados.

La formación está destinada a la plantilla fija y estable (6 personas). Con este perfil empresarial (dónde además se trabaja en un mismo espacio) el seguimiento de las carencias formativas es bastante sencillo.

Para analizar la situación sobre todo se escuchan las propuestas de los trabajadores, quienes solicitan los cursos que consideran adecuados para completar su formación. Aunque se trata de una empresa pequeña, hay variedad de empleos (más técnicos, más comerciales o más administrativos) y cada uno de ellos plantea aspectos distintos de la situación y con ello demanda formaciones distintas.

Las necesidades de las que parte otra empresa son los requisitos que necesitan cumplir los trabajadores y trabajadoras para poder realizar su actividad y acceder a los concursos a los que se presentan. Adecuan la formación de sus empleados que debe ajustarse a las exigencias de la ley en el ámbito en el que desarrollan su actividad. También inciden en la formación de los Riesgos laborales, por el entorno en el que se mueven (transporte sanitario en ambulancias).

Alguna empresa analiza la situación de partida mediante el análisis de sus carencias y, a partir de este análisis, se busca la formación necesaria para cubrir esas carencias.

Las pequeñas empresas, en general, tienden a utilizar sistemas más sencillos y sencillos. Por ejemplo, se realiza un análisis muy concreto mediante la observación de las carencias de los trabajadores y trabajadoras para el desempeño de sus funciones, y se adecua su formación a los requisitos solicitados por la administración de la empresa.

Sin embargo, alguna pequeña empresa hace reuniones mensuales de equipo en las que se tienen en cuenta las necesidades formativas que transmiten las personas trabajadoras.

❖ *Qué metodología se utiliza: encuestas, entrevistas, etc.*

Para llevar a cabo este análisis las empresas adoptan metodologías distintas que permitan obtener la información que es necesaria para realizar el análisis de la situación de partida. Las herramientas metodológicas pueden ser diferentes en cada caso (encuestas, entrevistas, etc.) y pueden ser utilizadas de forma diferenciada o complementaria como instrumentos que permiten obtener diferentes tipos de información.

Muchas grandes empresas suelen utilizar una metodología para analizar la situación basada en cuestionarios, más o menos estructurados, y reuniones. Esta situación es común a varias empresas de grandes dimensiones pues tienen los recursos humanos y técnicos necesarios para utilizar este tipo de herramientas.

Así, se realizan encuestas a los trabajadores y trabajadoras, sobre aquella formación que les resulta más interesante. Esto no impide que igualmente se trate el tema de la formación en el comité de empresa, donde las personas trabajadoras están representadas.

Para las pequeñas empresas la metodología puede consistir en la implementación de una encuesta al conjunto de la plantilla de la empresa, lo que no resulta excesivamente complicado debido al reducido tamaño de la misma.

Así, una empresa utiliza mucho las encuestas con los trabajadores y trabajadoras

y las reuniones grupales de trabajo. Tanto para que el personal empleado exponga sus inquietudes formativas, cómo para observar que aspectos se han de mejorar en su formación.

Alguna empresa mediana utiliza una metodología participativa del conjunto del personal empleado. Esta participación se estructura a través de sus jefes de grupo, indicando a la dirección qué tipo de formación les interesa y consideran adecuada para su mejora profesional. No se utilizan, por tanto, encuestas o cuestionarios predefinidos, sino que la recogida de información se basa en elementos menos o poco estructurados.

Sin embargo, puede ocurrir que utilice el mismo tipo de metodología. Así, otra mediana empresa del sector de residencias de mayores realiza encuestas a los trabajadores sobre cual es la formación que desean recibir todos los años.

Una empresa utiliza la siguiente metodología. Lo realiza a través de las reuniones de equipo o directamente a través de un canal abierto en el que se reciben las necesidades que las/os profesionales ven necesarias para mejorar la intervención con las personas usuarias, participantes de los proyectos de la fundación. Pueden ser necesidades formativas de reciclaje, por actualización de contenidos, o formaciones completamente nuevas que son necesarias para un nuevo tipo de intervención p.e. en el confinamiento formación en herramientas telemáticas.

Por último, varias pequeñas empresas utilizan un mecanismo más informal, como es la charla con su personal trabajador. A pesar de esto se basa en un cierto guión que sirve para organizar la recogida de información para que sea relativamente uniforme y permita establecer coincidencias y diferencias. Por su parte, en otra pequeña empresa tampoco se utilizan ni encuestas ni entrevistas, sino que la dirección decide la formación a partir de la observación de las carencias de su personal trabajador. En este caso la herramienta sería la observación directa, aunque es de carácter unilateral por parte de la Dirección de la empresa.

Otra pequeña empresa utiliza un procedimiento informal, pues principalmente se

utilizan las sugerencias de los responsables de área, y del personal empleado, respecto a sus expectativas profesionales y formativas.

❖ *A quién se entrevista/encuesta: expertos, personal de la empresa, etc.*

Ahora bien tan importante como adoptar una determinada metodología es quién participa en los procesos de toma de información. Un colectivo destinatario pueden ser las “personas expertas”, es decir aquellas personas reconocidas como una fuente confiable sobre un tema, técnica o habilidad concreta, cuya capacidad para juzgar o decidir en forma correcta, justa o inteligente le confiere autoridad y estatus por sus pares o por el público en una materia específica, como pueden ser el análisis de tendencias de la economía, de la tecnología, de las necesidades formativas, etc.

Ahora bien, además de entrevistar u obtener información de personas expertas también es importante y muy habitual recoger la opinión del personal de la empresa, desde los niveles directivos hasta los diferentes niveles productivos, etc.

La participación del personal de la empresa en la recogida de información sobre la situación de partida es fundamental por tres razones:

- ✎ Genera una sensación y una conciencia de participación en una comunidad, que es fundamental para el funcionamiento óptimo de la empresa
- ✎ Aporta la visión específica de los distintos agentes que hacen funcionar la empresa y, por tanto, recoge su visión, sus aspiraciones, sus dudas, etc.
- ✎ Evita que el proceso de planificación aparezca como un ejercicio burocrático alejado de la realidad concreta de la empresa y de las personas que la forman



IMPORTANTE

La consulta a los trabajadores y trabajadoras debe estar adecuadamente planificada y organizada, es decir, debe establecerse claramente sobre qué, quién, cuándo y a quién se consulta, definiendo la participación de otros agentes (empresas consultora, etc.).

La participación debe estar abierta y facilitarse a todos los trabajadores y trabajadoras.

En general, el personal de la plantilla constituye el factor principal para llevar a cabo el análisis de la situación de partida.

Muchas de las empresas analizadas pasan encuestas a los empleados y empleadas para que ellos analicen la situación y en base a ella sugieran aquellos cursos formativos que les convengan y les interesen. Esto es bastante sencillo cuando se trata de empresas de reducidas dimensiones, pero requiere más esfuerzo y recursos cuando se realiza en empresas con una dimensión mayor. Sin embargo varias grandes empresas analizan la situación de partida en base a la información recogida mediante encuestas y entrevistas realizadas al personal de la empresa.

Otras empresas parten de las sugerencias que surgen de los trabajadores y trabajadoras y las integran para plantear posteriormente su Plan de formación. Además consultan a empresas externas, sobre todo de formación, sobre oferta disponible en su área de actividad.

Hay alguna gran empresa, con cerca de 80.000 personas empleadas en plantilla, que entrevista y pasa los cuestionarios a personas responsables/representación legal de los trabajadores (RLT).

Una mediana empresa de residencias de mayores realiza la consulta en tres niveles complementarios, como es el personal trabajador, los y las supervisores, y el comité de empresa.

Al nivel más sencillo, una pequeña empresa encuesta tanto a los trabajadores y trabajadoras, cómo a los responsables de grupo.

Un procedimiento parecido utiliza una gran empresa que entrevista directamente al personal y a las personas responsables de área.

Otra empresa mediana realiza el análisis previo tanto escuchando directamente a los trabajadores y trabajadoras, cómo por medio del comité de empresa, pero también incorpora un elemento diferencial, como son los profesionales externos con sus recomendaciones.

Una pequeña empresa entrevista al personal de la empresa, mientras que otra pequeña empresa analiza la oferta formativa de las empresas que la imparten como una forma de aproximarse a las necesidades que pueden existir en su empresa y como se pueden cubrir.

❖ *Cada cuanto tiempo se analiza/actualiza la situación de partida*

Otro aspecto relevante es cada cuanto tiempo se analiza o actualiza la información sobre la situación de partida que realiza la empresa. En un contexto tan cambiante a muchos niveles como es el actual es necesario mantener lo más actualizado posible el análisis de la situación de partida.

Ahora bien, es evidente que no se puede estar analizando o actualizando la información de forma continua, pues esto exige un esfuerzo importante, sin que eso aporte realmente valor añadido, y detrae recursos de la tarea fundamental de una empresa que es producir y vender sus productos y/o servicios en el mercado, sobre todo cuando se trata de una pequeña o una micro empresa.

Teniendo en cuenta esto, es importante que el análisis de la situación de partida y su actualización se asuma como una tarea que hay que efectuar de forma periódica, por ejemplo cada seis meses o cada año.

Hay que tener en cuenta que el análisis de la situación no es útil únicamente para la planificación de la formación, sino que es necesaria para el funcionamiento de la empresa en su conjunto, como por ejemplo para elaborar el Plan comercial o el Plan de marketing que necesita la empresa.

A pesar de esta importancia su revisión debe tener una periodicidad razonable, al margen de que se aborde su actualización cuando sucedan hechos o se produzcan situaciones imprevistas que modifiquen de forma sustancial la situación de partida.

Este es el caso, por ejemplo, de la actual pandemia de la COVID-19. La situación de partida existente a principios del presente año y las expectativas que había en ese momento se quedaron obsoletas a partir del mes de marzo cuando se produce el confinamiento y el cierre de las actividades productivas consideradas como no esenciales.

El plazo temporal para analizar la situación de pérdida o para actualizar la información recogida varía según la metodología utilizada, más o menos costosa y compleja, y según la dimensión de la empresa.

Por ejemplo, algunas empresas de reducida dimensión señalan que al tratarse de una empresa pequeña el análisis se realiza trimestralmente, con el objetivo de poder actualizar las carencias formativas y poder paliarlas.

Una única empresa, de pequeña dimensión analiza o actualizan la información mensualmente, en periodo pre-ovid, coincidiendo con las reuniones de seguimiento y coordinación. En la situación actual lo hace a demanda de lo que el personal transmite por canal abierto y directo.

Sin embargo, lo más habitual es que se proyecten las necesidades de formación de forma anual. En muchos de estos casos, el Plan de formación se elabora de forma anual, coincidiendo, por ejemplo, con el Plan de Calidad, cuando existe.

Por ejemplo, una mediana empresa analiza una vez la situación una vez al año, en

el último trimestre. Normalmente en el mes de noviembre se realiza la reunión del Comité de Empresa, en la que se trata este tema.

Otra empresa señala que, aunque se realiza un análisis anual que se aborda a comienzos de septiembre, se establece una actualización continua, para poder adaptarse rápidamente a los cambios que puedan presentarse.

Otra empresa indica que el análisis más formal se realiza anualmente, aunque las reuniones con empleados y jefes de grupo son continuas.

Asimismo, una pequeña empresa señala que la situación de partida se analiza anualmente. Por el sector de actividad, publicidad, el último trimestre suele ser muy operativo, de manera que se aprovechan los meses de menos actividad (tercer trimestre del año), para realizar el análisis.

En definitiva, el proceso de actualización debe hacerse con una periodicidad lógica o cuando los principales parámetros de la situación se hayan modificado o puedan verse modificados, de tal forma que sea un elemento que ayude a detectar cambios que puedan poner en riesgo la supervivencia de la empresa o que supongan una oportunidad para mejorar su posición en el mercado.

❖ Qué participación tienen los trabajadores directamente o a través de la representación sindical

Sin duda, un elemento clave es la participación de los trabajadores y trabajadoras en el proceso de planificación de la formación y, en concreto, del análisis de la situación de partida. Esta participación puede ser de forma directa y/o a través de los representantes de los trabajadores. Ambas formas no son excluyentes, sino que realmente son, o pueden ser, complementarias. Es verdad que a veces esta complementariedad no es posible, en concreto en las empresas de menor dimensión debido a que no existe representación sindical.

La participación directa de los trabajadores puede ser necesaria en aspectos como la toma de información directa sobre expectativas personales, sobre valoración de alternativas, etc. Sin

embargo, para el análisis de la situación suele ser lógico articular este proceso de análisis a través de los representantes de los trabajadores y trabajadoras, pues permite un trabajo más fácil y de mayor calidad.

Sin embargo, existe un claro problema, pues en la mayor parte de las pequeñas empresas, que son la parte más sustancial de la Economía Social no existe representación de los trabajadores. A esto hay que añadir que en muchas actividades el perfil formativo de los trabajadores y trabajadoras puede complicar el proceso de análisis o, simplemente, puede no interesar al personal trabajador.

Sin embargo, un aspecto clave para evitar la aparición de conflictos o desencuentros en este primer paso del proceso de planificación es contar con la participación del personal de la plantilla de la empresa. El reducido tamaño empresarial puede facilitar la realización de encuestas de reuniones de trabajo, etc., que permitan establecer un vínculo entre la empresa y su personal.

En todos los casos de las empresas analizadas se produce la participación del personal trabajador. Lo que varía es la forma en la que se articula o se produce dicha participación y si dicha participación es directa o indirecta.

Así, por ejemplo, en las pequeñas empresas se suele producir una participación directa. Al no existir representación sindical en la empresa, son los propios trabajadores y trabajadoras los que participan directamente en la definición del plan de formación.

Por el contrario, cuando se trata de empresas de mayor dimensión, ya sean medianas o grandes, es más complicada la participación directa de todo el personal trabajador. Sin embargo, esto no excluye la existencia de empresas en las que participan en este proceso tanto la representación de las personas trabajadoras como el propio personal de la plantilla.

En estos casos, la forma más general es la participación por representación sindical, aunque en muchas empresas el personal trabajador puede acceder a la

dirección bien directamente o por medio de su responsable sindical.

Sin embargo, distintas empresas medianas y grandes se basan en la participación directa de su personal. Así, por ejemplo, alguna mediana empresa del sector de residencias de mayores promueve la participación directa de los trabajadores, aunque también se ven respaldados en el comité de Empresa por sus representantes sindicales. Además en el Comité están representados todos los sectores de la residencia (personal administrativo, personal de limpieza y cocina, auxiliares, enfermeras, etc.).

Otro caso parecido se produce en otra mediana empresa que señala que, aunque los trabajadores y trabajadoras pueden participar personalmente mediante las encuestas que se les plantean, el análisis más formal se realiza a través de sus representantes sindicales. Es decir, combina ambos niveles de participación.

En sentido contrario, hay alguna pequeña empresa en la que la participación de los trabajadores rara vez participan en el análisis de la situación de partida.

❖ *Cómo se difunden los resultados: a quién, de qué forma (boletín, e-mail, tablón de anuncios, whatsapp, etc.), etc.*

Una vez elaborado el análisis de la situación de partida mediante diferentes procedimientos o mecanismos de consenso entre la empresa y el personal trabajador es necesario difundir los resultados obtenidos. La difusión de la información es un elemento clave para hacer que los resultados obtenidos en el proceso de análisis de la situación de partida puedan ser realmente útiles. Obviamente hacer accesible la información obtenida permite mejorar la vinculación entre ambas partes, empresa y personal, y evitar la aparición de situaciones de desencuentro y/o de conflicto.

Ahora bien, no existe una única forma para difundir la información, sino que existen diferentes tipos de medios de comunicación capaces de vehicular la información hacia los potenciales usuarios, en este caso la plantilla de la empresa.

Las vías de difusión pueden ser muchas: papel impreso, tabloneros de anuncios, expositores, soporte magnético para consulta en ordenadores, páginas web, correo electrónico, difusión verbal (persona a persona, conferencias, seminarios, etc.), medios audiovisuales (videos informativos), etc.

Las formas de difusión se han multiplicado en los últimos años con el auge de nuevas herramientas electrónicas de comunicación que se han unido a las tradicionales (tabloneros, boletines, reuniones, publicaciones, etc.). Estas nuevas formas comprenden elementos tales como página web, redes sociales, foros, e-mail, blogs, podcast, whatsapp, etc.

A la hora de elegir las vías de difusión es conveniente tener en cuenta la posible diversidad de edades, culturas comunicativas, habilidades digitales, etc., que pueden existir entre el personal de la empresa, de tal forma que el mensaje que se transmite llegue al máximo de los potenciales destinatarios. Por ejemplo, una persona joven prestará más atención a una red social que a un folleto, o las redes sociales que usa principalmente una persona adulta no son seguramente las mismas que las que utiliza un joven de forma habitual.

Es preciso, por tanto, tener en cuenta este hecho para utilizar todos aquellos medios que permitan hacer que la información llegue al conjunto de las personas trabajadoras de la empresa.

La dimensión de las empresas establece la necesidad o no de utilizar más o menos complejos instrumentos de difusión. Por ejemplo, en una pequeña empresa el mecanismo utilizado es bastante sencillo. Se levanta un acta de la reunión realizada, en la cual se ha analizado la situación y las necesidades de la empresa y del personal trabajador de la misma. Este acta se comunica mediante el tablón de anuncios de la empresa a toda la plantilla.

El procedimiento es bastante parecido en alguna mediana empresa. En este caso existe un comité de dirección, que levanta acta de la reunión en la que se establece la formación a efectuar. Posteriormente se plasma en un documento que remite a los representantes de los trabajadores y, través de ellos, a toda la plantilla.

En otra empresa se realiza una reunión entre los responsables de área, la dirección de la empresa y el departamento de RRHH, para una puesta en común de los resultados obtenidos. Se traslada esos resultados a las personas representantes de los trabajadores y trabajadoras. Se les traslada mediante el acta de la reunión.

Otra empresa levanta acta de la reunión que tiene dirección y RRHH, sobre el análisis de las necesidades formativas de la empresa y de sus trabajadores y trabajadoras. Al tratarse de una empresa pequeña y sin representación laboral de los trabajadores y trabajadoras, se traslada el resultado directamente al personal de la empresa.

Una pequeña empresa difunde los resultados de forma general desde el departamento de RRHH. Esta información la reciben todos los trabajadores y trabajadoras. Para ello se envía un mail a los/as trabajadores/as, para que sepan en qué parte del proceso del plan de formación se encuentra la empresa, por si consideran interesante realizar alguna aportación al mismo.

Normalmente existe una coincidencia sobre a quién se difunden los resultados, pues los resultados se trasladan a todos los miembros de la empresa ya sea de forma directa o indirecta.

Los medios que utilizan las empresas son variados, dependiendo su complejidad de la dimensión empresarial. Así, por ejemplo, una pequeña empresa se limita a mandar un correo electrónico al personal de la empresa informando de los acuerdos adoptados.

Otra pequeña empresa para difundir los resultados lo que hace es informar de forma verbal mediante una reunión de coordinación.

En ocasiones, tras la correspondiente reunión del Comité de Empresa, se levanta acta de lo acordado en la misma, en lo que al plan de formación se refiere. Este acta es el primer y principal medio para comunicar los resultados obtenidos.

Otra pequeña empresa compagina dos métodos para transmitir los resultados del análisis de la situación. Por una parte, lo hace de viva voz, lo que es posible debido a su reducida dimensión y, por otra, lo da a conocer mediante el tablón de anuncios.

Alguna empresa compagina varios métodos de comunicación. Así, el acta de la reunión se expone en el tablón de anuncios y, además, se hace una reunión con los trabajadores y trabajadoras para comunicar el contenido

En el caso de empresas de mayor dimensión los resultados de la planificación de la formación se comunican a las personas responsables de los grupos de los trabajadores y trabajadoras, mediante el envío de un memorándum.

En otros casos se realiza una reunión del Comité, a finales del mes de noviembre, en la que se establece el plan de formación para el año siguiente. El resultado de dicha reunión se comunica a los/as supervisores/as de cada grupo, y estos posteriormente a los trabajadores y trabajadoras. Además se anuncia en el tablón de anuncios, siendo el medio más común de comunicación el correo electrónico.

Sin embargo, a menudo se complementa con otros medios. Por ejemplo, se informa a todos los trabajadores al tiempo, pues además de exponer los resultados en el tablón de anuncios, se envía el correspondiente correo electrónico a todo el personal.

Una pequeña empresa difunde los resultados directamente mediante correo electrónico a las personas interesadas en la formación. En todo caso, cuando surge una oportunidad de formación se comparte con el resto de la plantilla y si hay personas interesadas se les facilita poder realizar esa formación. El resultado de las formaciones que se van a realizarse transmite de manera individual y por correo electrónico.

Por último, alguna gran empresa personaliza los resultados y se los entrega a la representación laboral de los trabajadores, que se encarga de su difusión entre la plantilla.

4.2. DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN

A partir de los resultados del análisis de la situación de partida se debe abordar la elaboración del Plan de formación. Un Plan de formación puede contener hasta nueve partes básicas, que son:

1. Introducción
2. Política de Formación
3. Objetivos de Formación
4. Análisis de Necesidades de Formación por unidades organizativas
5. Programas formativos
6. Presupuesto de Formación
7. Acciones formativas
8. Calendario de Actuación
9. Sistemas de Evaluación

El contenido básico de cada apartado podría ser el siguiente:

1. Introducción

Recoge los datos surgidos de distintas fuentes, si es que existen, como podrían ser:

- ✗ Plan Estratégico de la Empresa
- ✗ Análisis documental (externo o Interno de la Empresa)
- ✗ Información de entrevistas con los directivos
- ✗ Estudio del Clima Laboral
- ✗ Plan de calidad
- ✗ Etc.

Esta introducción permite la exposición de las distintas fuentes e informaciones que se han tenido en cuenta, el significado que el Plan de formación tiene dentro de la política y de la estrategia empresarial de la empresa y los problemas que se tratan de subsanar con estas

acciones formativas.

2. Política de formación

Es importante que en cada uno de los planes anuales y/o en el plan plurianual aparezca definida la Política de Formación que ha asumido la empresa, para recordar qué principios básicos determinan o deben inspirar las acciones de formación.

3. Objetivos de formación

Es necesario indicar qué objetivos se pretenden cubrir con los programas y acciones formativas. Los objetivos ordenados por prioridad pueden ser distintos para cada año, teniendo objetivos que necesiten diversos planes para su cumplimiento y existiendo otros que concluyan dentro del año.

Los objetivos pueden ser muy diversos, comprendiendo aspectos tales como:

- ✎ Aportar conocimientos
- ✎ Mejorar aptitudes
- ✎ Mejorar el rendimiento
- ✎ Superar deficiencias
- ✎ Facilitar oportunidades
- ✎ Cambiar de actitudes
- ✎ Incrementar la polivalencia
- ✎ Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- ✎ Aumentar la satisfacción personal
- ✎ Etc.

Es importante recoger el máximo de estos objetivos, pues afectan a distintos colectivos y personas dentro de la empresa. Incluirlos supone facilitar el proceso de mediación entre la empresa y su personal, y facilitar la toma de decisiones consensuadas y de mutuo acuerdo entre ambas partes.

4. Análisis de necesidades de formación por unidades organizativas

Se debe presentar una matriz de necesidades finales de doble entrada, teniendo en un eje las unidades organizativas y en el otro eje los programas de formación. Con esta matriz se cubre no solamente la explicación del proceso de estudio/diagnóstico de necesidades, sino que cada unidad organizativa ve reflejada en qué se va a centrar la acción formativa durante el año.

5. Programas de formación

La estructura básica del Plan de formación corresponde a los programas de formación que son parcelas que recogen diversas acciones que inciden en un mismo proceso de aprendizaje.

Cada uno de los programas se debería desarrollar según el siguiente esquema:

- ✗ Objetivo genérico del programa
- ✗ Acciones contenidas
- ✗ Datos de gestión: Número de alumnos, de cursos, de horas de formación y presupuesto desglosado por cada acción
- ✗ Coste medio alumno / hora de formación

Los programas de formación estándar son de distintos tipos. Incluir en un Plan de formación todos los programas aporta una visión extensiva de la formación a todos los ámbitos y de una penetración multidimensional en los procesos y estructuras de la organización. Sin embargo, la dimensión de la empresa condiciona mucho el tipo y número de posibles programas de los siguientes:

- ✗ Programa de Ingreso
- ✗ Programa de Perfeccionamiento
- ✗ Programa de Reciclaje
- ✗ Programa de Polivalencia
- ✗ Programa de Desarrollo Directivo

- × Programa de Gestión Administrativa
- × Programa de Informática
- × Programa de Idiomas
- × Programa de Seguridad
- × Programa de Relaciones Interpersonales

6. Presupuesto de formación

Cualquier planificación de una actividad debe incluir una provisión presupuestaria para resultar creíble y factible. En este caso es adecuado incluir un cuadro/resumen del presupuesto en el que se desglose por programas de formación y en el que conste el esfuerzo formativo por direcciones, unidades organizativas y niveles de puestos, según sea la estructura de la empresa.

7. Acciones de formación

En todo Plan de formación es necesario especificar cada programa en cada una de las acciones de formación. Para que cada trabajador/a tenga una hoja/guía del proceso de formación de cada acción formativa.

Cada acción debe constar de:

- × Título
- × Objetivos a conseguir
- × Componentes de la acción
- × Tipo de metodología
- × Modalidad de impartición
- × Programación modular
- × Datos de Gestión
- × Puestos destinados

Con estos datos puede dotarse al personal trabajador de la empresa de una información

suficiente para discriminar sobre su contenido y poder, posteriormente priorizar y elegir una u otra determinada acción formativa.

8. Calendario de actuación

Las previsiones tentativas de fechas de cumplimiento deben insertarse en el Plan de formación. Estas previsiones no deben ser estimaciones muy concretas por sus dificultades de ejecución. Un calendario adecuado solamente debe señalar los meses de celebración, pero es una información muy necesaria para que las personas puedan realizar su elección.

9. Sistemas de evaluación

En el propio Plan se deben incluir los sistemas que se establecen para evaluar sus resultados y el compromiso de su realización a través de los diversos informes de evaluación.

En estos sistemas se deben incluir los tres tipos de evaluación:

- ✘ Evaluación de gestión
- ✘ Evaluación de eficacia
- ✘ Evaluación de rentabilidad

❖ *Cada cuanto tiempo se elabora o actualiza el Plan de formación*

Un primer elemento clave es cada cuanto tiempo se debe elaborar el Plan de formación. Cuando no existe un proceso planificador, en este caso de la formación, se suele elaborar dicho Plan cada año. Sin embargo, un proceso efectivo de planificación debe tener un horizonte más amplio. En este sentido, el esfuerzo del análisis de la situación de partida, del contexto interno y externo, debe dirigirse a anticiparse a los procesos y a los cambios. Esto no se debe tanto a un problema de coste, que también, sino a que es necesario anticiparse a los procesos y posicionarse a tiempo para obtener una ventaja sobre nuestros competidores. Por este motivo, su horizonte debe ser a medio plazo, más que a muy corto plazo, para cada año. Si sucede esto último se irá a remolque de los cambios y los procesos formativos llegarán

tarde.

De la misma forma que el análisis de la situación de partida se realiza de forma anual, la posición más habitual es elaborar el Plan de formación de forma anual, en concordancia con dicho análisis. Se recogen y programan las acciones formativas que se consideran interesantes para ese período de tiempo. De la misma forma, la duración de este Plan de formación es, por tanto, anual. Sin embargo, alguna pequeña empresa elabora el Plan de formación de forma puntual cuando lo necesita.

En algunos casos este Plan de formación que se elabora anualmente, contiene tanto acciones que se realizan anualmente de forma recurrente, junto a otras específicas de ese plan anual concreto. Todo ello está en función de las necesidades del personal, para adecuar su conocimiento profesional.

Cuando se trata de una empresa pequeña, en la que dirección y personal empleado están en contacto directo, es más sencillo ampliar o actualizar el plan si se necesita en un momento determinado.

Una empresa señala que la vigencia del Plan es anual, pero que normalmente se establece una planificación por trimestres.

Una empresa señala que en principio la vigencia es anual, aunque puede haber acciones con carácter bianual o incluso trianual (actualmente una acción de liderazgo). Consideran que el plan es un plan "vivo", que se adapta a las necesidades que puedan surgir en un determinado momento (normativas, técnicas, psicológicas).

En cualquier caso muchas empresas señalan que, aunque la vigencia del Plan es anual, el mismo puede actualizarse/modificarse, si las circunstancias lo requirieren en cualquier momento. Como señalan varias empresas se trata de un Plan vivo.

Es decir, el Plan está vivo durante toda la vigencia del mismo, y se puede actualizar, adaptar a cualquier modificación que se crea conveniente en función

de cómo evolucione la situación.

Esta idea está presente en todas las empresas analizadas que tienen un Plan de formación. El Plan está abierto a posibles modificaciones si la situación lo requiere.

Eso se debe a que no se trata de una planificación rígida, sino que existe margen para que la formación necesaria pueda actualizarse en cualquier momento. Un claro ejemplo ha sido el presente año como consecuencia de la pandemia de la COVID 19, que ha hecho incorporar una formación específica sobre PRL COVID en el área de riesgos laborales. Este hecho es señalado por distintas empresas.

Otra empresa señala que el plazo de vigencia y elaboración es anual, pero que en el caso de que la dirección o el departamento de RRHH, lo consideren necesario, se puede modificar el plan diseñado, introduciendo las acciones formativas que se considere oportuno.

Alguna pequeña empresa no elabora un Plan como tal, pero periódicamente se realizan cursos de prevención, renovación de carnet de manipulación, etc. Además, puntualmente se hace formación de los equipos con los que trabajan y mensualmente se realizan charlas de recordatorio sobre procedimientos de trabajo.

❖ *Cómo se seleccionan las necesidades prioritarias a cubrir*

El plazo de elaboración del Plan formativo puede influir en la selección de las necesidades prioritarias a cubrir. La selección será más concreta si se hace cada año y más global, aunque también pueda ser específica, cuando se realiza de forma estratégica para un horizonte a medio/largo plazo.

Más allá de esto, normalmente la selección se realiza en base a las prioridades de cada momento utilizando criterios vinculados al contenido, duración, coste, etc.

El procedimiento puede ser variado no sólo en función de la dimensión empresarial, sino también de los estilos de gestión y participación.

La selección de las prioridades en alguna gran empresa se realiza a partir de informes de los mandos intermedios. Por el contrario, en alguna pequeña empresa esa labor corresponde a la propia Dirección, que establece las necesidades prioritarias a cubrir cada año.

En alguna empresa de mediana dimensión las necesidades se determinan por parte de la dirección, en función de las "carencias" que observa al evaluar sus objetivos, y el "currículum" de su personal empleado. Con carácter previo la dirección ha valorado las sugerencias de las personas trabajadoras y de sus representantes legales.

En alguna empresa las necesidades prioritarias a cubrir vienen dadas sobre todo por la formación previa de las personas trabajadoras, y a partir de ahí se ve en que hay que ampliar, para poder, por una parte, cubrir las necesidades de los concursos en los que participan y, por otra, mejorar el nivel formativo de sus trabajadores y trabajadoras.

Por otra parte, alguna pequeña empresa selecciona las necesidades y prioridades en reuniones que realiza la dirección con el personal de la plantilla. En estas reuniones ambas partes exponen las necesidades y carencias que se observan y se hace una puesta en común. En cambio otras pequeñas empresas seleccionan las necesidades prioritarias en base a la actividad que realiza la empresa.

Una pequeña empresa no dispone de Plan de formación como tal, sino que cada persona, dentro de las funciones de su puesto de trabajo, solicita la formación que necesita. Por ejemplo, en administración se solicita un Curso avanzado de Office, o los ingenieros solicitan los cursos en lenguajes de programación que necesitan (Angular, etc.) o bases de datos, etc.

Otra pequeña empresa selecciona las demandas a cubrir de acuerdo a:

- ✘ La demanda del personal.
- ✘ Una nueva tipología de intervención que se realiza o bien por ser un proyecto nuevo o bien porque dentro de un proyecto existente se actualiza la intervención con nuevas herramientas metodológicas.
- ✘ Por la intervención con un nuevo colectivo que demanda a su vez una metodología distinta y, por tanto, es necesaria formación a tal efecto para poder intervenir correctamente.

Por último, una pequeña empresa de Construcción y servicios prioriza la formación en prevención de riesgos laborales debido al tipo de actividad que desarrolla.

❖ *Cómo se determinan las competencias y habilidades que necesita la empresa*

Por otra parte, es necesario determinar cuáles son las competencias y habilidades que necesita o necesitará la empresa en un futuro más o menos próximo.

Para las competencias de los procesos principales -los comportamientos precisos de las principales áreas funcionales o de resultados claves de las organizaciones- se analizan los elementos estratégicos y se definen sus funciones estratégicas, relacionándose con los aspectos técnicos de la misma.

En esta etapa se realizarán los pasos siguientes:

1. Identificación de los procesos claves que constituyen partes esenciales del propósito fundamental. Para ello cada miembro escribe sus ideas sobre los principales procesos que se derivan del propósito fundamental de las organizaciones y luego se analiza si existe consenso entre ellos para listar los principales procesos consensuados.
2. Definición de las competencias de los procesos principales. Este paso se llevará a cabo mediante un comité de competencias. A partir de toda la información obtenida, depuran y agrupan los principales procesos.

También es necesario determinar las competencias de las principales familias de cargos, es decir aquellas competencias que pertenecen a aquellos cargos de similar naturaleza, o sea, es la compilación de las competencias de aquellos cargos que poseen características similares y que para ocuparlos se requieren cualidades, habilidades, experiencias, etc., semejantes. Para ello se llevarán a cabo los pasos siguientes:

1. Identificación de las principales familias de cargos teniendo en cuenta su operatividad y nivel de demanda. Se tomarán como referencia los cargos más solicitados históricamente y se aplicará el método de expertos fundamentalmente.
2. Definición de las competencias de las principales familias de cargos. Este paso lo llevará a cabo el comité de competencias, el cual a partir de la información recopilada depurará, agrupará y describirá las competencias aplicando el método de expertos.

La determinación de las necesidades existentes y de las competencias y habilidades que necesita la empresa suele coincidir, sobre todo en las pequeñas empresas. Se realizan reuniones de dirección con el personal. En estas reuniones ambas partes exponen las necesidades y carencias que se observan y se hace una puesta en común sobre las competencias y habilidades que necesita la empresa.

Una empresa realiza esta selección mediante estudios y análisis de la empresa, que realizan consultoras externas. Estas empresas realizan la evaluación de competencias.

En otros casos, se seleccionan mediante el análisis que hace la empresa, escuchando a supervisores y jefas de planta de la Residencia, y, por otro, atendiendo a las peticiones de los trabajadores y trabajadoras.

En ocasiones las competencias y habilidades que necesita la empresa se determinan a partir de informes de los mandos intermedios y de la representación legal de las personas trabajadoras.

Una empresa selecciona las competencias y habilidades que necesita la empresa a

través por una parte de la opinión de RRHH, que realiza un análisis de las necesidades tanto de la empresa a nivel general, como de los/as trabajadores/as en el ámbito particular, junto con el criterio de la dirección.

Alguna empresa establece una diferenciación para determinar las competencias y habilidades que necesita la empresa. En este caso, diferencian la formación de los trabajadores y trabajadoras que carecen de experiencia (contratados recientemente), de las necesidades formativas del resto (actualización en cada una de las áreas de la empresa).

En una empresa se reúne la dirección de formación, con el departamento de RRHH, para observar las carencias del personal en el campo de su formación. Además en todas las planificaciones, se incluyen acciones relacionadas con temas de Igualdad, y Prevención en el acoso.

Alguna empresa señala que obviamente es importante conocer el presupuesto, pues siempre se intenta que la formación llegue al mayor número de personas trabajadoras. En su caso, además y cómo se trata de una plantilla bastante estable, en ocasiones hay cursos que se realizan de forma anual, para que todo el personal pueda acceder a ellos.

Varias pequeñas empresas analizan las necesidades de la empresa y partir de estas necesidades establece las competencias y habilidades que necesita. Una de ellas señala que se realiza a partir de un simple análisis de necesidades reales.

Otra empresa selecciona las competencias y habilidades que necesita por el tipo de servicio que presta. El personal debe de estar formado correctamente para poder desempeñar su trabajo garantizando la calidad y profesionalidad de la intervención con las personas usuarias.

❖ *Cómo se determinan/seleccionan las acciones formativas concretas y quiénes participan en ese proceso: criterios, formación a la carta, etc.*

Una vez cubiertos estos procesos es necesario establecer las acciones formativas concretas que cubren esas competencias y habilidades. Esa definición es más fácil cuando se realiza formación a la carta, es decir programada y diseñada de forma específica de acuerdo con las necesidades propias y específicas de las empresas.

Por tanto, más allá de estos casos, específicamente vinculados a empresas de cierta dimensión, es necesario definir los criterios utilizados para su incorporación al proceso de ejecución.

Un primer aspecto es quién participa en el proceso de selección, ya sea una persona o varias. Un segundo aspecto está relacionado con los criterios que se utilizan para seleccionar dicha formación, ya sean de carácter numérico (número de personas que los solicitan, etc.), de prioridades, por orden de solicitud, etc.

La forma de determinar o seleccionar las acciones concretas y quiénes participan en ellas muestra un perfil variado, pues depende de la interacción de diferentes factores, como el número de personas implicadas por esa formación, la actividad de la empresa, la dimensión, etc.

En general, la selección de las acciones se hace tanto siguiendo el criterio de las necesidades de la empresa para cubrir un espectro amplio de habilidades a través de sus empleados y empleadas, como con formación a la carta por parte de los trabajadores/as, siempre que lo solicitado esté dentro de sus funciones, o sea interesante para cubrir el objetivo formativo de la compañía.

Las acciones formativas concretas se determinan, en algún caso, después del análisis de las empresas consultoras, y el estudio de las entrevistas realizadas por la empresa. En este proceso participan el departamento de RRHH y el comité de Dirección.

En otros casos se sigue un procedimiento interno similar, es decir sin contar con las empresas consultoras, a través de la dirección y el departamento de RRHH. La selección de acciones formativas se realiza pensando en completar la experiencia

curricular de los/as trabajadores/as, al tiempo que se mejora la oferta profesional de la empresa.

Para muchas empresas el fin último del plan de formación es que los trabajadores y trabajadoras tengan el nivel formativo para que la empresa pueda realizar su actividad de forma adecuada, y acceder a los cursos de las distintas administraciones. Esto no excluye que se busque una formación que resulte interesante para el trabajador o trabajadora, así como práctica para la propia empresa.

Para ello la empresa hace un análisis de las necesidades de los/as trabajadores/as, y establece junto con los representantes de los/as trabajadores/as que personal es el más adecuado para realizar cada acción de formación.

En otra empresa es el comité de empresa el responsable de decidir quien accede a qué formación, en el caso de que no haya plazas para todos aquellos que quieren acceder. No existe un criterio único para esto, ya que lo que se intenta es que todo el mundo haga al menos uno de los cursos que ha solicitado.

Una empresa pequeña señala que las acciones formativas vienen determinadas por lo observado en las reuniones, se hace mucho hincapié, en la opinión de los responsables de grupo, y las carencias que ellos consideran que existen entre los trabajadores y trabajadoras con los que colaboran.

En una pequeña empresa de restauración realizan formación a la carta en base a las singularidades del propio establecimiento (cocina, barra y sala, etc.), que se complementa con la realización de planes específicos para las nuevas incorporaciones de personal.

Otra pequeña empresa selecciona las acciones formativas de acuerdo a:

1. La demanda del personal de formación.

2. La detección de la dirección de una nueva formación para poder desarrollar la correcta intervención del personal.
3. La realización de una búsqueda de entidades impartidoras de las formaciones necesarias a transmitir a la plantilla.

Otra pequeña empresa trabaja con una entidad externa vinculada a su sector de actividad, en concreto la Fundación Laboral de la Construcción, así como con empresas de formación externas. Este trabajo permite establecer las acciones formativas concretas que se van a desarrollar.

Otra pequeña empresa determina o selecciona las acciones formativas concretas que se van a realizar y quiénes participan en ese proceso a partir de las carencias detectadas por el jefe de equipo.

Una mediana empresa realiza la selección mediante el Comité de Empresa en la reunión que se convoca. Con relación a los criterios, se establecen objetivos comunes y acciones que puedan realizar el mayor número de personas empleadas. El comité está abierto, si es posible, a dar cabida a la formación individual solicitada por los trabajadores y trabajadoras. En muchas ocasiones son ellos los que solicitan realizar una formación, para poder pasar a otro departamento (personal de limpieza, que pide hacer cursos de auxiliar, por ejemplo).

Por último, en una pequeña empresa las personas trabajadoras solicitan la formación que consideran que necesitan según las necesidades de su puesto de trabajo.

❖ *Existencia de mecanismos estables de participación del personal: quién lo forma, qué funciones tiene, etc.*

Es importante que las empresas tengan mecanismos estables que permitan articular la participación de su personal. Además, puede estar constituido por las personas trabajadoras bien de forma directa o a través de sus representantes legales. Esta participación es

fundamental para generar un sentimiento de apego entre la plantilla y la empresa.

Ahora bien, otro aspecto fundamental son las funciones que debe tener este órgano de la empresa. La existencia de un marco claro con funciones muy definidas y con cierta capacidad de intervención en el proceso de toma de decisiones facilita el funcionamiento de este órgano y aumenta su credibilidad.

La dimensión empresarial establece diferencias significativas en el tipo de mecanismos de participación del personal.

La participación del personal, se realiza a través del Departamento de RRHH, que es quién recoge sus demandas, en una empresa de gran dimensión.

El procedimiento es similar en una pequeña empresa, pues el personal participa, mediante el departamento de RRHH, que es el que recoge sus inquietudes y demandas.

El mecanismo más estable de participación, en una pequeña empresa, son las reuniones que se hace con ellos y ellas desde la dirección de Formación de la Empresa.

Cuando se trata de pequeñas empresas, suele ser habitual que el personal participe directamente en todo el proceso de análisis y planificación, mediante reuniones periódicas con la persona responsable de la empresa.

Sin embargo, una pequeña empresa señala que la participación del personal depende del tipo de formación; la de prevención a través de la empresa contratada a tal fin; la de maquinaria mediante las empresas proveedoras de la maquinaria; y la de gestión a través de la persona responsable del equipo.

En otros casos, participan los representantes de las personas trabajadoras, que trasladan a su vez las inquietudes y necesidades formativas que estos han manifestado. Así, una mediana empresa señala que el mecanismo más estable de

participación es el comité de empresa, donde están representados todos los estratos laborales de la empresa.

Otra mediana empresa señala que el personal siempre está representado en el comité de Empresa. Al tratarse de una empresa no muy grande, con unas oficinas comunes por donde todos los/as trabajadores/as pasan, la comunicación de las personas trabajadoras con sus representantes legales es directa y fluida.

Algunas empresas señalan un ámbito específico como es el ámbito de la formación de Igualdad. En este caso es la comisión de Igualdad compuesta por trabajadores y trabajadoras, en la que la empresa sólo está de "oyente", la que establece que necesidades formativas hay que subsanar.

Por último, hay empresas con una práctica adecuada en el ámbito formativo que no disponen de mecanismos establecidos de participación del personal de la empresa. Sin embargo, esto no significa que no se produzca la participación del personal trabajador, sino que esta relación y participación se realiza mediante sistemas informales.

Por ejemplo, una pequeña empresa señala que no existe un mecanismo o un organismo establecido. Cuando surge una demanda concreta se transmite a la dirección y si hay medios económicos se facilita toda la formación posible a todas las personas que la demandan.

En embargo, no está claro que eso se produzca en otras pequeñas empresas, que no disponen de mecanismos establecidos de participación del personal.

4.3. GESTIÓN E IMPARTICIÓN DE LA FORMACIÓN

El siguiente paso del proceso es la propia gestión del Plan de formación para la impartición de las acciones formativas concretas. La gestión no es una simple acción de carácter burocrático, sino que es una pieza clave para el éxito del Plan de formación. Además, este proceso de gestión puede ser el germen de problemas entre la empresa y su personal trabajador que requieren procedimientos de mediación. Por este motivo, los mejores mecanismos de mediación son realmente aquellos que van vinculados a la forma de gestionar la formación de forma conjunta entre ambas partes, empresa y personal trabajador.

❖ *Como se establecen los contenidos, cronogramas, etc., de la formación*

Un primer aspecto fundamental es como se establecen los contenidos, cronogramas, etc., de cada acción formativa. Existen muchos casos en los que no debería existir ningún debate, pues las acciones formativas previstas se encuadran en programas financiados en el marco de la denominada formación de oferta financiada por la FUNDAE y por las Comunidades autónomas. Esto significa que el temario, los contenidos y la duración están predefinidos y, por tanto, no están sujetos ni a interpretación ni debería existir debate, más allá de considerar la idoneidad o no de los programas aprobados por las administraciones públicas encargadas de la formación para el empleo.

En el caso de la formación a demanda es posible definir los contenidos necesarios, pero es posible que la empresa no encuentre ninguna oferta formativa en el mercado que cubra esos contenidos. Si se trata de una empresa de una dimensión grande es posible que pueda formar un grupo completo y, por tanto, subcontratar la impartición de ese curso a medida. Por el contrario, si se trata de una pequeña empresa deberá buscar en el mercado cuál es la oferta que mejor se adecua a sus necesidades, lo que no siempre es fácil, tanto en lo relativo a los contenidos y a la duración de la acción como al cronograma de impartición.

Para una empresa lo más habitual es que se establezcan contenidos interesantes para todos los componentes de la empresa (ofimática, idiomas), y otros más específicos según el puesto (e-commerce). La formación suele tener carácter

individual y se coordinan entre los empleados y empleadas para poder acceder a ella de forma consensuada.

Una empresa señala que los contenidos se marcan buscando un equilibrio entre los intereses individuales de los empleados y empleadas, y el colectivo de la compañía. Con relación a los grupos se intenta dar la mayor libertad de elección a los/as trabajadores/as, coordinando grupos y turnos, para que nunca esté desatendida la actividad.

Una empresa establece los contenidos tras el análisis para la planificación realizado de manera conjunta por la Dirección de Formación, junto con el departamento de RRHH (tras haber escuchado las demandas de trabajadores responsables de grupo). En relación a los cronogramas, se coordina la participación con la actividad de la empresa para que todos los trabajadores y trabajadoras puedan acceder a aquellos cursos que les resulten interesantes, adaptándolos a las características del puesto de trabajo.

En algunos casos los contenidos de la formación continua son establecidos por la empresa y por los representantes de los/as trabajadores/as. Sin embargo, en otros esa tarea se deja íntegramente en manos de empresas de formación. Así, una pequeña empresa menciona que se subcontrata a terceros, por lo que viene ya organizada la formación en términos de contenidos por la entidad subcontratada, aunque el cronograma pueda ser establecido si la empresa completa un grupo con personal de su plantilla.

Alguna empresa establece ciertas diferencias. Con relación a los contenidos, en algunos casos vienen marcados por los concursos en los que participan y en otros por el interés mostrado por las propias personas trabajadoras. Por la particularidad de esta empresa (siempre hay gente que debe estar trabajando en las ambulancias), los cronogramas y grupos, se estructuran para que los empleados y empleadas accedan sin que suponga un menoscabo para su tiempo, por lo que en la medida de lo posible se opta por formación on line. La parte práctica y presencial de los cursos se organiza en varios fines de semana, para que pueda acudir todo el personal.

En otros casos, se establece tanto el contenido de los cursos, cómo los cronogramas, en reuniones entre la Dirección y el departamento de RRHH. Con relación a los grupos, los empleados se van apuntando en un listado, escogiendo (por orden de llegada), el grupo y horario. Lo que se busca es que todo el mundo participe si quiere. Luego hay una serie de formaciones obligatorias para todo el personal (por sectores laborales).

Una empresa para establecer el contenido del plan de formación se sectoriza por categorías profesionales, adaptándolos a las necesidades de cada uno, y estableciendo turnos de participación que permitan la formación de los/as trabajadores/as y la marcha de la empresa.

Con relación al cronograma, se organiza en función de la disponibilidad de los trabajadores y trabajadoras, valorando siempre que acceda el mayor número de personas que se adecuen al perfil del curso. Para ello si es necesario se establecen distintos grupos, que realizarán los cursos en momentos diferentes.

Se cuenta con apoyo de la dirección para flexibilizar horarios y jornadas para que los trabajadores y trabajadoras realicen su proyecto formativo.

En el caso de la formación en Igualdad, los contenidos, cronograma y grupos, depende íntegramente de la comisión de Igualdad.

En algunas empresas de reducida dimensión los contenidos, cronogramas, etc., de la formación son establecidos desde la propia dirección y el propietario. En otras de similares dimensiones se establece una doble vía. Por un lado, está la formación impartida por terceros, cuyos contenidos ya vienen establecidos, más allá de lo que realmente necesita la empresa. Por otra, está la formación práctica que da directamente la empresa.

Una empresa establece los contenidos, cronogramas, etc., de la formación de acuerdo con la oferta de la Fundación Laboral de la Construcción y de las empresas de formación, cubriendo puntualmente las necesidades formativas.

existentes.

Otra pequeña empresa utiliza distintas vías para establecer los contenidos, cronogramas, etc., de la formación. Así, la empresa de prevención prepara los contenidos y todo lo referente a dicha formación; las empresas proveedoras establecen los contenidos dependiendo del tipo de maquinaria; y, por último, el jefe de equipo determina los contenidos en función de las necesidades y carencias puntuales en cada momento.

Por último, en una pequeña empresa el sistema consiste en que la persona que necesita una formación busca el curso que necesita y manda la información a RRHH. En Recursos Humanos se busca alguna otra alternativa, por tener más opciones para elegir. Finalmente se define conjuntamente el curso seleccionado y se tramita la asistencia de cada persona a los cursos.

❖ Existencia de algún órgano o departamento interno encargado de gestionar la formación

La existencia de un órgano o departamento de la empresa encargado de gestionar la formación es un elemento importante para favorecer el proceso de formación. Ahora bien, la existencia de este órgano o departamento es más habitual en empresas de dimensiones medianas o grandes, mientras que es poco frecuente en empresas de pequeña dimensión. Sin embargo, la existencia de este tipo de órgano facilita mucho el proceso de gestión de la formación y puede articularse sin muchas dificultades incluso en empresas pequeñas que tengan una cierta dimensión.

IMPORTANTE

La existencia de un órgano o departamento encargado de gestionar la formación facilita el proceso de mediación de posibles conflictos en el proceso de gestión entre la empresa y su personal trabajador.



No siempre existe un órgano o departamento específico encargado de gestionar la formación. En este sentido, alguna pequeña empresa reconoce que realmente no existe ningún órgano o departamento encargado de gestionar la formación. Sin embargo, normalmente se instrumentan mecanismos de gestión específicos para llevar esta tarea.

Alguna gran empresa dispone de un departamento u órgano para gestionar la formación que se coordina con las empresas de formación para llevar a cabo esta tarea.

Por su parte, una pequeña empresa lo gestiona mediante la persona responsable de la empresa, junto con el personal de administración. Estas personas son quienes se encargan de contactar con terceras empresas para la gestión de la formación. No trabajan con una única empresa, si no que cotizan las ofertas que van recibiendo para elegir la más adecuada.

Otra alternativa en las pequeñas empresas, pero también en alguna gran empresa, es que sea la Dirección la que se encargue de llevar a cabo el proceso de gestión de la formación. Sin embargo, otra empresa establece que la Administración y el jefe de equipo sean los que se encarguen de gestionar la formación.

Alguna empresa mediana establece que la gestión de la organización de la formación dependa del departamento de RRHH y de los servicios centrales.

En otra empresa la formación es coordinada internamente por la Dirección de Formación, quien externaliza la ejecución de la misma en una empresa consultora.

Un mecanismo relativamente semejante lo utiliza una pequeña empresa. En efecto, la formación se organiza desde el departamento de RRHH, que posteriormente externaliza la gestión a terceros.

En otros casos, incluso en empresas de mediana dimensión, la formación continua se delega en empresas externas especialistas en la gestión e impartición de formación.

Sin embargo, algunas de estas mismas empresas gestionan internamente la mayoría de la formación para la igualdad desde la comisión. Sus miembros son los responsables en muchas ocasiones de impartirla, aunque a veces, y según el grado de especialización se buscan a terceras personas para que impartan estos cursos.

❖ *Como se comunica la formación que se va a impartir a los representantes de los trabajadores*

Nuevamente el aspecto de la comunicación es muy importante para evitar o prevenir posibles conflictos o desencuentros entre la empresa y su personal trabajador en el ámbito de la formación. Esta comunicación debe dirigirse tanto hacia los trabajadores y trabajadoras, así como hacia sus representantes, cuando existan.

Ahora bien, la representación del personal trabajador no existe en la mayor parte de las empresas, debido al tamaño reducido de la gran mayoría de éstas. Sin embargo, la existencia de representación de los trabajadores/as no debe eliminar la existencia de canales de comunicación de la oferta formativa hacia el personal trabajador.

Algunas empresas comunican el plan de formación tanto en las reuniones del Comité de dirección, como posteriormente mediante el envío de correos electrónicos.

Se levanta acta de la reunión que se realiza en la que se establece el plan formativo. Este acta se traslada a todas las personas asistentes (entre ellas los representantes de los trabajadores y trabajadoras).

La comunicación de la formación en una gran empresa se realiza mediante el envío de correos electrónicos. Por otra parte, cualquier persona que entra a trabajar en la compañía, tiene un "circuito formativo", por todos los departamentos de la misma.

Por ejemplo, una pequeña empresa comunica la formación que se va a impartir a los representantes de los trabajadores de forma verbal y por whatsapp.

Alguna empresa señala que no se comunica realmente a los representantes de las personas trabajadoras, pues estos representantes de los trabajadores, participantes del comité de empresa, participan activamente en la planificación de la formación. Están en las reuniones dónde se establece y se levanta acta, por lo que ya están informados.

En algún caso la formación que se va a impartir se comunica a los representantes del personal tanto de forma presencial como por escrito. En otros casos de pequeñas empresas se comunica de forma puramente verbal.

Las pequeñas empresas no tienen representación de los trabajadores y trabajadoras, por lo que la situación más habitual es que la comunicación de la formación se realice de forma directa a las personas trabajadoras de la empresa.

❖ *Como se comunica la oferta formativa a los trabajadores*

Como se ha mencionado en el punto anterior muchas empresas, sobre todo de reducido dimensión, carecen de representación del personal trabajador, por lo que la comunicación se lleva a cabo de forma directa con los trabajadores.

Algunas empresas utilizan sistemas relativamente sencillos para comunicar la oferta formativa a su personal trabajador. Por ejemplo, un sistema utilizado es el envío de un correo electrónico, si bien puede presentar el problema de que no todo el mundo disponga de una cuenta de correo electrónico.

Otra pequeña empresa también transmite la oferta formativa por correo electrónico a la plantilla, aunque parte normalmente de las necesidades de los trabajadores y trabajadoras.

Este mismo procedimiento se utiliza en otra pequeña empresa. En esta compañía

no hay RLT, por lo que las comunicaciones se realizan directamente a los/as trabajadores/as por mail.

Eso mismo hace una gran empresa. Dependiendo del tipo de formación se le envía al personal un correo electrónico, si la formación es voluntaria, o se les agenda directamente en el caso de que se trate de formación voluntaria.

El procedimiento más sencillo es el que se utiliza en algunas pequeñas empresas para comunicar la formación que se va a impartir a las personas trabajadoras. Estas empresas lo hacen de forma verbal.

Bastantes empresas de reducidas dimensiones utilizan este sencillo mecanismo que consiste en que se comunica de forma verbal a las personas integrantes de la plantilla.

Este procedimiento es muy habitual, aunque en algunos casos se complementa con otras acciones. Así, alguna empresa envía un correo electrónico a la dirección autorizada por el trabajador, mientras que posteriormente, de manera más informal, las personas responsables de los grupos también trasladan verbalmente o por escrito la oferta formativa a sus compañeros.

En otros casos el mecanismo es algo más complejo. En las formaciones obligatorias, es la dirección quien envía un correo a todo el personal, informando de la acción que se va a realizar. Por su parte, cuando se trata de cursos voluntarios, son las personas supervisoras las que informan al personal, tanto de viva voz, como por grupos de mensajes. Por último, los cursos se exponen en los tablones de anuncios.

El departamento de RRHH, en otra empresa, es quien centraliza las comunicaciones con el personal trabajador y jefes de grupo, tanto de manera presencial, como vía correo electrónico. Posteriormente envía esa información a la Dirección de Formación, para que coordine los grupos y acciones.

En alguna ocasión el mecanismo de comunicación de la oferta formativa al

personal trabajador se basa en la estructura productiva, es decir a través de los mandos intermedios.

A menudo se compaginan varios sistemas para comunicar la formación al personal de la plantilla. Así se utilizan diversos medios, pues aparece en el tablón de anuncios, además se comunica por la intranet de la empresa y en los grupos de whatsapp que los representantes tienen con las personas trabajadoras. El objetivo es que todo el mundo de la empresa esté informado de la oferta formativa.

❖ *Como se inscriben a los cursos los trabajadores*

Una vez comunicada la oferta formativa a la plantilla, un aspecto clave es la inscripción de los trabajadores y trabajadoras en los cursos programados. De nada sirve un Análisis de la situación de partida ni un Plan de formación muy bien hecho si finalmente no se inscribe el personal trabajador en las acciones formativas concretas.

Existen distintos elementos que pueden incidir en este proceso de inscripción, tales como el contenido de las acciones previstas, su duración, el grado de comunicación y difusión del Plan, el horario de impartición, así como los mecanismos concretos mediante los que una persona interesada puede inscribirse en el curso o cursos que le interesan.

La existencia de un departamento con responsabilidad en el tema formativo o la existencia de representación de los trabajadores/as pueden contribuir a facilitar dicho proceso.

Los mecanismos de inscripción son variados, en función de opciones comunicativas. Por ejemplo, muchas empresas inscriben al personal trabajador de la empresa en las acciones formativas mediante el envío de un correo electrónico al departamento de administración.

Otras empresas ponen a disposición de los trabajadores y trabajadoras unos formularios que deben cumplimentar; un vez cumplimentados los entregan a sus responsables de grupo, y estos a su vez a la dirección.

Otra empresa la hacen cumplimentando un impreso que está disponible en las oficinas de la empresa.

Los trabajadores y trabajadoras de otra empresa se inscriben en el departamento de RRHH, que luego remite los listados a la Dirección de Formación.

En otras empresas los trabajadores y trabajadoras deben dirigirse al departamento de Recursos Humanos o a la recepción de la residencia para cumplimentar la solicitud de la formación.

Asimismo, los trabajadores y trabajadoras realizan directamente la solicitud al departamento de RRHH en una pequeña empresa.

Una pequeña empresa inscribe de forma directa a las personas trabajadoras a partir de la oferta formativa existente y adecuada a la empresa.

En otra pequeña empresa las personas trabajadoras se inscriben a los cursos mediante una comunicación a la persona de administración o al jefe de equipo.

Hay varias empresas en las que la forma de inscribirse las personas trabajadoras a los cursos que les interesan es de forma directa con la dirección de la empresa.

El personal se inscribe directamente en los cursos en una pequeña empresa, con los datos de la empresa. Es decir, reciben el permiso de la dirección para poder realizar la formación y a partir de ahí se inscriben con los datos de la entidad, que corre con los gastos de la formación.

Por último, hay alguna gran empresa con un sistema más complejo. Existe una plataforma de formación interna donde pueden apuntarse a los cursos que van saliendo, e incluso de manera permanente hay una serie de cursos que están colgados para que cualquier/a trabajador/a pueda acceder de manera telemática a ellos. Con relación a cursos presenciales, también tienen a su disposición cursos de perfeccionamiento del idioma de manera continua (la empresa les facilita el contacto del profesorado, para que se coordinen directamente).

❖ *Cómo se seleccionan a las personas participantes: quién lo hace, con qué criterios, etc.*

Un último aspecto es cómo se seleccionan las personas que participarán en cada acción formativa. Es importante que existan criterios claros y definidos para resolver posibles conflictos, ya sean debidos a que hay más peticiones que puestos en el curso o que exista una discrepancia entre las acciones propuestas y las solicitadas por el personal trabajador.

La existencia o no de estructura internas en las empresas determina la forma en que se seleccionan las personas participantes.

En general las acciones formativas que se establecen en una pequeña empresa son voluntarias y accesibles para todo el personal empleado, ya que se ha contado con la opinión de los/as trabajadores/as al realizar el plan formativo y las acciones planificadas les resultan interesantes. De manera excepcional, y si el coordinador/a de grupo lo considera necesario, se establece formación de carácter obligatorio para algunos trabajadores/as, pero no es lo habitual.

En el caso de pequeñas empresas con la participación directa de los trabajadores y trabajadoras de forma activa por parte de éstos en el plan de formación, hace que la gestión e impartición esté muy coordinada entre el personal, siendo ellos los que se ponen de acuerdo para poder acceder a la formación.

En algunos casos la selección se realiza por áreas de trabajo de la empresa. En otros se diferencia entre una parte de la formación que es obligatoria para todas las personas trabajadoras, mientras que el resto es voluntaria, siendo los mandos intermedios los que realizan la selección de las personas participantes.

A menudo, es la dirección quién determina en función del perfil que desempeña el trabajador o trabajadora, quién debe realizar cada formación. El objetivo es alcanzar un nivel básico homogéneo para toda la plantilla, y luego reforzar en aquellos puestos cuya responsabilidad o cargo requiere una formación más

específica.

En una gran empresa son los responsables de área, junto con el departamento de RRHH, quienes deciden cuáles son las necesidades y disponibilidad del personal para cada formación.

Alguna empresa señala que si hay más demanda que oferta es el comité de empresa el que distribuye los cursos y establece qué personas trabajadoras la realizan. No existe un criterio único de adjudicación, pues en ocasiones el mismo va cambiando para que todas las personas trabajadoras puedan participar en una u otra acción formativa. Si no hay más demanda que oferta el acceso es libre.

En algunos casos los trabajadores y trabajadoras, pueden acceder sin exclusión a la formación planteada. Por este motivo, si es necesario se aumentan los grupos. Ni la empresa ni el comité realiza selección alguna.

Una empresa señala que la oferta formativa está disponible para todos los/as trabajadores/as y áreas de la compañía. La coordinación de participantes no hace necesario hacer selección alguna.

Otra empresa hace que todas las personas que se inscriben realicen la formación.

La dirección de una pequeña empresa selecciona a las personas participantes a partir de la oferta formativa existente. En otra todo el mundo puede acceder a los cursos, si la formación corresponde a su categoría. Se evita escoger al personal que realiza los cursos para evitar susceptibilidades entre el personal.

En alguna empresa seleccionan a las personas participantes a través del jefe de equipo, que es quien decide las personas participantes en la formación en función del cargo de las personas empleadas, el tipo de formación y la función que desempeña cada persona dentro del equipo de la empresa.

4.4. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

El último aspecto clave en el proceso de mediación para la formación entre empresa y trabajadores y trabajadoras es la evaluación de los resultados obtenidos.

La evaluación del programa formativo es un instrumento fundamental de la gestión. Es un proceso de duración determinada que trata de valorar de una forma sistemática y objetiva la pertinencia, el rendimiento y el éxito de los programas y proyectos tanto de aquellos ya concluidos como de los que se encuentran en curso. La evaluación se realiza para dar respuesta a ciertas preguntas y orientar a las personas encargadas de tomar decisiones y a las personas que administran los programas, así como para obtener información que permita determinar si las hipótesis básicas que se utilizaron al formular el programa resultaron válidas, qué surtió efecto o qué no, y por qué.

La primera pregunta que surge es ¿qué evaluar? Es necesario evaluar distintos aspectos, tales como:

- ✎ La satisfacción de las personas participantes
- ✎ La consecución de objetivos, ya sean a nivel de competencias, de conocimientos, de habilidades, de actitudes, de satisfacción, de ahorro, de beneficios, etc.
- ✎ El valor del curso
- ✎ La gestión de la formación
- ✎ Los costes

Cada empresa se puede plantear evaluar todos estos aspectos o centrarse en aquellos que considera fundamentales para retroalimentar el proceso de planificación de la formación.

❖ *¿Se evalúan los resultados?*

Esta suele ser la parte menos abordada, aunque cada vez se considera más fundamental. Esto determina que la mayor parte de las empresas llevan a cabo la evaluación de sus acciones formativas. En nuestro caso, la totalidad de las empresas entrevistadas evalúan los resultados

del plan de formación ejecutado.

Hay empresas que realizan la evaluación de los resultados cuando llevan a cabo la actualización del plan de calidad. Es decir la inscriben en una perspectiva más global de mejora y funcionamiento de la empresa. Su opinión es que la evaluación es básica

Por ejemplo, varias pequeñas empresas hacen una puesta en común de los resultados, en la que además el personal trabajador formado expone al resto de compañeros sus impresiones del curso. Todo ello queda recogido en un informe para su posterior análisis.

Otras empresa señalan que como no es una empresa muy grande, la evaluación se realiza mediante la observación de la asimilación de contenidos por parte de las personas trabajadoras.

Este procedimiento introduce un factor importante como es la propia valoración del personal trabajador formado que se transmite no sólo a la dirección, sino al conjunto de la plantilla.

Alguna empresa realiza un planteamiento diferente. La evaluación del interés de la formación para la empresa y las personas trabajadoras se realiza con carácter previo. Si consideran que la formación no va a ser interesante, no se plantea. El estudio, análisis y evaluación de la planificación formativa es anterior. Consideran que hasta la fecha siempre les ha resultado efectiva esta metodología. No siempre pueden "comprobar" la efectividad en las personas trabajadoras, ya que se ve muy diluida en la actividad.

Una pequeña empresa señala que se evalúa con el trabajo diario, pues suelen ser muy visibles los resultados.

❖ *Quién realiza la evaluación: interna/externa/ambas*

Un aspecto importante es quién lleva a cabo el proceso de evaluación. Existen varias opciones, válidas todas ellas. La primera es realizar la evaluación de forma interna, es decir llevar a cabo el proceso de evaluación con personas que pertenecen a la propia empresa, por ejemplo, personas que trabajan en el departamento de recursos humanos. Esta opción requiere, en principio, la existencia de personal con una cualificación y competencias que permitan llevar a cabo este proceso con un cierto grado de rigurosidad.

La segunda opción es que la evaluación sea efectuada por personal externo que no pertenece a la empresa. En principio serían personas de empresas consultoras dedicadas a la planificación, programación y evaluación de programas formativos. Esta opción permite llevar a cabo este proceso incluso en empresas de reducida dimensión, si bien tiene varias pega como es el mayor coste y el alejamiento de la empresa y de su personal, pero facilita realizar esta tarea cuando la empresa carece de personal con capacidad para hacerlo.

Existe una tercera opción que consiste en instrumentar un procedimiento mixto, es decir que participen en el proceso de evaluación tanto personal interno como externo. Esta opción incorpora la ventaja de las dos opciones anteriores, es decir estimula la participación del personal trabajador de la empresa e incorpora el conocimiento y el saber hacer de expertos externos.

Otro aspecto fundamental son los aspectos a valorar en un curso de formación, como son:

Alumnado

- ✎ Programación: Horario; lugar de impartición; desviaciones/causas
- ✎ Profesores: Dominio del tema; facilitación de la participación
- ✎ Contenidos: Programa del curso; grado de cumplimiento; documentación entregada

Profesorado

- ✎ Programación
- ✎ Objetivos: Objetivos iniciales; grado de cumplimiento

- ✎ Alumnos: Participación; asistencia; control
- ✎ Documentación: Contenidos



IMPORTANTE

La participación de los trabajadores y trabajadoras en la evaluación refuerza la credibilidad de los resultados y facilita el proceso de retroalimentación y de mejora de la empresa.

La situación más habitual es realizar una evaluación de forma interna, sobre todo cuando se trata de empresas con una dimensión reducida. Sin embargo a menudo incorporan también una evaluación externa, incluso en el caso de pequeñas empresas.

Cuando se realiza de forma interna, la evaluación se ejecuta por la dirección, que realiza el seguimiento de la actividad formativa a partir de conversaciones con los trabajadores y trabajadoras que participan en la misma.

En otro caso, la empresa pasa cuestionarios de calidad tanto a los/as alumnos/as, como al personal docente. Estos cuestionarios son analizados por los responsables para posteriores planes.

En otros casos se realiza de forma mixta. La evaluación interna la realizan tanto el personal trabajador como el personal responsable de la compañía. La evaluación externa, viene determinada por la información que pasan las distintas empresas que imparten los cursos.

Otras empresas plantean un modelo distinto. Así, alguna empresa, cuando se trata de la formación continua, cuya gestión es externalizada, una vez realizada analiza los resultados con la empresa que la ha ejecutado; por un lado, se analizan los resultados formales obtenidos y, por otra, la "ejecución práctica" que se ha podido valorar, si es que ésta ya se ha producido (no siempre se puede observar de manera inmediata). La empresa aquí ya cuenta con la opinión de los trabajadores y trabajadoras sobre la formación recibida.

El método doble es muy habitual. Por un lado, la empresa que realiza la formación efectúa una evaluación. Por otra parte, la empresa realiza encuestas a los trabajadores y trabajadoras que han participado en las acciones.

Por ejemplo, una pequeña empresa lo hace de forma:

- * Externa, para saber si son aptos/as o no.
- * Interna, si la formación ha sido beneficiosa para la adquisición de nuevos conocimientos, se oferta a quienes no la han realizado.

Un modelo similar es utilizado por otra empresa:

- * Por una parte, la empresa gestora de la formación realiza una evaluación externa de sus participantes.
- * En el ámbito interno de la compañía, los trabajadores y trabajadoras realizan una pequeña memoria de su experiencia formativa que de manera anónima se entrega al departamento de RRHH

En este caso, si la formación no ha cumplido las expectativas creadas por parte de las personas demandantes de la misma, no se recomienda al resto de la plantilla. Si la formación ha sido positiva, se comparte con el resto de la plantilla la idoneidad de realizarla. Si no es positiva, lo que se comparte es que no merece la pena realizarla.

Una situación distinta plantea una gran empresa, pues la evaluación siempre la realizan consultoras externas.

Con relación a los cursos de igualdad de "gestión interna" se valoran, en las sesiones del comité de Igualdad de forma exclusivamente interna.

Otra empresa señala que la evaluación externa la realiza la empresa que imparte la formación, a través del resultado y participación del alumnado. Asimismo, realiza encuestas para que los trabajadores y trabajadoras den su opinión sobre la

formación recibida. Por su parte la empresa también pasa un cuestionario, para conocer la opinión al respecto del personal participante en las acciones formativas. Es decir se compagina una evaluación externa con un evaluación interna.

❖ *Participación de los representantes de los trabajadores*

Sea cual sea el procedimiento de evaluación utilizado es importante que se instrumenten mecanismos para facilitar la participación de los representantes de los trabajadores y trabajadoras de la empresa. Esta participación permite consolidar relaciones con el conjunto de la plantilla, más allá de la capacitación de estas personas en el manejo de instrumentos de evaluación. Sin embargo, permite reforzar el sentimiento de participación y contribuye a validar los resultados del proceso de evaluación.

En muchos casos, sobre todo de pequeñas empresas no se produce la participación de representantes de los trabajadores puesto que no existe debido a su dimensión.

Por el contrario, cuando existe representación del personal trabajador, las empresas articulan el proceso mediante la participación de estas personas representantes del personal trabajador. Su función es exponer la opinión de los trabajadores y trabajadoras con relación a la formación recibida. Sin embargo, en alguna empresa grande la participación de las personas representantes del personal trabajador se realiza en ciertas ocasiones únicamente y no siempre.

Lo normal es que los representantes de los trabajadores y trabajadoras estén presentes en todos los "tramos" de la planificación formativa.

Así, varias empresas señalan que los representantes de las personas trabajadoras participan activamente en todos los procesos relacionados con el plan formativo, por tanto también en la evaluación.

❖ *Participación de los trabajadores que han realizado acciones formativas*

Obviamente otro aspecto clave para la evaluación es la participación de los trabajadores y trabajadoras que han realizado alguna acción de formación. Realmente estas personas deben ser el elemento central del proceso de evaluación, pues son las que disponen de un mayor caudal de información sobre las acciones formativas que se han realizado.

Lo habitual es que se les pasen encuestas para valorar los distintos aspectos de la formación recibida y esta información es la base fundamental del proceso de evaluación, de tal forma que no es posible llevar a cabo dicha evaluación sin esa información.

Todas las empresas señalan que la participación del personal trabajador que ha realizado la formación es fundamental, aunque los mecanismos de participación puedan variar de una empresa a otra.

Muchas empresas señalan que los trabajadores y trabajadoras que han realizado las acciones formativas son los principales evaluadores, ya que en la mayoría de los casos son ellos los que han decidido que formación iban a hacer, participando activamente en la planificación de la misma y, por supuesto, en su ejecución.

En una gran empresa el personal trabajador participa en la evaluación, ya que complementan una evaluación interna para expresar su opinión de manera anónima sobre la formación recibida.

Otra empresa señala que la participación de los trabajadores y trabajadoras se instrumenta a través de las encuestas que pasan las empresas de formación, que se complementa con la opinión personal que el personal trabajador da a la dirección.

Así, una empresa señala que la participación se articula a través de los cuestionarios de calidad que se les presentan.

Alguna empresa señala que se trata de una formación activa, ya que el personal empleado participa en todo momento de manera directa, o en defecto pueden

expresar su opinión con relación a la formación recibida a través de sus jefes de grupo.

Otras empresas señalan que los trabajadores y trabajadoras participan en la evaluación a través de la encuesta que cumplimentan, y con acceso directo a sus supervisoras y a dirección.

El personal en otra participa a través de la memoria que realizan; además también pueden acceder tanto al departamento de RRH, como a dirección, para trasladar su opinión de los cursos.

Por último otra empresa indica un procedimiento similar, pues realizan la encuesta que les ofrece la empresa formadora, y siempre pueden expresar su opinión sobre los cursos, sobre todo a través de la representación de los trabajadores.

❖ *Cómo se comunican los resultados de la evaluación*

Una vez obtenidos los resultados de la evaluación es fundamental su comunicación tanto a los propios trabajadores y trabajadoras como a su representación laboral, si es que existe. Este proceso de comunicación es clave para dar credibilidad al proceso de evaluación.

Es importante informar de forma positiva y realista sobre los resultados, pidiendo apoyos concretos para potenciar la participación y proporcionando alternativas a los problemas que se hayan podido detectar.

Al comunicar los resultados es importante evitar la reserva de información, la atribución de responsabilidades o la generación de falsas expectativas, pues todo esto dificulta el diálogo que es necesario para retroalimentar el proceso que no termina al acabar el año, sino que se pone en marcha cada año.

Diversas empresas realizan la comunicación con posterioridad a la formación. Para ello algunas realizan una reunión conjunta que tiene como objetivo analizar la opinión de las personas participantes sobre los cursos recibidos, los materiales

utilizados y el aprovechamiento práctico del mismo.

En otros casos se realiza a través de las personas representantes de los trabajadores y trabajadoras.

En otros casos, la formación se inscribe en un marco más global. Se señala que una vez realizado el análisis y la evaluación de la formación impartida, se elabora una memoria, que queda incorporada al plan de calidad.

La Dirección de otra empresa realiza una Memoria Técnica tras el análisis y estudio de los cuestionarios cumplimentados por parte de alumnos/as y docentes.

Alguna empresa realiza una reunión con posterioridad a la finalización de todas las acciones formativas, en la que se analiza el resultado de la misma.

El departamento de RRHH de una pequeña empresa hace un análisis de las memorias presentadas por los trabajadores y trabajadoras y realiza un estudio del resultado del mismo.

Por su parte, otras empresas comunican por escrito los resultados de la evaluación, mientras que varias lo hacen de forma verbal.

Hay pequeñas empresas que comunican los resultados de la formación mediante correo electrónico.

Por último, hay empresas de reducidas dimensiones que comunican los resultados de la evaluación sobre la práctica concreta en el desempeño de la labor.

❖ *Existencia de sistemas de feed back para mejorar la implementación del Plan formativo*

Un aspecto interesante puesto de manifiesto por las entrevistas es la puesta en marcha de

sistemas de feed back, que permitan la retroalimentación entre las distintas partes participantes en todo el proceso formativo. Ahora bien, esta práctica de gestión puede ofrecer tanto resultados positivos como negativos. Puede ser efectivo para motivar al trabajador/a para alcanzar metas, pero dependiendo de cómo se comunique puede perjudicar a aquellos que no alcanzaron el resultado.

Para algunas empresas el sistema de feed back viene impuesto desde la dinámica de análisis del plan de formación y de las acciones formativas impartidas. Por tanto, se trata de un elemento básico presente en todo el proceso de planificación, programación, ejecución y evaluación del Plan de formación.

Por ejemplo, en alguna empresa la dirección, junto con los jefes de grupo y los representantes del personal trabajador ponen en común las conclusiones de su análisis con relación a la formación impartida, así como la opinión de los trabajadores y trabajadoras y el efecto práctico sobre el funcionamiento del día a día de la compañía. En este caso al quedar el plan de formación ligado al plan de calidad, se establecen las mejoras que deben tenerse en cuenta para futuras planificaciones, asegurando de esta forma efectiva el feed back.

Los mecanismos de feed-back están basados en la participación y comunicación. La comunicación directa entre los/as empleados/as y sus representantes, y la participación activa de estos últimos en todos los procesos de la planificación de la formación, son el mejor método para ir mejorando el contenido y la implementación del Plan formativo.

Para una empresa el sistema de feed back son las propias quejas que realizan los empleados y empleadas.

En otra empresa el feed back se sustenta en las evaluaciones de calidad que se pasan a alumnos/as y docentes con relación a la formación

Otra empresa señala un procedimiento parecido. El feed back se produce al tener la opinión directa de los/as trabajadores/as, es sencillo valorar la calidad de la

formación impartida.

En otros casos la dirección mantiene reuniones individuales con cada uno de los trabajadores y trabajadoras participantes en la formación para conocer su opinión.

Hay empresas en las que no existe como tal un Plan formativo, pero el feedback también se produce ya que cada año se analiza la oferta formativa realizada, la existente para el nuevo año y se inscribe a los trabajadores.

Por último, hay varias empresas que no disponen de sistemas de feedback para mejorar la implementación del Plan formativo. Algunas señalan que esto se debe a que no disponen de Plan formativo, pero comparten toda la información que se genera en el proceso.

❖ *Cómo se valora la rentabilidad de la formación*

Otro aspecto fundamental, y en general poco desarrollado, es la medición de la rentabilidad de la formación. Cuando una empresa forma a su personal trabajador lo hace con el propósito de que apliquen el conocimiento adquirido en el funcionamiento cotidiano de la misma. Si la empresa comprueba que la mayor proporción de sus trabajadores/as formados aplica el conocimiento adquirido y, además, incursionan en campos donde antes no habían participado, serían señales de que se ha producido un impacto favorable.

Sin embargo, en muchas empresas no existe el hábito de precisar cuál es el impacto esperado como consecuencia de la aplicación de una estrategia de formación ni tampoco existe el hábito de asociar el proceso formativo al impacto deseado. Por todo esto resulta complicado reconocer cuál es el valor que agrega realmente la formación.

Existen, además, otros elementos que influyen en la dificultad percibida de medir la rentabilidad de la formación, como son, por ejemplo:

Fallos en el proceso de diagnóstico de las necesidades

- ✎ Distorsiones en la interpretación de la necesidad
- ✎ Falta de hábitos de evaluar el desempeño por resultados en la empresa

La evaluación de la rentabilidad es clave, pues es fundamental para la valoración empresarial de la formación. Muchas empresas analizan el aprovechamiento del personal formado, quién expone a sus compañeros su nivel de satisfacción con relación a la formación recibida.

En otros casos la rentabilidad se analiza mediante la práctica concreta cotidiana, una vez realizada la acción formativa.

Otra empresa comprueba el nivel de satisfacción de los/as empleados/as, y además se utiliza la repercusión que tiene la formación realizada en la mejoría de la marcha de la compañía.

Sin embargo, alguna empresa plantea que la valoración de la rentabilidad de la formación siempre se realiza previamente, en la fase de análisis y planificación.

Ahora bien, la rentabilidad de los planes de formación no siempre se puede realizar de una manera inmediata en opinión de las empresas.

Algunas empresas tienen en cuenta, por un lado, la satisfacción de la persona que la recibe, factor esencial y, por otro, las repercusiones positivas a futuro para la empresa. Para estas empresas el objetivo de la compañía a la hora de planificar la formación a impartir es éste, que los trabajadores y trabajadoras estén satisfechos y completen su curriculum vitae (CV) con formación necesaria para ellos, al tiempo que contribuye a mejorar la realidad de la compañía.

Una pequeña empresa de Construcción y servicios valora fundamentalmente la rentabilidad que tiene la formación relacionada con la siniestralidad laboral.

Otra empresa pequeña no tiene un sistema que tenga como objetivo medir la rentabilidad. Lo miden mediante la mejora de los conocimientos de la plantilla para que puedan siempre dar el mejor servicio a las personas usuarias y

participantes en los proyectos de inclusión sociolaboral que implementa la entidad.

Una empresa valora el retorno de la inversión realizada se analiza mediante la realización de encuestas de CLIMAF.

Otra empresa analiza la rentabilidad de la formación mediante las reuniones grupales que se realizan periódicamente. La Dirección de Formación testa el efecto que los cursos realizados están teniendo en los trabajadores y trabajadoras.

Una pequeña empresa valora la rentabilidad de la formación mediante la efectividad de la formación en el día a día de cada persona trabajadora que se ha formado en el funcionamiento de la empresa.

Por último, hay empresas que consideran que la formación de los trabajadores y trabajadoras siempre es rentable, aunque puede ser más o menos efectiva.

❖ *Mecanismos para mejorar el Plan de formación*

El último aspecto a tener en cuenta es la existencia de mecanismos para mejorar el Plan de formación. La existencia de procesos de diagnóstico, de gestión, de evaluación de resultados, etc., pierden parte de su sentido si no incluyen entre sus objetivos la mejora del propio Plan de formación.

El Plan de formación es un elemento vivo que debe ir cambiando conforme lo hace la realidad productiva, la tecnología, el mercado, las demandas de la clientela, las necesidades del personal, etc. Para ello es fundamental, aunque no exclusivamente, tener en cuenta los resultados de la evaluación de la formación impartida. Los resultados de esta evaluación deben ser un elemento clave para la mejora del Plan de formación, evitando que el esfuerzo realizado sea inútil.

Algunas empresas utilizan los informes realizados sobre la evaluación y análisis

de la formación recibida para mejorar el Plan de formación. Estos informes son estudiados posteriormente para el diseño de los posteriores planes de formación y su mejora con relación a los anteriores.

Otras empresas siguen una línea bastante similar. Así, el mecanismo en ellas consiste que en las reuniones de la dirección con los representantes de los trabajadores/as, se trata y analiza el resultado de la formación. Se estudian aquellos fallos o defectos que se hayan podido observar para no repetirlos en la siguiente planificación, tomando las medidas convenientes como resultado de la evaluación (cambio de empresa formativa, mejora de medios, adecuación de horarios a la disponibilidad de los/as trabajadores/as). Para ello se cuenta con una encuesta interna, que de forma voluntaria pueden realizar los trabajadores y trabajadoras, expresando su opinión sobre la formación recibida.

Una empresa utiliza como mecanismo para mejorar el Plan de formación la revisión de los resultados y el análisis de los mismos, que realiza el departamento de RRHH.

Para posteriores planes, se eliminan o mejoran aquellas acciones formativas que no han gustado o resultado útiles a las personas participantes

Para alguna empresa mediana el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas, el estudio de la opinión de los participantes en las acciones formativas y la repercusión, positiva o no, en la actividad de la compañía, son los referentes para conocer los puntos débiles de un plan formativo, y mejorarlo el año siguiente.

El departamento de RRHH, según señala una pequeña empresa, es parte activa en todos los procesos relacionados con el plan de formación, desde el inicio hasta la evaluación final. Es el mejor mecanismo para perfeccionar los planes año a año.

La Memoria Técnica, en la cual se analizan los resultados de la formación realizada, es tenida en cuenta para posteriores planificaciones formativas en una pequeña empresa. De esa forma se ve que acciones han sido más valoradas y

efectivas, y cuales no han tenido la repercusión esperada tanto por parte de los/as trabajadores/as, cómo por parte de la empresa.

Algunas empresas utilizan y aplican encuestas de satisfacciones de las personas participantes, que siempre son valoradas y tenidas en cuenta para posteriores planificaciones.

Una empresa utiliza la realización de encuestas globales al personal trabajador como un medio para mejorar el Plan de formación.

Por su parte, alguna empresa señala que el mecanismo de mejorar consiste en la preparación de un Plan de formación vinculado a sus necesidades específicas.

Por último, hay alguna pequeña empresa que no tiene mecanismos para mejorar el Plan de formación, pues carece de un Plan formativo como tal.

5. ANEXO

5.1. Relación de empresas entrevistadas

En este apartado se quiere mostrar nuestro agradecimiento a las empresas seleccionadas que han participado en la entrevista y han contestado el cuestionario.

Dichas empresas son:

Razón social: 7 Estrellas Educación y Ocio S.L.

Actividad: Servicios socioeducativos para la promoción de la inclusión y la participación social

Dimensión: Mediana empresa

Razón social: Alcandora Publicidad S.L.

Actividad: Agencia de publicidad

Dimensión: Pequeña empresa

Razón social: Ambulancias María Pita

Actividad: Transporte sanitario en ambulancia

Dimensión: Pequeña empresa

Razón social: Ambulancias María Pita-Ambulancias SASU-UTE

Actividad: Transporte sanitario en ambulancia

Dimensión: Pequeña empresa

Razón social: Clece

Actividad: Multi Servicios

Dimensión: Gran empresa

Razón social: Elecox

Actividad: Metal

Dimensión: Mediana empresa

Razón social: Expedemur G, S.L.

Actividad: Vending

Dimensión: Pequeña empresa

Razón social: Formajobs S.L.

Actividad: Formación no reglada

Dimensión: Pequeña empresa

Razón social: Fundación ferrocarriles Españoles

Actividad: Sector Publico Estatal

Dimensión: Mediana empresa

Razón social: Fundación Integrando

Actividad: Inserción sociolaboral. Servicios sociales y orientación e intermediación laboral

Dimensión: Pequeña empresa

Razón social: Grupo ALIA

Actividad: Construcción y Servicios

Dimensión: Pequeña empresa

Razón: Grupo Lucas

Actividad: Manipulado de alimentos

Dimensión: Gran empresa

Razón social: La Aldea Cosmen SL (Cruz Blanca)

Sector de actividad: Hostelería y Restauración

Dimensión: Pequeña empresa

Razón social: Marketing Quality Management, S.L.

Actividad: Marketing y publicidad

Dimensión: Pequeña empresa

Razón social: PSA Financial Services Spain, E.F.C. S.A.

Actividad: Entidad financiera de crédito

Dimensión: Gran empresa

Razón social: Residencia Geriátrica Los Cortijos S.L.

Actividad: Residencia geriátrica

Dimensión: Mediana empresa

Razón social: Rosalba Gestión, S.A.

Actividad: Residencia de mayores

Dimensión: Mediana empresa

Razón Social: Servicios Auxiliares Sanitarios de Urgencia S.L.

Actividad: Transporte sanitario en ambulancia

Dimensión: Mediana empresa

Nombre: Wemob SLL

Actividad: Servicios de Informática y Telecomunicaciones. Gestión de Flotas

Dimensión: Pequeña empresa

5.2. Guión de la entrevista

Nombre:

Sector de actividad:

Tamaño de empleo:

Existencia de representación de los trabajadores:

1. Análisis de la situación de partida

- Cómo se analiza la situación de partida.
- Qué metodología se utiliza: encuestas, entrevistas.
- A quién se entrevista/encuesta: expertos, personal de la empresa, etc.
- Cada cuanto tiempo se analiza/actualiza la situación de partida.
- Qué participación tienen los trabajadores directamente o a través de la representación sindical.
- Cómo se difunden los resultados: a quién, de qué forma (boletín, e-mail, tablón de anuncios, WhatsApp, etc.), etc.

2. Diseño del Plan de Formación

- Cada cuanto tiempo se elabora o actualiza el Plan de formación.
- Cómo se seleccionan las necesidades prioritarias a cubrir.
- Cómo se determinan las competencias y habilidades que necesita la empresa.
- Cómo se determinan/seleccionan las acciones formativas concretas y quiénes participan en ese proceso: criterios, formación a la carta, etc.
- Existencia de mecanismos estables de participación del personal: quién lo forma, qué funciones tiene, etc.

3. Gestión e impartición de la formación

- Como se establecen los contenidos, cronogramas, etc., de la formación.
- Existencia de algún órgano o departamento interno encargado de gestionar la formación.
- Como se comunica la formación que se va a impartir a los representantes de los trabajadores.
- Como se comunica la oferta formativa a los trabajadores.

- Como se inscriben a los cursos los trabajadores.
- Cómo se seleccionan a las personas participantes: quién lo hace, con qué criterios, etc.

4. Evaluación de los resultados

- ¿Se evalúan los resultados?
- Quién realiza la evaluación: interna/externa/ambas.
- Participación de los representantes de los trabajadores.
- Participación de los trabajadores que han realizado acciones formativas:
- Cómo se comunican los resultados de la evaluación.
- Existencia de sistemas de feed back para mejorar la implementación del Plan formativo.
- Cómo se valora la rentabilidad de la formación.
- Mecanismos para mejorar el Plan de formación.