



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**Integración del Plan de Formación como  
Estrategia Competitiva**

Presentado por Silvia Ilieva Simeonova

Tutelado por Diego Jesús Cuello de Oro Celestino

Segovia, Junio de 2015







# ÍNDICE

Página

<b>INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>1</b>
--	----------

## **CAPÍTULO 1**

### **La formación en la empresa.**

<b>1.1 Importancia de la formación en la empresa .....</b>	<b>3</b>
1.1.1. Concepto de la formación .....	4
1.1.2. Beneficios que aporta la formación .....	5
<b>1.2 Situación actual de la formación en la empresa .....</b>	<b>6</b>
1.2.1 Origen y evolución de la formación en la empresa.....	6
1.2.2 Actualidad .....	8

## **CAPÍTULO 2**

### **Plan de Formación en la empresa.**

<b>2.1 RRHH: Gestión de la formación en la empresa .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Definición y análisis de las necesidades formativas .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3 Objetivos y diseño de las acciones formativas.....</b>	<b>13</b>
<b>2.4. Planificación de la formación y elección de la solución formativa .....</b>	<b>13</b>
<b>2.5. Evaluación del Plan de Formación.....</b>	<b>14</b>

## **CAPÍTULO 3**

### **La Formación en el Grupo RENFE: análisis de un caso práctico.**

<b>3.1. Evolución y situación actual.....</b>	<b>15</b>
<b>3.2. Antecedentes de la formación .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3 Planificación y diseño del Plan de Formación .....</b>	<b>20</b>
3.3.1. Detección de las necesidades .....	20
3.3.2. Planificación y ejecución .....	23
3.3.3 Seguimiento y evaluación .....	25

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>27</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>29</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>33</b>

## **INTRODUCCIÓN**





## INTRODUCCIÓN.

En los últimos años las organizaciones empresariales se han visto expuestas a una serie de cambios sustanciales en el entorno que se han concretado en la aparición de nuevas tendencias en la organización económica. La crisis económica, la desregulación, las privatizaciones, las continuas innovaciones tecnológicas y las exigencias cada vez concretas y personalizadas de los clientes, hacen que las empresas se sometan en una carrera de competitividad en busca de estrategias que les permitan diferenciarse en el mercado. Para diferenciarse y competir dentro del mercado empresarial se podrán aplicar distintas estrategias empresariales, como inversiones en la innovación de procesos productivos, introducción de nuevas tecnologías o gestionar de forma eficiente los Recursos Humanos para incrementar la satisfacción de los clientes y trabajadores y la operatividad de la empresa

En el presente Trabajo de Fin de Grado se pretende enfatizar la importancia del desarrollo del capital humano en la empresa y, en concreto, mediante la formación como medio para asegurar el suministro de talento en la organización. Para adaptarse a los continuos cambios a los que están sometidas las organizaciones es imprescindible la formación constante de los trabajadores, ampliar sus conocimientos y transformar sus comportamientos y actitudes. Una plantilla de empleados cualificados, capaces de adaptarse a las incertidumbres del mercado y las organizaciones, contribuirá a la subsistencia de la empresa.

Los Recursos Humanos de las empresas son los elementos diferenciadores respecto de la competencia, lo cual supone una ventaja competitiva. Es por ello que la misión del departamento de Recursos Humanos en la planificación y gestión de la formación cobra especial relevancia, ya que proporcionar formación continua, renovar, reciclar conocimientos y aptitudes proporcionará tanto a las empresas como a los propios trabajadores, óptimos resultados a ambas partes.

En los últimos años la posición de la formación en las empresas se ha visto notablemente reducida. En algunos casos porque se suprime el presupuesto destinado a tal fin, con la intención de reducir costes y en otros casos, por desconocimiento de las bonificaciones existentes en formación. Sin embargo es preciso ser consciente, puesto que la formación no supone un gasto o un mero trámite para cumplir con las exigencias legales, sino una inversión que permitirá la diferenciación y la competitividad frente a la competencia. Supone un elemento motivador para los propios trabajadores, que influirá de forma positiva sobre el desempeño sus labores, la productividad, la calidad del servicio o producto y en reputación de la propia empresa.

Por lo anterior expuesto y por la relevancia del sector, se pretende desarrollar la planificación de la formación en la empresa. La estructura del presente estudio está compuesta por tres bloques en los cuales se aplicarán los conocimientos teóricos adquiridos durante el Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos y además ampliar conocimientos sobre la materia. Consistirá en la presentación del marco teórico de la formación y posteriormente el análisis de un caso real.

- Capítulo 1: “La formación en la empresa”. En ésta primera parte se presentará una justificación de la importancia de la formación para la empresa y trabajadores, así como un recorrido de las transformaciones y evoluciones que ha sufrido con el objetivo de aproximarnos a la dimensión y situación actual, tanto de las necesidades formativas de las organizaciones como de los trabajadores.
- Capítulo 2: “Plan de Formación en la empresa”. A través de este capítulo se pretende desarrollar la planificación y gestión del departamento de Recursos Humanos. Se analizarán las características, elementos y fases que han de adoptar para cubrir las

carencias formativas existentes y desarrollar una política formativa. Nos cuestionaremos; ¿Cómo detectan las necesidades formativas? ¿Cuál es el objetivo? ¿Cómo planifican la formación?

- Capítulo 3: “La Formación en el Grupo RENFE: análisis de un caso práctico”. En el último capítulo, se pretende aplicar la teoría a un caso práctico y a una organización concreta atendiendo el análisis de la misma. Ello permitirá la comprensión total del Plan de Formación. Para el análisis, se ha elegido la Entidad Pública Empresarial Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles (RENFE).

Se ha optado por analizar el Plan de Formación de una gran empresa puesto que a diferencia de las pequeñas, son las que más recursos destinan a tal fin, cuentan con departamento de formación que se encarga de desarrollar una política de formación propia y las herramientas de control de gestión. El Grupo RENFE por su tamaño, número de empleados y la inversión que realiza en formación, representa de forma significativa la capacidad e importancia de la formación en las organizaciones.

## **JUSTIFICACIÓN.**

Por todo lo anteriormente expuesto y por la inquietud que me generó la experiencia al realizar prácticas curriculares en una empresa dedicada a ofrecer formación ajustada, tanto a particulares como empresas e instituciones públicas, pretendo enfocar el presente Trabajo Fin de Grado en la importancia que tiene la formación en la empresa. No solo como estrategia competitiva, sino también como herramienta para incrementar y desarrollar las capacidades profesionales de los trabajadores, aumentando su empleabilidad y satisfacción laboral.

En la experiencia anteriormente mencionada, tuve la oportunidad de formar parte del equipo del área de formación continua en empresas de la mano de profesionales con larga trayectoria, donde pude aprender cómo se planteaba y desarrollaba la formación en las empresas. Dado que el sector me pareció muy interesante y además en continuo crecimiento, he querido enfocar el presente trabajo en el estudio y análisis de la formación en la empresa.

El conocimiento sobre este sector añadirá un complemento a mi formación. Además y teniendo en cuenta los perfiles profesionales del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, como los de Profesionales de Enseñanza, Profesionales de Recursos Humanos y Desarrollo de Políticas Sociolaborales es un área que debemos conocer. Como tal el ejercicio del Grado exige estar continuamente formado para ofrecer la mejor respuesta profesional.

## **CAPÍTULO 1**

### **LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA**



### 1.1. IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA.

Debido a los cambios que se han producido, y están produciéndose de forma continua en el mundo del trabajo, y a la necesidad de preverlos y adaptarse a los mismos, se producen exigencias de innovación y flexibilidad en las empresas para mantener su competitividad, por lo que éstas están cada vez más necesitadas de valorar y utilizar adecuadamente su capital humano. Para lograr la competitividad en el mercado las empresas han de ser consciente de que la realidad actual exige innovar, desarrollar capacidades e invertir en sus empleados puesto que la era de la estabilidad y de los procesos repetitivos permanece en el pasado.

Los avances tecnológicos y las nuevas tecnologías han llevado a situaciones que hasta hace unos años parecían impensables. A modo de ejemplo, las innovaciones en las tecnologías de la comunicación permiten a usuarios separados por miles de kilómetros de distancia celebrar reuniones gracias a las teleconferencias, o empleados que trabajan desde sus casas sin tener que recurrir día a día a las instalaciones de las empresas. Estos cambios se han trasladado rápidamente al mundo empresarial, transformándolo de forma significativa. El mundo laboral existente a día de hoy es completamente diferente al que existía hace unos años, donde las estrategias organizacionales se centraban en el producto y exigencias externas. Lo usual era ocupar un puesto de trabajo en el que se desarrollaban una serie cerrada de funciones, que en la mayor parte de los casos permanecían inalterables hasta el momento de jubilarse y lo más frecuente era el trabajo fijo, es decir, comenzar y finalizar la vida laboral en la misma empresa y en el mismo puesto. Las organizaciones premiaban tal inamovilidad con complementos que se reflejaban en el salario del trabajador (antigüedad, trienios, etc.).

Las necesidades formativas que se podían dar en este tipo de trabajos resultaban mínimas. Dependiendo del puesto, era suficiente con una formación que ayudase a adquirir y desarrollar competencias que se requerían para desempeñar funciones o tareas concretas. A día de hoy, las organizaciones demandan un perfil totalmente diferente. Se busca la profesionalidad, con amplios conocimientos técnicos se requiere de los empleados valores como polivalencia, autonomía, flexibilidad, trabajo en equipo o por una serie de objetivos. Por ello la formación se hace imprescindible puesto que aporta valor tanto a la empresa como al trabajador.

La supervivencia de las empresas, su capacidad de crecimiento y potencialidad creadora, no solo dependen de realizar cambios técnicos, reestructuraciones o en la acumulación de recursos, sino que resulta imprescindible invertir en el desarrollo continuo de su esencia más íntima y diferenciadora, su capital humano. Al respecto Pereda y Berrocal (2012) sostienen que adecuar las inversiones entre el potencial industrial, la investigación y el capital humano conllevará a las organizaciones a lograr capacidad de innovación, lo que permitirá disponer de trabajadores capaces de hacer frente a las incertidumbres y permanentes cambios a los que se enfrenta el mundo empresarial. Por ello los recursos humanos adquieren gran importancia a la hora de trazar estrategias organizacionales. Puesto que cada vez más se eleva el nivel de competencias, no siendo suficiente la formación inicial que adquirió el trabajador o la experiencia profesional, la mayor parte de los conocimientos se quedan rápidamente obsoletos y se precisará adaptar esos conocimientos conforme a los cambios que se producen para mejorar su capacidad profesional.

Aragón (2004), mantiene que la implantación de la formación aportará ventajas como seguridad, mejora de la salud laboral, flexibilidad y aumento de la motivación y el compromiso de los trabajadores lo que conlleva a considerar la formación como una estrategia de crecimiento. La formación permitirá recalificar al personal para adaptarlos a los nuevos cambios y confrontarlos de forma positiva, tanto para la empresa como para el trabajador. Sin embargo, cuando se habla de inversión en formación, en el actual contexto económico,

## CAPÍTULO 1

muchas empresas recortan el presupuesto destinado a tal fin, considerándolo un gasto, con la intención de equilibrar la disminución de ingresos.

Por ello intentaremos acercarnos al campo de la formación en la empresa, comenzando por la revisión del concepto de formación y los elementos que la engloban para poder comprender la importancia y beneficios que otorga tanto a la empresa como a los trabajadores.

### 1.1.1 CONCEPTO DE LA FORMACIÓN.

La formación en la empresa puede entenderse como el “proceso sistemático y continuo en el que se tratan de modificar o desarrollar las competencias y comportamientos de los formados, a través de distintas acciones formativas, dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la empresa” (Pereda y Berrocal, 2011, p. 302). También cabe considerarla como: “el proceso que permite ajustar las cualidades del trabajador a una actividad y aptitudes idóneas para su desempeño”. (Mad Comunicación, 2005, p. 11.)

Pereda y Berrocal (2012) sostienen que de la definición se pueden desprender varios elementos que nos ofrecen rasgos distintivos de la formación en la empresa:

- a) *Proceso sistemático.* El contenido de la formación se divide en varias fases y en cada una de ellas se ha de tomar una serie de decisiones y llevar a cabo un conjunto de acciones. Se han de marcar claramente los objetivos, requiere una planificación previa, gestión y finalmente evaluación, para confirmar que se han alcanzado las metas fijadas.
- b) *Proceso continuo.* Para que la formación se considere inversión y adquiera valor estratégico, se ha de concebir como un proceso integrado dentro de la estrategia de la empresa. Esto incluye una clara definición de objetivos, la planificación, la implantación y la evaluación, de forma que cuando acaba un ciclo los resultados obtenidos se conviertan en el punto de partida del siguiente.
- c) *Competencias y comportamientos.* En función de los objetivos marcados por la organización, los participantes han de adquirir, desarrollar o activar una serie de conocimientos, habilidades y destrezas, cambio de actitud o motivación. Uno de los objetivos de los programas formativos es conseguir que los formados modifiquen voluntariamente su comportamiento para mejorar su eficacia, eficiencia o seguridad en el trabajo.
- d) *Formados.* Se han de tener en cuenta las necesidades y expectativas de los participantes para que las acciones formativas tengan éxito y se transfieran los nuevos aprendizajes al puesto de trabajo.
- e) *Acciones formativas de distinto tipo.* Las modalidades de la formación presentan un amplio abanico de posibilidades, pudiendo optar por la presencial, a distancia, semipresencial, online, colectiva, individual, etc. Por ello, es necesario al planificarla atender todas las posibilidades existentes y elegir la más idónea en función de la situación, de los objetivos que se pretenden alcanzar, las características de los participantes, etc.
- f) *Objetivos y planes estratégicos de la empresa.* La formación se ha de planificar y llevar a cabo dentro del marco definido por la estrategia de la empresa, puesto que sus resultados se verán reflejados en el desempeño de las funciones de los trabajadores.

## LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

### 1.1.2 BENEFICIOS QUE APORTA LA FORMACIÓN.

Como ya hemos mencionado en el apartado anterior, las organizaciones empresariales están sometidas a constantes oscilaciones ante las cuales han de reaccionar para su supervivencia. Las exigencias del mercado, de los clientes, o los cambios de los factores económicos y políticos son algunos de los factores, entre otros muchos, que se han de tener en cuenta para adecuarse a las circunstancias. Por ello se requiere una respuesta reactiva y preventiva que impulse la adaptación constante de los trabajadores mediante la formación.

En la tabla 1.1 se muestran las ventajas que la formación aporta tanto a trabajadores (que repercutirán favorablemente en la organización) como a la empresa (que repercutirán favorablemente a los trabajadores).

**Tabla 1.1** Beneficios y ventajas que la formación aporta

<b>PARA EL TRABAJADOR</b> Le ayuda:	<b>PARA LA EMPRESA</b> Proporciona ayuda para:
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Adquirir conocimientos, destrezas, habilidades.</li><li>○ Integrarse en su equipo, empresa.</li><li>○ Conocer nuevas tecnologías y formas de trabajar para “mantener” y conservar su puesto de trabajo.</li><li>○ En su desarrollo personal y profesional (promoción, status, salario...)</li><li>○ Su reconocimiento (ser escuchado, ser valorado)</li><li>○ Participar en la empresa (mejora procesos, aportar ideas)</li><li>○ Mejorar el nivel de eficiencia en su área (mejora de procesos y áreas).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Satisfacer sus necesidades.</li><li>○ Consolidar y transmitir la cultura de la empresa y sus objetivos.</li><li>○ Alcanzar mayor nivel de competitividad, productividad, rentabilidad y calidad.</li><li>○ Disponer en los puestos de trabajo de personas capaces e integradas en la cultura de la empresa y equipo de trabajo</li><li>○ Adaptarse a los cambios del mercado y del entorno.</li><li>○ Mejoran las relaciones dentro de la organización</li><li>○ Mayor adaptabilidad y permite el uso flexible de los recursos humanos</li></ul>

**Fuente:** *Elaboración propia, a partir de Mad Comunicación (2005)*

Otros autores, como Pereda y Berrocal (2012) y Barbara (2002) añaden a la formación una connotación estratégica, tanto para la empresa, como para los trabajadores.

#### PARA LAS EMPRESAS.

- a) Mejora la competitividad y permitirá prever y adaptarse a las exigencias del entorno cambiante.
- b) Aumenta la productividad. Dependerá de la competencia del trabajador, cuanto más formados mayor nivel de productividad.
- c) Mejora la Calidad. Si se dispone de programas formativos, los trabajadores podrán desarrollar las competencias que necesiten en cada momento y atender las exigencias de los clientes de forma óptima.
- d) Mejora la salud laboral. Si los trabajadores reciben formación de las características de los puestos, el ambiente de trabajo y la utilización de las medidas preventivas y protectoras. Les permitirá prevenir y anticipar los riesgos.

## CAPÍTULO 1

- e) Disminuye la conflictividad. Mediante la formación, la empresa refleja a sus empleados la preocupación por su desarrollo personal y profesional, por lo que el sentimiento de compromiso y cooperación aumenta, y como consecuencia, se reduce la conflictividad.
- f) Mejora la imagen de la empresa, tanto desde el punto de vista interno, al comprobar los empleados que su desarrollo profesional es importante, como desde el punto de visto externo, ya que la empresa se valorara más por los profesionales.
- g) Mayor facilidad para adaptarse a cambios tecnológicos o modificación de los métodos de gestión.

### PARA LOS EMPLEADOS:

- a) Se mantienen competentes y les permitirá estar al día de las nuevas técnicas y métodos utilizados en cada campo.
- b) Ayuda a mantener la empleabilidad y aumenta la seguridad del trabajador de permanecer en el puesto actual.
- c) Aumenta el sentimiento de satisfacción y la valoración que los empleados tienen de la empresa. De esta manera aumentará también el nivel de compromiso con la empresa, la confianza en las tareas que realizan, y se sienten más competentes.
- d) Mejora su salud laboral al permitir conocer los riesgos existentes en el trabajo y la forma de prevenirlos.

## 1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA.

Continuando con lo expuesto en el apartado anterior, en el que se aludía a la importancia de la formación en el mundo empresarial, en este punto trataremos de reflejar la evolución y los acontecimientos más relevantes acaecidos en la historia de la formación para el empleo, hasta llegar a nuestros días y posicionarla en el actual contexto.

### 1.2.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA.

El origen de la formación en la empresa se remonta a la época de la Revolución Industrial. Comenzó a cobrar verdadera importancia a medida que aumentaban las cualificaciones profesionales dado que así lo exigían los rápidos cambios en los sistemas y medios de trabajo, tanto técnicos como de gestión, y que obligaron a la actualización para conseguir la competitividad.

Situándonos en la década de los años 80, en España la sociedad se encontraba en pleno proceso de asimilación de los cambios introducidos por la Constitución Española de 1978. Además, el sistema productivo sufría los severos efectos del desempleo, con aumento considerable de la tasa de desempleo juvenil. Es por ello, que surge la necesidad de actuar sobre la de Formación para el empleo.

Hasta el año 1993 el sistema de Formación Profesional estaba integrado de la siguiente forma:

- Formación reglada o inicial, dentro del ámbito educativo.
- Formación ocupacional, destinada a desempleados y ocupados.
- Posteriormente y de forma consecutiva, prosiguieron hasta 3 acuerdos tripartitos entre los agentes sociales y el Gobierno, cuyos resultados se plasmaron en los Acuerdos Nacionales de Formación Continua (en adelante ANFC). El contenido de



## LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

dichos acuerdos maduraba e incorporaba modificaciones en función de las exigencias del contexto. La configuración de la estructura de formación quedaba definida en tres subsistemas; formación continua, reglada y ocupacional.

A partir del año 2000, y con la promulgación de la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional, el panorama invitó al desarrollo legislativo y a integrar distintas modalidades de la formación profesional, la implantación de un sistema de bonificaciones y la reducción de burocracia. El principal objetivo era mejorar la calidad de la formación, la transparencia y el control en la utilización y aprovechamiento de los fondos concedidos, preocupaciones que se plasmaron en el Real Decreto 1046/2003, de 1 de agosto por el que se regula el subsistema de formación profesional continua. A partir del año 2006 se firman los IV ANFC que sirvieron de inspiración al Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo, donde la formación continua y ocupacional quedaban integradas en un único subsistema.

Muy recientemente el Sistema de Formación Profesional para el Empleo ha sido reformado por el Real Decreto-ley 4/2015, de 22 de marzo para la reforma urgente del Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral, quedando vigente el Real Decreto 395/2007 en aquellos aspectos en los que no pueda ser de aplicación directa lo establecido por la nueva norma.

La intención de la nueva norma es corregir las debilidades existentes en el sistema de formación y persigue 5 objetivos estratégicos con los que modifican de forma integral el sistema de formación para el empleo.

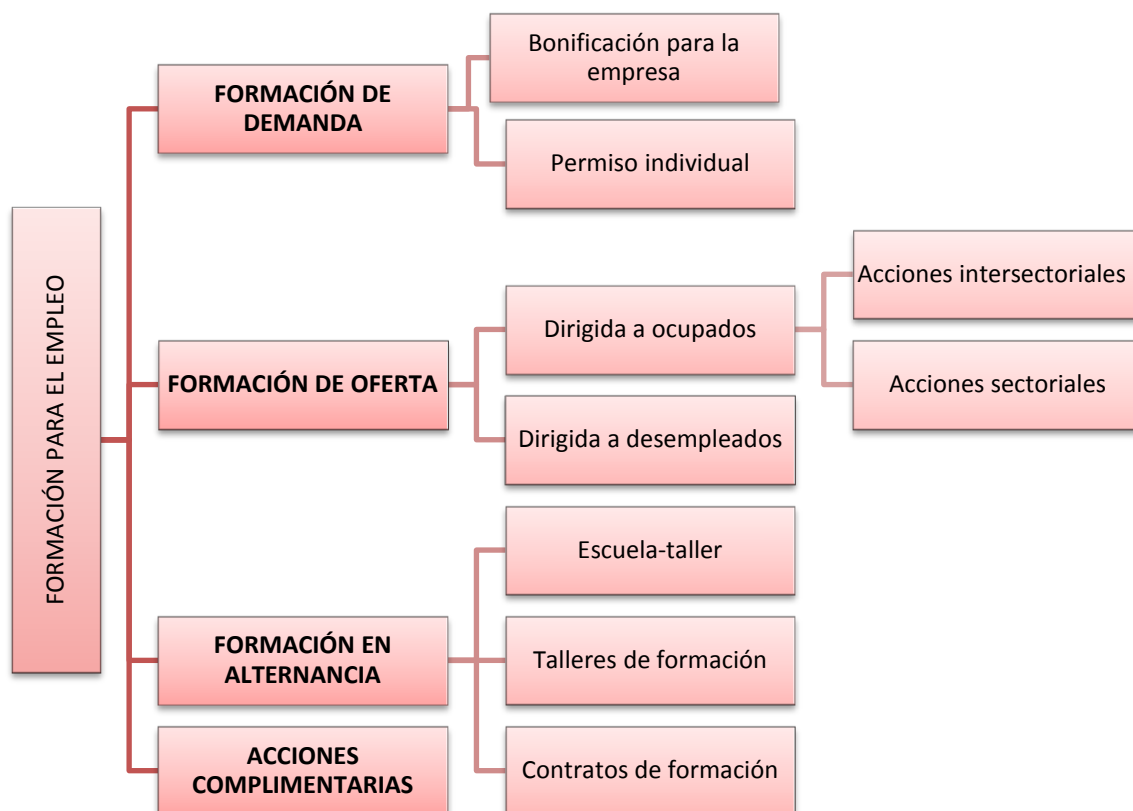
1. Planificación y financiación de la formación profesional para el empleo
2. Programación y ejecución de la formación
3. Control de la formación y régimen sancionador
4. Sistemas de información, evaluación y calidad
5. Gobernanza del sistema

A modo informativo, se adjunta en el Anexo I las principales novedades que incorpora la norma.

A continuación y de forma esquemática, reflejaremos la estructura del subsistema de formación para el empleo en la actualidad:

## CAPÍTULO 1

**Gráfico 1.1.** Estructura del subsistema de formación para el empleo.



*Fuente:* Elaboración propia a partir de Homs (2008) y Fundación Tripartita (S.F)

### 1.2.2 ACTUALIDAD.

Después de contextualizar la evolución de la formación a lo largo de la historia, procederemos a analizar la situación actual mediante el análisis de varios informes estadísticos publicados a lo largo de 2014, ya que de la reciente reforma legislativa aún se desconocen resultados. Su aplicación y efectos, surgirán a medida que entre en vigor todos sus preceptos y las organizaciones se adapten a los nuevos cambios. El objetivo de este análisis es conocer qué importancia se le concede a la formación en las empresas españolas, teniendo en cuenta el contexto económico.

Entre dichos informes, se encuentra la encuesta de Adecco Training (2014) Tendencias en la formación con una muestra de 700 empresas procedentes de 15 sectores de actividad diferentes; Informe Randstad Training (2014) Tendencias en la formación con una muestra de 400 responsables de formación en las empresas españolas; Informes emitidos por la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo sobre Balances de Resultados Obtenidos de la Formación Bonificada 2014 y Memoria de actividades 2013.

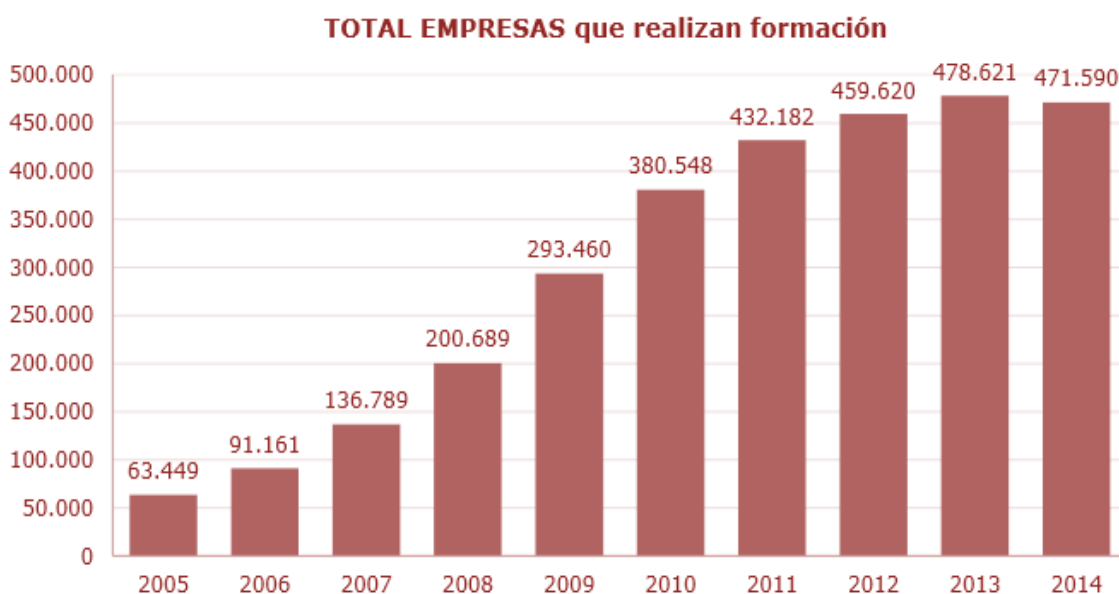
## LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Del conjunto de documentos, las principales conclusiones que se han extraído, son las siguientes, teniendo en cuenta factores como el tamaño de la empresa y el sector de actividad al que pertenecen.

La inversión en formación para el empleo ha aumentado considerablemente en los últimos años y según el informe sobre Tendencias en la Formación 2014 de Randstad Training, el 93% de las empresas encuestadas pretenden mantener (68%) o aumentar (25%) su presupuesto en formación. Solo el 5% de las empresas reconoció que disminuirá el presupuesto para 2015.

En comparación con el año 2013, y según nos informa el Balance de Resultados de Fundación Tripartita 2014, el número de empresas participantes en formación desciende ligeramente. En el gráfico 1.2. se observa la evolución.

**Gráfico 1.2.** Evolución de las empresas participantes en formación



Fuente: Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (2015)

El descenso se aprecia sobre todo en las empresas de menos de 10 empleados, en 2013 el porcentaje de participación fue del 26% y del 25,7% en 2014. Por el contrario, en las PYMES (de 10 a 249 trabajadores) y la Gran empresa (más de 250 trabajadores) aumentan 62% en el 93% respectivamente. El incremento producido fue de 0,6 en las PYMES y 0,3 en la Gran empresa. A través de estos datos, podemos observar que la cultura formativa de las empresas está más interiorizada en la gran empresa, puesto que el porcentaje de participación y los recursos destinados son elevados.

Según datos recogidos en las estadísticas del INE, el número de empresas con más de 100 empleados en 2013 fue de 11.200, siendo la inversión total en el área de formación aproximadamente 513 millones de euros, y si se tienen en cuenta la previsión para el 2014, la media de inversión de una empresa será de 45.800 euros.

Los sectores productivos que más destinan en formación en 2013, son el del comercio y el transportes. Sus presupuestos oscilan entre los 50.000 euros/empresa, el 74% de los encuestados mantendrán el presupuesto y el 19% prevé aumentarlo en 2014. El sector de la industria con 43.000 euros/empresa, el 59% prevé mantener el presupuesto y el 32,9% aumentar la cantidad. Finalmente el sector servicios, que dedica 46.200 euros/empresa a la formación de sus trabajadores, 69% mantendrá el presupuesto y el 24% prevé aumentarlo en 2014, Informe Randstad Tendencias en la formación (2014)

## **CAPÍTULO 1**

Adecco Training (2014) refleja en su informe que el porcentaje más elevado de la inversión realizada en 2013 se destinó a acciones formativas relacionadas con habilidades sectoriales y técnicas. Esta información nos induce que la formación realizada en las empresas guarda íntima relación con el incremento de los resultados económicos de las organizaciones centrándose en el aumento de la productividad de los trabajadores. Las siguientes áreas más demandas son Prevención de Riesgos Laborales 23,6%, idiomas 11,6% y habilidades comerciales con 10,9%.

En cuanto a la planificación de la formación, el Barómetro de IFAES (2013) nos indica que será competencia del responsable de formación del departamento de Recursos Humanos, dependiendo del tamaño de la empresa. El informe nos muestra que el 100% de las empresas con más de 500 trabajadores cuentan con un responsable de formación, mientras que el 21% de las empresas con menos de 100 trabajadores declara no contar con dicha figura. En el caso de las microempresas, el 70% declararon que ni siquiera realizan la planificación de la formación en sus empresas. Llama la atención que las microempresas no diagnostiquen las necesidades en formación, sino que desarrollen acciones formativas según las necesidades puntuales o por exigencias legales. Esto puede deberse a la falta de recursos o desconocimiento de las bonificaciones existentes.

## **CAPÍTULO 2**

### **PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA**



### 2. EL PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA.

En este capítulo, procederemos a analizar la gestión que realiza el departamento de recursos humanos para la implantación de la formación en la empresa, como señalábamos en el anterior epígrafe al analizar las estadísticas, la planificación de la formación se suele realizar en la gran empresa, por ello, se pretende señalar el procedimiento seguida por ésta.

#### 2.1. RRHH: GESTIÓN DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA.

Dentro de la estructura interna de las organizaciones, el departamento de Recursos Humanos es el encargado de gestionar todas las cuestiones relacionadas con las personas que trabajan en dicha organización. Entre sus funciones se encuentra la de planificar, gestionar y desarrollar la formación en la empresa. El objetivo que se persigue con la formación es que los trabajadores adquieran nuevas competencias y desarrollar las actuales, haciendo frente a las incertidumbres del entorno. De esta manera, la formación adquirirá valor estratégico en la empresa y contribuirá a los objetivos generales.

Según Gómez-Mejía et al (2001), la formación eficaz mejorará el rendimiento y motivará a los trabajadores, que se traducirá en resultados positivos para las empresas. En cambio, si la formación se planifica de forma inadecuada, podrá suponer un derroche de recursos y una fuente de frustración para los participantes. Para ello, el departamento de Recursos Humanos debe gestionar y planificar adecuadamente la formación, se logrará maximizar los beneficios y evita una mala aplicación.

Dependiendo de la cultura empresarial de la organización la formación puede enfocarse desde dos perspectivas, los autores Pereda y Berrocal (2012) la clasifican:

Política clásica de personal. Concibe la formación como un gasto, la planificación de la formación comienza cuando la necesidad ya existe.

Enfoque de recursos humanos. Valora la formación como una inversión y prevé la existencia de las necesidades en un futuro.

Si se gestiona la formación por el enfoque de los Recursos Humanos, se podrá conocer adecuadamente los puestos de trabajo, las personas que los desempeñan, sus fortalezas y debilidades y conocer sus necesidades formativas concretas. De esta forma se podrá ajustar los contenidos de cada programa y acción formativa a las exigencias de cada puesto y las características concretas de los participantes.

Como ya advertíamos en la definición de formación, ésta es un proceso sistemático, compuesto por varias fases, conectadas entre sí, en las cuales se precisa tomar una serie de decisiones y llevar a cabo, un conjunto de acciones. Por ello y según aconsejan varios expertos como, Mad Comunicación (2005), Pereda y Berrocal (2012) y Fernández-Salinero (1999), será preciso dar los siguientes pasos:

1. Estudio e información de la empresa y diagnóstico de las necesidades formativas, actuales y futuras:
  - A- Analizar la situación actual de la empresa y del entorno en el que opera.
  - B- Estudio de cada departamento, puesto y competencias.
2. Planificación, desarrollo y ejecución del Plan de formación:
  - A- Definición y análisis de las necesidades de formación.

## CAPÍTULO 2

- B- Objetivos y diseños de las acciones formativas.
- C- Planificación de la formación y elección de solución formativa.
- D- Implantación de la formación.

### 3. Evaluación del Plan de formación:

- A- Diagnóstico de la idoneidad y valoración de resultados
- B- Auditoria.

La Planificación de la formación es un proceso de toma de decisiones en base a la información disponibles y teniendo en cuenta, tanto la situación existente en la organización, como prever la futura.

Por ello, queremos describir la labor del departamento de Recursos Humanos a la hora de gestionar la formación en la empresa. En el siguiente epígrafe, procederemos a desarrollar las fases de la planificación, desarrollo y ejecución del Plan de Formación.

## 2.2 DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE NECESIDADES FORMATIVAS.

Antes de implantar el Plan de Formación en la empresa, será preciso analizar y definir las necesidades presentes y futuras que tienen la organización y los trabajadores, de acuerdo a las exigencias y responsabilidades de cada puesto.

Por necesidad formativa se entiende la deficiencia o desfase entre las competencias actuales y las que se requieren para desarrollar determinadas funciones. Al respecto manifiestan (Gómez-Mejía et al, 2001) que las deficiencias se descubren cuando los niveles de rendimiento de los empleados son inferiores a los establecidos o esperados Aunque no todos los problemas de rendimiento pueden solucionarse con la formación, sino que será eficaz cuando el origen del bajo rendimiento provenga del propio trabajador, es decir, que carezca de determinados conocimientos o habilidades para realizar su trabajo.

El objetivo del análisis es que las organizaciones y trabajadores puedan disponer de las competencias que se exijan en cada momento, tanto para las funciones actuales como para las futuras. Por tanto las necesidades formativas pueden ser:

1. Inmediatas. Su tratamiento ha de ser a corto o medio plazo, suelen provenir de problemas de eficacia, eficiencia o seguridad en el momento actual.
2. Estratégicas, a medio y largo plazo, derivan de los cambios que se van produciendo en los puestos.

Para detectarlas se ha de comparar lo que el puesto requiere con las competencias que cada empleado tiene. Se diagnostica analizando y describiendo los puestos de trabajo y empleados que desempeñan las tareas (nivel tarea). Señala Andrés (2001) que: “con la información se puede determinar el rendimiento estándar o normal para cada puesto y los conocimientos, habilidades y actitudes que necesariamente deberá reunir la persona que lo ocupe, es decir el perfil de exigencias del puesto” (p. 71).

El conjunto de descripciones de puestos, en las que consta su descripción detallada se recogerá en el manual de funciones de empresa y servirá de guía, de cómo ha de ser cada puesto. Esta información se ha contrastar con las competencias y comportamientos de cada trabajador concreto (nivel personal), para conocer su nivel de rendimiento e identificar sus conocimiento, habilidades, actitudes y motivación.



## PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Para la recopilación y análisis de las necesidades formativas se pueden utilizar varias fuentes, tanto internas como externas y una vez detectadas, se establecerá un orden de prioridades y objetivos a conseguir, de acuerdo a los recursos disponibles de la organización.

Identificadas las necesidades y priorizadas, el siguiente escalón es trasladarlas en objetivos formativos a conseguir.

### 2.3 OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ACCIONES FORMATIVAS.

Los objetivos formativos se establecen en base a las necesidades detectadas y en conexión con los objetivos generales de la organización. Con su definición se pretende adquirir y desarrollar, dentro de unos plazos y mediante acciones formativas determinadas, las competencias necesarias para lograr la eficacia y eficiencia de la organización.

Pineda (2002), anuncia que dichos objetivos deben ser claros y relevantes, valorables, comprensibles y vinculados a las necesidades formativas. Una vez definidos los objetivos, el diseño de las acciones formativas deberá estar en íntima relación con las necesidades detectadas y objetivos marcados.

Durante la definición de las acciones, se deberá de tomar decisiones como; el objetivo de aprendizaje, contenidos teóricos y prácticos, fechas de aplicación y sistemas y criterios de evaluación.

### 2.4. PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN Y ELECCIÓN DE SOLUCIÓN FORMATIVA.

Definidas las acciones formativas, éstas se deben estructurar en el momento temporal oportuno y a través de un conjunto ordenado de actividades. Las decisiones que se deben tomar son:

- A) Número de participantes por grupo de formación. Varios especialistas, como por ejemplo Pereda y Berrocal (2012), aconsejan agrupar a personas que presentan características similares para adecuar y obtener el máximo provecho del curso.
- B) Gestión externa o interna: la impartición de la formación puede llevarla a cabo una o varias personas, dentro o fuera de la empresa. La elección estará condicionada por el tipo de conocimiento o habilidades que se pretenden desarrollar.
- C) Tipo de competencia a desarrollar.
- D) Modalidades: depende del lugar donde se imparta la acción formativa, pueden ser presenciales, a distancia o semipresenciales.
- E) Formadores: Dependiendo del lugar, los tutores pueden ser los propios profesionales de la organización o contratados por la empresa para desarrollar la acción.
- F) Calendario de ejecución de las acciones: es necesario que los objetivos de aprendizaje definidos para la acción se alcancen en el momento temporal previamente establecido. Dependerá de variables como el tipo de competencia que se pretende desarrollar, contenido de la acción o periodos y picos de trabajo.

## CAPÍTULO 2

- G) Logística y medios: se ha de establecer si la formación se impartirá en las aulas del centro, si se alquilará instalaciones o mediante infraestructuras informáticas, así como medios de los que deban disponer los participantes.
- H) Determinar los sistemas de seguimiento y evaluación: para medir la satisfacción de los participantes, la eficacia de la formación, resultados obtenidos y rentabilidad de la formación.
- I) Elaborar presupuestos y costes de las acciones formativas.

### Implantación De La Formación

Elaborado el plan de formación, la siguiente fase es su puesta en marcha. Para la correcta planificación del trabajo es pertinente comunicar las fechas y contenidos a los participantes y superiores. Posteriormente y una vez iniciadas las acciones formativas, el departamento de Recursos Humanos ha de supervisar la buena marcha y asegurar los medios necesarios para su desarrollo.

## 2.5. EVALUACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN.

Tras la ejecución del plan de formación, debemos preguntarnos si ha sido eficaz, si se ha desarrollado con calidad, si ha sido rentable, etc. Es necesario demostrar con datos la afirmación que hemos expuesto en los anteriores capítulos, Formación= Inversión. La evaluación nos permitirá conocer el impacto de la formación, si se han adquirido las competencias, habilidades y conocimientos establecidos previamente en los objetivos. Sirve como instrumento de calificación de la planificación, sobre sus empleados, metodología empleada y como elemento de motivación de los alumnos.

Se podrá enfocar desde tres puntos de vista:

- **Evaluación inmediata**: se realiza durante el transcurso de la formación o al finalizar y se centra en el análisis de hasta qué punto los empleados han adquirido las competencias programadas en los objetivos. Permite conocer la opinión y el aprendizaje de los participantes.
- **Evaluación de eficacia**: trata de conocer si las competencias adquiridas, son aplicadas a las tareas diarias y el resultado obtenido con lo aplicado.
- **Evaluación de la eficiencia**: analiza la eficiencia de la formación del proceso formativo que se ha seguido. Los costes, tiempo invertido a la formación, logros, serán importantes para la organización de cara al diseño de futuras acciones formativas.

Existen distintos modelos para la evaluar la formación, aunque por su sencillez y a la vez amplitud, cabe destacar el propuesto por Kirkpatrick (1999), en el propone cuatro niveles de evaluación de la formación:

- **Nivel de satisfacción**, para apreciar la opinión de los participantes. Con esta evaluación se obtiene información sobre el programa de la acción formativa, el formador, la metodología empleada, medios, etc., aspectos importantes para poder mejorar las sucesivas acciones.
- **Nivel de conocimientos**, se pretende conocer las habilidades y actitudes adquiridas. Permite conocer que es lo que han aprendido los formados. La importancia de este nivel se centra en que los siguientes niveles dependerán de los resultados obtenidos en éste, si se ha logrado adquirir las competencias deseadas y la aplicación su

## PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

trabajo. Por el contrario, si no se ha producido el aprendizaje deseado, no tendría sentido evaluar lo siguiente.

- **La transferencia** de lo aprendido al puesto de trabajo. En este nivel, se pretende averiguar si se están aplicándose los conocimientos y competencias aprendidas, así, como las consecuencias sobre el trabajo.
- **Efectos de los resultados** sobre el trabajo. Es el nivel más importante y el más difícil de medir. El objetivo de este nivel es evaluar si los resultados finales que se obtienen a consecuencia de asistir a acciones formativas, permiten mejorar los resultados generales de la empresa.

## CAPÍTULO 2

## **CAPÍTULO 3**

### **LA FORMACIÓN EN EL GRUPO RENFE: ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO.**



## LA FORMACIÓN EN EL GRUPO RENFE: ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO

Después de desarrollar en los capítulos anteriores el marco teórico de la formación en la empresa, en este último, trataremos de acercar esa parte teórica a la realidad mediante el análisis de un caso práctico.

Para ello, se ha escogido la Entidad Pública Empresarial Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles (en adelante RENFE). Tras acceder y examinar la información y documentación económica de la entidad, a través de su página web, hemos podido comprobar que factores como su volumen de negocio, el aumento progresivo de clientes y viajeros que depositan su confianza en la organización o el elevado número de empleados a su servicio, hacen que la formación en la entidad constituya una parte primordial en su Plan Estratégico.

Tras examinar los Informes Anuales y las Memorias Económicas del Grupo de los años 2010, 2011, 2012 y 2013 comprobamos que las inversiones en formación realizadas en dichos periodos son de elevada cuantía, siendo uno de los objetivos primordiales de la entidad el desarrollo continuo de las capacidades y competencias profesionales de sus trabajadores y de la propia organización. A través de esta inversión consiguen aumentar la satisfacción tanto de sus clientes, como de los propios empleados y mantenerse operativos en el mercado.

Además y teniendo en cuenta el análisis estadístico que se realizaba el capítulo 2 sobre la situación actual de la formación, subrayamos que las empresas que más estructuran, innovan e invierten en su capital humano son las grandes empresas.

Es por ello que pretendemos analizar el proceso formativo en el Grupo empresarial, puesto que representa de forma significativa el marco teórico expuesto en los capítulos anteriores. Previamente y teniendo en cuenta el procedimiento de la entidad para la planificación del Plan de Formación describiremos y analizaremos el grupo empresarial para posteriormente mostrar las necesidades formativas que se han detectado en la organización por los responsables de formación. Posteriormente se detallarán los recursos, programas y acciones formativas que se desarrollarán a lo largo de 2015 y finalmente el procedimiento que se seguirá para evaluar el impacto de la formación.

Para el desarrollo del presente capítulo se han considerado documentos de varios periodos, tales como: Planes de Formación del Grupo RENFE, los Informes Anuales Informes económicos y de actividad, Cuentas Anuales e Informes de Gestión de los años 2010, 2011, 2012, 2014 y 2015.

### 3.1 EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ACTUAL.

RENFE se creó en el año 1941 como una empresa estatal para gestionar todos los ferrocarriles de ancho métrico y eléctrico en España, teniendo el monopolio exclusivo del transporte ferroviario durante más de 64 años. En el año 2005, con intención de liberar el sector y promover la libre circulación e igualdad de competencia de cualquier operador ferroviario, el Gobierno aprobó la Ley del Sector Ferroviario que obligaba a la separación. Por un lado, la gestión de la infraestructura, de la que se encarga ADIF, y por otro la gestión del transporte de pasajeros y mercancías desarrollada por RENFE. La entidad originaria de los años 40 quedaba dividida en dos independientes.

Establecida la separación de responsabilidades, ADIF se encarga de potenciar el desarrollo y la gestión de las infraestructuras. Su actividad principal está dirigida a:

- Administración y construcción de infraestructuras ferroviarias (vías, estaciones, terminales de mercancía, etc.) con cargo a sus propios recursos o ajenos.
- Gestión de la circulación ferroviaria.

### CAPÍTULO 3

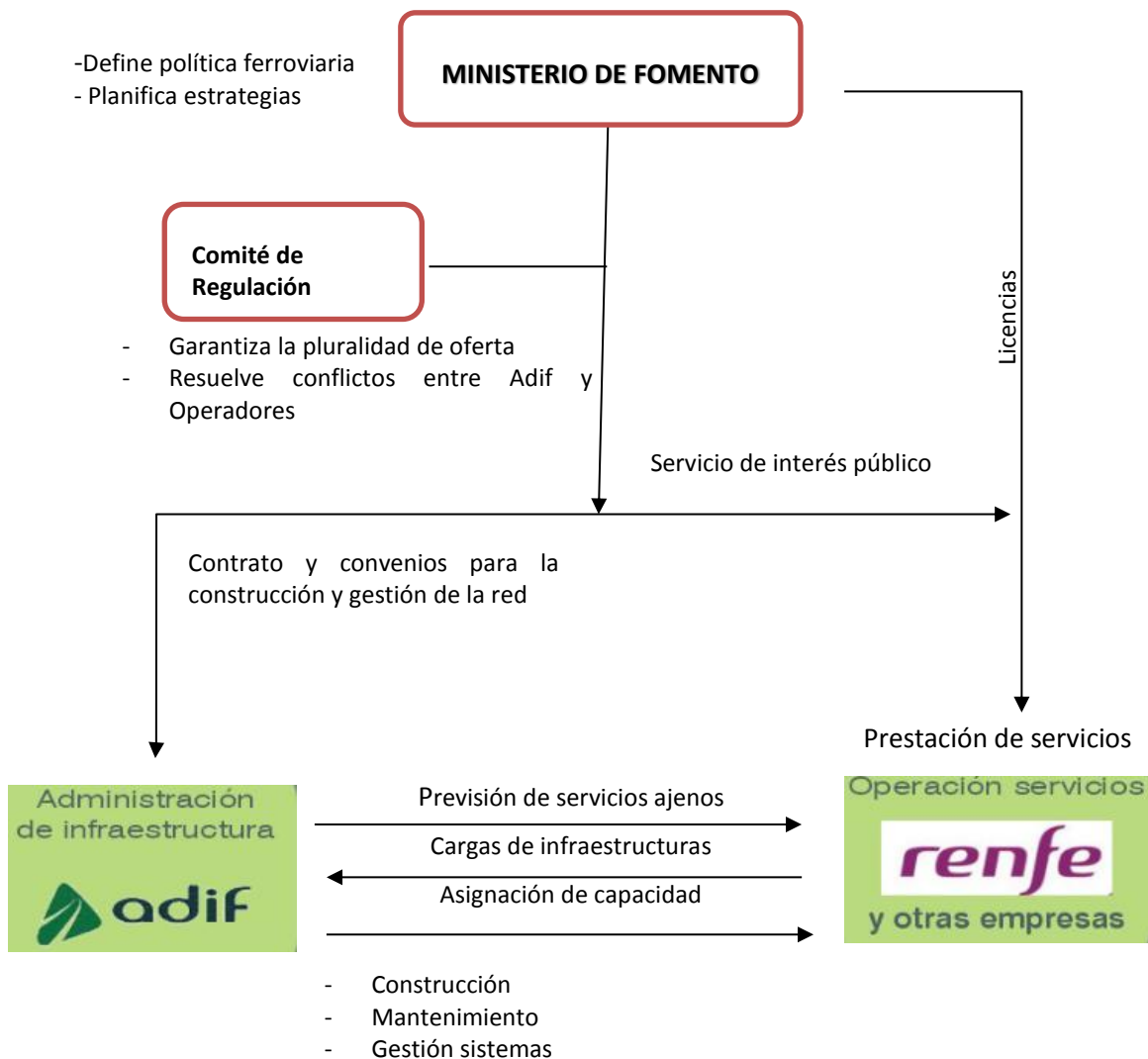
- La adjudicación de capacidad de los operadores ferroviarios.
- La percepción de cánones por el uso de infraestructura, estaciones y terminales de mercancías.

RENFE presta servicios de transporte ferroviario, tanto de mercancías como de viajeros. Posteriormente se desarrollaran en profundidad las actividades de la entidad.

Ambas organizaciones son entidades públicas empresariales dependientes de las directrices del Ministerio de Fomento y controladas por el Comité de Regulación Ferroviario. Gozan de autonomía de gestión, tienen personalidad jurídica propia, plena capacidad de obrar y patrimonio propio.

En el siguiente gráfico trataremos de representar el panorama de los principales agentes del sector ferroviario en España:

**Gráfico 3.1.-** Principales Agentes del sector ferroviario.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Fomento (S.F.) e Informe Anual Renfe (2013)



## LA FORMACIÓN EN EL GRUPO RENFE: ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO

A partir del año 2012, el modelo empresarial de RENFE se ve reestructurado en 4 sociedades mercantiles estatales bajo la dirección de la Entidad RENFE Operadora como propietaria del 100% de las acciones de las nuevas sociedades, dando lugar a:

- RENFE Viajeros, S.A.
- RENFE Mercancías, S.A.
- RENFE Fabricación y Mantenimiento, S.A.
- RENFE Alquiler de Materiales Ferroviarios, S.A.

Cada sociedad cuenta con sus correspondientes órganos de gobierno y áreas de gestión corporativa. Estas sociedades seguirán desarrollando toda la actividad productiva que venían desempeñando anteriormente como Áreas de Negocios de Renfe. Las principales funciones descritas en el Informe Anual de RENFE (2013), son:

- Definición de la estrategia de cada negocio.
- Soporte a la actividad de cada sociedad en materia de:
  - Organización y RRHH.
  - Comercial y Marketing.
  - Control de gestión y compras.
  - Jurídico.
- Desarrollo de la actividad productiva.

### **RENFE Viajeros, S.A.**

Tiene por objeto la prestación de servicios de transporte de viajeros por ferrocarril, tanto nacional como internacional, la mediación en la prestación de servicios turísticos, organización, oferta y comercialización de viajes combinados o productos turísticos, así como la prestación de servicios o actividades complementarias vinculadas al transporte ferroviario.

### **RENFE Fabricación y Mantenimiento, S.A.**

Esta sociedad tiene por objeto la prestación de los servicios de fabricación y transformación de material rodante, la reparación de componentes ferroviarios, servicios de consultoría de ingeniería y gestión de instalaciones, de diseño y entrega de talleres, así como la prestación de otros servicios o actividades complementarias o vinculadas a los mismos.

### **RENFE Mercancías, S.A.**

Su objeto es la prestación de servicios de transporte de mercancías por ferrocarril y de operador logístico ferroviario, capaz de gestionar o participar en cualquier cadena logística integral, tanto nacional como internacional, así como la prestación de otros servicios o actividades complementarias o vinculadas al transporte ferroviario de mercancías.

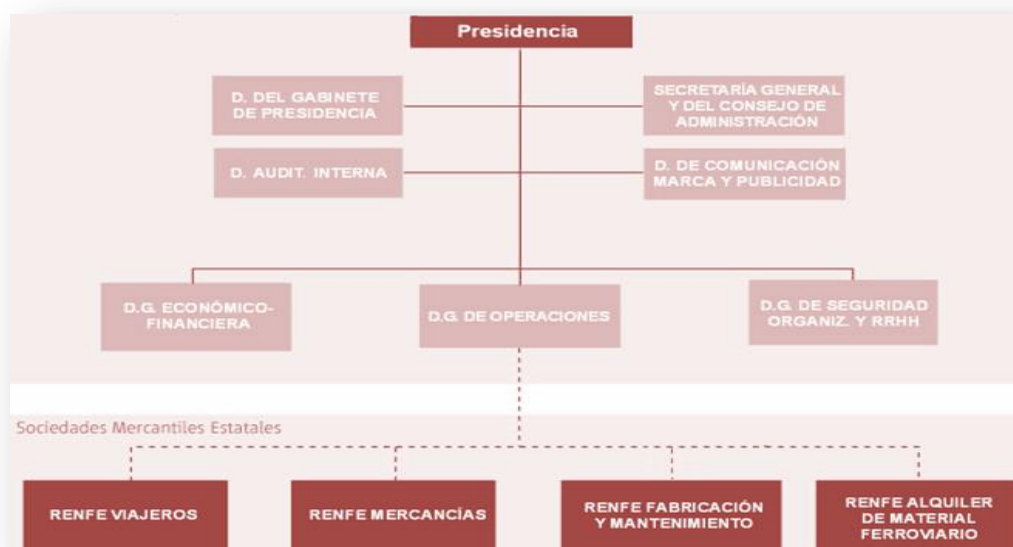
### **RENFE Alquiler de Material Ferroviario, S.A.**

Esta sociedad tiene por objeto la prestación de los servicios ferroviarios de venta, alquiler y/o cualesquiera otra forma de puesta a disposición del material rodante del que es titular, así como de sus instalaciones, de la gestión y explotación del material rodante de terceros, y la prestación de otros servicios o actividades complementarias o vinculadas a los mismos.

La estructura organizativa del Grupo RENFE es la siguiente:

### CAPÍTULO 3

Gráfico 3.2.- Estructura organizativa.



Fuente: Plan de Formación Grupo RENFE (2015)

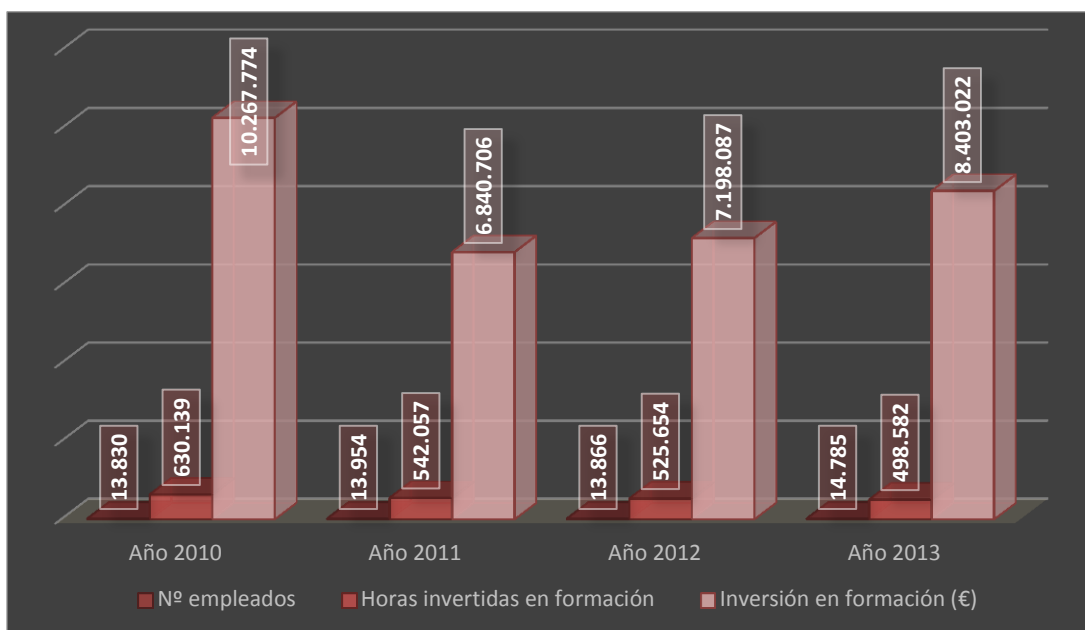
Tabla 3. 1 Estructura organizativa por cargos.

ORGANIGRAMA RENFE	Presidente	Director General	Director	Gerente de área	Gerente	Jefe de área	Auditor Senior	Delegación Territorial	Total Directivos	Plantilla
E.P.E. RENFE OPERRADORA	1	4	11	27	44	42	2	8	139	1.001
RENFE Viajeros, S.A.		1	3	18	48	54			128	8.022
RENFE Mercancías, S.A.		1	2	8	21	17			49	1.483
RENFE Fabricación y Mttº, S.A.		1	2	4	20	14			41	3.387
<b>TOTAL EMPRESA</b>		<b>3</b>	<b>7</b>	<b>30</b>	<b>89</b>	<b>85</b>			<b>218</b>	<b>12.892</b>
<b>TOTAL CORPORACIÓN Y EMPRESAS</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>18</b>	<b>57</b>	<b>133</b>	<b>127</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>357</b>	<b>13.893</b>
<b>RENFE Alquiler de Material Ferroviario, S.A.: No existen datos</b>										

Fuete: Elaboración propia a partir de datos tomados del Foro del transporte ferroviario (2014).

### 3.2. ANTECEDENTES DE LA FORMACIÓN

Gráfico 3.3. Evolución de la formación en RENFE



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Informe Anual RENFE (2010, 2011, 2012 y 2013)

Tras analizar en profundidad los Informes Anuales del Grupo RENFE, hemos obtenido el gráfico 3.3 que nos muestra la evolución de la formación en la entidad. Como se puede observar el número de empleados ha aumentado progresivamente, por lo que las necesidades en formación se incrementan en la misma proporción. A pesar de que en 2010 nos encontrábamos en plena crisis económica, RENFE consiguió mejorar sus resultados económicos respecto al 2009 en 16,6 millones de euros. El Informe Anual del año 2010 de la entidad hace especial referencia a la sociedad RENFE Viajeros y al aumento de su productividad. En dicho año la sociedad invirtió en formación 5.778.703,20 €, lo que representaba el 56,28% del total invertido en el Grupo empresarial. Estos datos podemos relacionarlos con el hecho de que la compañía incorporó nuevos servicios de Alta velocidad que obtuvieron gran éxito.

El panorama cambia en 2011, donde se aprecia un descenso significativo en el presupuesto en formación. Esta disminución deriva de varias actuaciones de reestructuración y ajustes en materia de organización de los recursos humanos de la entidad durante dicho año. Además, la entidad emprendía nuevos proyectos como la construcción y explotación de líneas de transporte de alta velocidad entre la Meca y Medina en Arabia Saudí que supuso un desvío en los presupuestos y recortes en materia de Recursos Humanos.

A partir de los años 2012 y 2013 se produjo la reestructuración del Grupo en las cuatro sociedades y la absorción de Ferrocarriles Españoles de Vía Estrecha (FEVE), lo que supuso la integración y reubicación de 1038 trabajadores nuevos. La estructura del plan de formación quedaba integrada por planes individuales de las cuatro sociedades recopilados en un solo texto. De nuevo RENFE Viajeros recibía una importante partida de la inversión de formación, en concreto 4.551.328,06 € que suponía el 54,16% .

### 3.3 PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN.

La estrategia formativa de RENFE incide en el desarrollo continuo de sus empleados, con un objetivo claro, que su personal adquiriera las competencias necesarias que les permitan el óptimo desempeño de sus actividades y se desarrollen profesionalmente. Mediante la actualización constante, la entidad pretende garantizar la operatividad de la empresa y mejorar la capacidad profesional de todo el conjunto organizacional.

El Grupo RENFE reúne la planificación de la formación de las cuatro empresas que lo componen bajo un único plan de formación. La estructura del Plan está integrado por 5 fases, compuestas por distintos procedimientos que se retroalimentan y que dan lugar al Plan Intergrupale de Formación. El ciclo del diseño es el siguiente:

1. Detección de necesidades.
2. Planificación.
3. Ejecución.
4. Seguimiento.
5. Evaluación.

#### 3.3.1. DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES

Detectar correctamente las necesidades conllevará a la correcta planificación de la formación, por ello es fundamental esta fase, puesto que condicionará el resto del procedimiento del Plan de Formación. El análisis se realiza de forma conjunta con el resto de Direcciones y Responsable de Formación, en función de las necesidades productivas, cambios producidos en los puestos de trabajo y nuevas políticas implantadas en las sociedades.

A la hora de analizar y detectar las necesidades formativas, los responsables de formación del grupo parten del estudio a nivel organizacional y funcional para detectar las carencias que se producen. De esta forma podrán comprobar si se han adecuado correctamente las estrategias generales y cambios producidos en la entidad a lo largo del año. Detectadas las necesidades genéricas de la organización, se realiza un examen más específico a nivel funcional e individual que se atenderá a través de itinerarios personalizados.

Los procedimientos que RENFE utiliza para la detección son:

- Observación de la actividad diaria de la empresa a través de guías tipo o cuestionarios que recoja información como nivel académico del trabajador, experiencia, capacidades mentales, etc. Cada ficha variará dependiendo del puesto que se analice.
- Identificación de la formación necesaria para determinados grupos de formación. La utilización de documentos anteriores sobre el estudio de las necesidades formativas se aprovechan para cotejar las necesidades actuales.
- Análisis de la demanda formativa, puntual que surge en todos los ámbitos de la empresa.

Para dar respuesta a las necesidades formativas, los responsables de formación priorizan las acciones para que se ajusten a los siguientes criterios básicos:

- Cultura de Seguridad.
- Calidad y Utilidad.
- Eficiencia.
- Rentabilidad, optimizando recursos humanos y económicos.
- Ajuste normativo, cumpliendo estrictamente con la legislación vigente.

## LA FORMACIÓN EN EL GRUPO RENFE: ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO

- Igualdad de oportunidades.
- Empleabilidad.

Mediante los métodos señalados se logrará obtener información muy valiosa, puesto que no solo sirve para detectar las necesidades formativas, sino que se revelará la cantidad y la calidad empleada que emplean los trabajadores para producir en un tiempo determinado.

A continuación se resumirán las necesidades formativas detectadas recogidas en el Plan de Formación de RENFE 2015.

Actualmente el Grupo cuenta con un total de 14.214 empleados, repartidos de la siguiente forma:

### **RENFE Operadora, S.A.:**

Del total de la plantilla, 670 trabajadores corresponden a esta entidad, de los cuales 614 (el 87%) presentan carencias en habilidades relacionadas con el asesoramiento, idiomas, gestión, informática y adaptación al puesto. Sólo en 91 trabajadores (13%) se ha detectado carencias en seguridad integral, relacionada con seguridad en circulación, prevención de riesgos y habilidades en conducción.

### **RENFE Viajeros, S.A.**

La plantilla de esta sociedad suma un total de 8.609 trabajadores del total del grupo, de los cuales 525 de los trabajadores necesitan reforzar su formación en seguridad integral, 227 en el área comercial en concreto en la atención al cliente, mejora de servicios de información y habilidades comerciales. 107 de los trabajadores presentan carencias en habilidades orientadas a la utilización de aplicaciones, informática ferroviaria e idiomas. Sólo 6 trabajadores necesitarán acciones formativas en fabricación y mantenimiento relacionadas con la gestión de calidad.

### **RENFE Mercancías, S.A.**

El número total de trabajadores de la sociedad es de 1.525 trabajadores. De los cuales 1.186 necesitarán recibir formación en seguridad integral de aspectos relacionados con la seguridad de circulación, reglamento general de circulación y prevención de riesgos laborales. 320 trabajadores presentan necesidades formativas en el área comercial, orientada sobre todo, a aspectos relativos con la calidad y el medio ambiente 18 de los empleados, presentan necesidades en habilidades relacionadas con idiomas, informática y gestión.

### **RENFE Fabricación y Mantenimiento, S.A.**

La sociedad cuenta con una plantilla de 3.405 trabajadores a su servicio, de los cuales 1.693 necesitarán acciones formativas en seguridad integral, relacionadas con la seguridad en la circulación, maquinaria y seguridad y salud laboral. 1.453 de los trabajadores necesitarán reforzar sus conocimientos en fabricación y mantenimiento de las estructuras, en soldadura, en vehículos de las instalaciones y manejo de maquinaria automática. En esta sociedad las necesidades comerciales son escasas, sólo 18 trabajadores han sido evaluados para determinar que las carencias sobre las que ha de actuarse están relacionadas con la gestión de la calidad y el medio ambiente.

Los grupos profesionales de las sociedades a los que se atenderá para implantar las acciones formativas se encuentran estructurados de la siguiente forma y codificación:

**Tabla 3.2.** Clasificación grupos profesionales del Grupo RENFE

GRUPO RENFE		
COLECTIVO/GRUPO/SUBGRUPO	HOMBRES	MUJERES

### CAPÍTULO 3

<b>COMERCIAL</b>	MMII COMERCIAL	411	54
	OPER. COMER. ENT	13	
	OPER. COMER. ESP	1.643	159
	OPERADOR COMERCIAL	395	216
	SSB AVE Y EUROMED	275	5
<b>CONDUCCIÓN</b>	MAQUINISTA	282	30
	MAQUINISTA DE ENTRADA	58	4
	MAQUINISTA JEFE DE TREN	4.490	47
	MMII. CONDUCCION	564	9
<b>ESTRUCTURA</b>	ESTRUCTURA DE APOYO	625	199
	ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN	662	157
<b>GESTIÓN</b>	MMII ADMON. GESTIÓN	327	157
	OPER ESPECIALIZADO ADM Y GEST	104	80
	OPERADOR ADM Y GEST	277	222
	OPERADOR DE ENTRADA ADM Y GEST	7	5
<b>TALLERES</b>	MM II MANT Y FAB	165	1
	OPER ESPECIALIZADO MANT Y FABR	420	6
	OPERADOR DE ENTRADA MANT Y	5	
	OPERADOR MANT Y FABR	2.008	117
<b>BECARIOS</b>	BECARIOS	14	1
<b>Total general</b>		<b>12.745</b>	<b>1.469</b>

*Fuente: Plan de Formación Grupo RENFE (2015)*

Una vez realizada la detección de necesidades, identificados los criterios que se va a desarrollar y seleccionados los responsables que analizarán la evolución de todo el proceso formativo, se procede a la ejecución práctica del Plan. Para ello se han de determinar los recursos necesarios que se emplearán para la gestión de la formación. Entre ellos:

- Instalaciones: Las acciones formativas se desarrollaran en los Centros de Formación del Grupo RENFE o en las instalaciones propias de cada sociedad. Las necesidades organizacionales se atienden con recursos propios y sólo en caso de no contar con recursos necesarios se contrata con proveedores externos. RENFE cuenta con 8 centros propios de formación, 13 aulas con simuladores de conducción, Escuela Técnica Profesional de Conducción y Operaciones con formadores cualificados en distintas materias y responsables territoriales de formación distribuidos por todo el territorio nacional. Solo para algunas acciones se recurrirá a centros externos, aulas concertadas, colegios o salas de reuniones de hoteles, etc. En el Anexo II podemos encontrar el mapa de los centros e instalaciones formativas del Grupo.
- Medios Didácticos: El grupo empresarial garantiza la calidad de la formación de los itinerarios formativos previstos con los medios pedagógicos más actuales e innovadores, con el fin de facilitar la asimilación de los contenidos, entre los que destacan: ordenadores para los formadores, proyectores en todas las aulas, pizarras, aulas completas de informática, etc.
- Alojamiento y restauración: Para aquellos alumnos y formadores que lo necesiten, según la casuística de la acción formativa. Las Sociedades asumirán los costes que se ocasionen.
- Manuales: Adquisición, reproducción y/o copia de los manuales que sirven de soporte pedagógico en la formación, ya sean en papel, CD/DVD u otro soporte digital.

### 3.3.2. PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN.

Las acciones formativas que realizará RENFE se recopilan a través de un catálogo formativo. Dicho catálogo, organiza y cohesiona la formación teniendo en cuenta las necesidades detectadas en años anteriores y del presente año. Mediante la comparación de varios periodos se analiza la evolución y superación de las carencias formativas. En caso de no ser superadas, se unifican para ofrecer una solución con un amplio abanico formativo.

Desde el punto de vista estratégico, el catálogo permite disponer de un listado de las acciones formativas y a la vez, muestra los tres tipos de necesidades:

- Proactivas: Son aquellas acciones de formación que buscan capacitar al personal de la organización frente a la innovación, además de anticiparse a las exigencias de los cambios derivados del cumplimiento de los objetivos estratégicos generales y/o particulares de la empresa.
- Reactivas: Aquellas que se deducen de la observación de problemas concretos y que responden a necesidades formativas actuales y ciertas, como problemas de desempeño o resultado de la falta de conocimientos o habilidades de las personas que ocupan un determinado puesto de trabajo.
- Micro-necesidades: Son necesidades formativas a la carta, solicitadas por departamentos especializados que buscan una actualización formativa exclusiva para determinadas personas o puestos. La Gerencia de Desarrollo de RR.HH. valora estas necesidades y en caso de ser aprobadas, facilita la formación mediante recursos internos o externos.

La organización de las acciones formativas se estructura en torno a áreas o materias generales desagregadas de la siguiente forma:

#### 1. Formación comercial.

Durante el 2015 se impartirá acciones dirigidas al personal cuyas tareas se desarrollen en puestos públicos. Se hará hincapié en las necesidades y expectativas del cliente, así como las habilidades de comunicación necesarias ante la gestión de un conflicto.

El número total de participantes previsto será de 5.333 con una duración de 33.477 horas destinadas cubrir las necesidades en materias de:

- Adaptación comercial. El objetivo que pretende esta acción es reciclar el conocimiento de los trabajadores cuya actividad se desarrolla en contacto con los clientes.
- Adaptación al puesto. Se pretende acomodar los conocimientos existentes y ampliarlos conforme a las nuevas técnicas y materiales específicos adoptados en RENFE.
- Atención y fidelización al cliente. Con esta acción se pretende dotar a los trabajadores de conocimientos y herramientas para mejorar la atención a los clientes. Los principales destinatarios serán los mandos intermedios y operarios en contacto con los clientes, comerciales y trabajadores de los departamentos de atención al cliente.
- Gestión de calidad en la empresa. Los destinatarios serán los trabajadores cuyas funciones consistan en la elaboración, gestión y control de los procesos y documentación de sistemas de calidad.
- Venta y comercialización. Destinado para dar a conocer las herramientas necesarias para desarrollo de actividades en el área de ventas, tanto externas como internas.

#### 2. Habilidades.

## CAPÍTULO 3

A lo largo de 2015 se pretende impartir acciones formativas a 4.626 trabajadores para desarrollo de competencias relacionadas con el conocimiento y gestión de las áreas de la entidad. Las horas previstas son de 86.418 distribuidas en las siguientes acciones formativas:

- Formación en idiomas. Se pretende mejorar las capacidades de los trabajadores de desenvolverse en otros idiomas.
- Eficacia en la gestión del mando intermedio. El fin de esta acción es desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias para gestionar equipos y personas.
- Habilidades personales y de gestión, con las que se pretende potenciar los procesos y sistemas de gestión que ayuden a todos los ámbitos del Grupo, a través de módulos específicos de administración y finanzas, contabilidad, recursos humanos, etc.
- Adaptación al puesto, orientado a capacitar, reciclar o adaptar a los trabajadores a las exigencias de sus puestos.
- Informática básica y avanzada. Se pretende proporcionar los conocimientos y destrezas necesarias en el ámbito de la microinformática y de las aplicaciones específicas de la empresa.
- Formación de formadores, con el objetivo de entrenar las capacidades pedagógicas para formar a otros trabajadores.

### **3. Seguridad integral.**

Los destinatarios prioritarios de este bloque son los colectivos que desarrollan funciones relacionadas con la conducción, talleres y reparación, técnicos y equipo mecánico. Se ha previsto una participación de 17.276 trabajadores con un total de 307.129 horas de inversión. Podemos desarticular las acciones de la siguiente forma:

- Conducción y reciclaje en conducción. A través de esta acción se pretende proporcionar conocimientos teóricos y prácticos para el desarrollo de las funciones propias del personal de conducción.
- Asesoramiento y habilitación de infraestructura. El objetivo es dotar al personal de conducción de los conocimientos teóricos y prácticos relativos a los distintos tipos de vehículos de conducción de la entidad.
- Equipos de seguridad para embarcado.
- Formación de formadores seguridad integral.
- Habilitación del personal de operaciones de tren y reciclaje, La intención es proporcionar conocimientos y práctica para el desarrollo de funciones propias del puesto de responsable de operaciones del Tren.
- Habilitación en infraestructura: Proporcionará conocimientos teóricos y prácticos destinados a la obtener habilitación de infraestructura de una determinada línea o tramo de la red ferroviaria.
- Formación de formadores en el área de seguridad integrada. Orientada a adquirir competencias y habilidades para impartir formación en materia de circulación, protección civil y prevención.
- Protección civil, se pretende dar a conocer la normativa existente sobre el área, así como los planes de autoprotección y su aplicación.
- Salud y prevención. El objetivo es sensibilizar y prevenir los riesgos laborales.
- Seguridad en la circulación, A través de esta acción se pretende proporcionar los conocimientos teóricos y prácticos para el desarrollo de las funciones relacionadas con la circulación.

### **4. Formación de fabricación y mantenimiento.**

- En el presente año se ha estimado un total de 2.424 participantes para desarrollar capacidades en el área de mantenimiento, mejora y prevención del parque de material



## LA FORMACIÓN EN EL GRUPO RENFE: ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO

rodante, vehículos y trenes, con un total de 42.696 horas designadas para realizar las acciones formativas en:

- Adaptación al puesto. Mediante la incorporación de diferentes itinerarios formativos se pretende dotar de conocimientos, misiones, funciones y destrezas que permitan el desarrollo profesional
- Aplicaciones informáticas específicas.
- Formación en el entorno funcional. Mediante la implantación de cursos teórico-prácticos del entorno funcional del área se pretende capacitar para el conocimiento y desempeño de funciones y operaciones complementarias a la de fabricación y mantenimiento.
- Formación en el entorno operacional. Los principales destinatarios serán el personal de fabricación y mantenimiento que actúen como miembros de los equipos de asistencia técnica. El objetivo se centra en desarrollar conocimientos sobre actividades derivadas de la operación ferroviaria.
- Autopulsado. Las acciones versarán sobre el mantenimiento preventivo y correctivo de la seguridad de las operaciones de mantenimiento de equipos mecánicos, eléctricos, informáticos y de confort de los vehículos del material autopulsado.
- Alta velocidad. Consistirá en el mantenimiento preventivo, así como las normas de seguridad y mantenimiento mecánico, eléctrico, neumático e informáticos de los vehículos de alta velocidad.

Cada materia queda a su vez configurada por familias de cursos, designadas como base y específicos, que determinan y permiten identificar con facilidad los contenidos de los mismos.

Los contenidos y objetivos de los cursos están en equilibrio con las necesidades formativas de los destinatarios, habiendo cursos exclusivos para ciertas categorías y otros de carácter transversal. La metodología, recursos y criterios de selección se encuentran reflejados en el soporte documental del propio catálogo, a modo de ejemplo se adjunta en el Anexo III algunas acciones del catálogo formativo que desarrollarán las sociedades.

Las acciones formativas se planifican por el Departamento de Recursos Humanos y se desarrollarán en función de las necesidades estratégicas y coyunturales de la organización a lo largo de todo el año.

### 3.3.3. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

Durante la ejecución del Plan de Formación es preciso controlar la evolución del mismo con el objetivo de verificar y vigilar la correcta evolución así como la calidad de las acciones. Como advertíamos en el capítulo 2 del presente estudio, un seguimiento continuo permitirá controlar tanto los recursos económicos invertidos, como los posibles ingresos derivados de la implantación de la formación.

La evaluación de la formación, el seguimiento se realiza a través de la recogida de datos, mediante cuadros de las acciones ya realizadas de ésta se puede realizar a través de consultas o reuniones periódicas. Estas herramientas ayudarán a detectar las posibles desviaciones que puedan producirse de los objetivos marcados y establecer soluciones.

En las fechas actuales Renfe aun no dispone de datos que reflejen la evolución del proceso formativo, puesto que como anotábamos, la ejecución del plan de formación se desarrollara a lo largo de todo el año y evaluación se realiza en distintos momentos temporales.

Sabemos que la entidad pretende medir el grado de profundidad con el que se aplican las acciones formativas, será examinado por los responsables de formación a través de los siguientes sistemas:

### CAPÍTULO 3

- Evaluación inmediata: se realiza para detectar la satisfacción y el aprendizaje de los contenidos impartidos. Gracias a esta evaluación se podrá valorar aspectos como la actitud y comportamiento de los participantes y formadores, rentabilidad del tiempo empleado, el grado de satisfacción, etc.

El análisis deberá servir de retroalimentación a las fases anteriores de detección, diseño e impartición de la formación y, por tanto, como parte principal de un proceso global y continuo en el que participan todos los implicados. Permite la mejora continua, en base a los resultados obtenidos con las acciones aplicadas, de esta forma se consigue conocer la eficacia de la formación. La metodología empleada por RENFE será a través de cuestionarios de evaluación de los que se extraerá información como el índice de satisfacción, el nivel de utilidad o la eficacia de la metodología.

- Evaluación de la eficacia: su objetivo es valorar la transferencia de la formación a las habilidades y competencias que el trabajador utiliza para el desempeño de su profesión. Permite conocer los efectos, eficacia y rentabilidad de las acciones formativas en el desempeño del trabajo.

- Evaluación de la eficiencia: a partir de este análisis se obtendrá información de los costes y recursos utilizados para implantar el plan de formación.

En el Anexo IV podemos encontrar el esquema resumen del procedimiento completo de evaluación del Grupo RENFE.

Los factores establecidos para evaluar el impacto de la formación son:

- Nº de horas realizadas.
- Nº de participaciones realizadas.
- Valoración de encuestas de satisfacción de los alumnos.
- Niveles de transferencia al puesto de trabajo.
- Seguimiento por materias y colectivos.

A partir de estos factores se obtendrá información que se clasifican en cuatro niveles de impacto descritos en el capítulo 2.

- Reacción: Mide la motivación satisfacción.
- Aprendizaje: Mide la cantidad de conocimientos adquiridos.
- Conducta: Mide la transferencia de conocimientos en el puesto de trabajo.
- Resultados: Mide cómo aumentar los beneficios, calidad, etc.

Finalizada la evaluación de proceso formativo implantado en RENFE, los responsables de formación desarrollaran un informe descriptivo de los resultados obtenidos. En base a ellos, se formularán acciones preventivas o correctoras con el objetivo de mejorar las acciones formativas posteriores.

## **CONCLUSIONES**







Llegados a este último epígrafe con el que concluimos el presente Trabajo Fin de Grado, es el momento de reflexionar sobre la materia expuesta y lo aprendido durante su desarrollo. Segregaremos las conclusiones en dos bloques por un lado, las generales y por otro las específicas con el objetivo de dar una visión general tanto del marco teórico como del práctico al analizar el Grupo RENFE.

## **1. CONCLUSIONES GENERALES.**

La formación y el desarrollo de capacidades de las personas constituyen un valor esencial en las organizaciones. Permitirá a los empleados adquirir y ampliar habilidades y conocimientos que les hará mejorar su posición, otorgándoles ventajas competitivas de las cuales las propias organizaciones se benefician.

Como subrayábamos a lo largo de este trabajo, las empresas están sometidas a continuos cambios de distinta naturaleza. Afrontarlos bajo la filosofía de oportunidades de negocio y no como amenazas, contribuirá a adaptarse a las incertidumbres implantando métodos flexibles, tanto en los procesos productivos como en la gestión de los trabajadores.

Por ello entendemos que la formación del capital humano constituye una importante inversión a la vez de estrategia de competitividad. Ayudará a consecución de los objetivos generales marcados por la empresa, a la vez que se logra desarrollar las capacidades de los trabajadores para adaptarse a los cambios del entorno. Aunque se ha de tener en cuenta que no todas las adversidades con las que topan las organizaciones se podrán solucionarse con formación. Ésta ha de incorporarse en el plan estratégico de la empresa y planificarla de forma sistemática y continuada para una correcta detección de necesidades que se pretendan cubrir. Los beneficios de los procesos formativos se reflejarán en las capacidades de los trabajadores haciéndoles más competitivos y eficientes en el desempeño de sus funciones.

Lamentablemente en el actual contexto de crisis económica los presupuestos destinados a formación del personal se reduce considerablemente. Esta medida puede ser la solución momentánea para sanear las cuentas empresariales a corto plazo, pero a largo plazo resulta una pésima decisión, puesto que cuando llegue el momento de necesitar personal cualificado y polivalente para enfrentar situaciones nuevas, no resultará suficiente con la experiencia adquirida en el puesto. La formación no siempre ha de suponer grandes desembolsos económicos, pudiendo las entidades optar por soluciones más económicas como por ejemplo convenios con centros educativos, contratos en prácticas o de formación, cursos online gratuitos, etc.

Para finalizar, hemos de subrayar que la formación tiene múltiples ventajas que harán aumentar las capacidades de los trabajadores y su implicación en la organización y por consiguiente, la competitividad de la empresa.

## **2. CONCLUSIONES ESPECÍFICAS.**

En el desarrollo de la parte práctica del Plan de Formación del Grupo RENFE surgió información y documentación que se han pretendido reflejar en el desarrollo del mismo. Las principales conclusiones se describen a continuación:

La trayectoria profesional de RENFE se avala por los años de experiencia en el sector ferroviario. Con el paso del tiempo ha diversificado sus servicios consiguiendo nuevos nichos de mercado que le permite crecer día a día.

Tras analizar sus antecedentes y comparar varios periodos, observamos que la entidad ha crecido notablemente, tanto en recursos materiales como humanos. Este crecimiento también se ha trasladado a la necesidad de cubrir carencias formativas y capacitar a sus trabajadores. El

plan formativo del grupo se proyecta en distintas áreas y destinatarios, con fuertes inversiones económicas. Lo que confirma el hecho de que las organizaciones que más recursos destinan a la formación es la gran empresa.

Caber resaltar que a la hora de planificar la formación en una empresa, es importante conocer la estructura, funcionamiento, relaciones y organización de la misma, puesto que a través de esta información se genera una visión general de la situación en la que se encuentra. Gracias a esta información se facilitará el proceso de detección de necesidades y planificación de las acciones formativas.

Del mismo modo, es imprescindible el papel del departamento de Recursos Humanos en la planificación, ejecución y evaluación de la formación. La política en RENFE incide en optimizar los Recursos Humanos y materiales, la coordinación de ambos conlleva a la consecución de los objetivos comunes y específicos de cada sociedad que integra el grupo. A la hora de elaborar el Plan de formación la entidad tiene en cuenta las necesidades derivadas de los planes estratégicos y las sufridas del análisis de las dificultades que se detectan en el desempeño profesional.

Como se observa en el capítulo 3 las inversiones en formación han ascendido notablemente, lo que nos transmite que la entidad tiene verdadera cultura formativa. Entre las materias más desarrolladas mediante acciones formativas se encuentran las relacionadas con la mejora de la empleabilidad, pues el objetivo es desarrollar y actualizar las capacidades de los trabajadores y mejorar su competitividad.

A lo largo del desarrollo del presente estudio hemos encontrado multitud de información sobre la entidad, tanto económico-financiera como de políticas de Recursos Humanos. Dichos documentos se han intentado contrastar con información obtenida de sindicatos y medios de comunicación, esto nos ha permitido una visión más crítica de la situación real del Grupo.

Ciertos recursos y detalles no se han logrado conseguir. Entre ellos destacamos la financiación, recursos económicos invertidos en las acciones formativas, los resultados de la evaluación de la formación de periodos anteriores o la negociación con los sindicatos en materia formativa.

Esta circunstancia es totalmente entendible, ya que si partimos de la idea de que la formación es una de las estrategias para combatir las exigencias del actual mercado y ser competitivo no resulta coherente publicar ciertos datos de los cuales la competencia podría beneficiarse.

Para terminar y a modo de conclusión personal, me gustaría destacar que mediante la elaboración del Trabajo de Fin de Grado y sobre todo el análisis práctico de la entidad RENFE, me ha servido para ampliar conocimientos sobre la planificación de la formación, la complejidad y el desarrollo del plan de formación. He podido comprender la labor que realiza el departamento de Recursos Humanos en este ámbito y sobretodo, la importancia de estar formado y actualizado.



## **BIBLIOGRAFÍA**



## BIBLIOGRAFÍA

- Adecco Training. (2014). *Tendencias en la Formación para el Empleo 2014*. Madrid: Grupo Adecco. Recuperado el 7 de mayo de 2015, de [http://www.adecco.es/\\_data/NotasPrensa/pdf/555.pdf](http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/555.pdf)
- Administrador de Infraestructuras Ferroviarias ;. (2013). *Adif*. (Adif, Ed.) Recuperado el 19 de 05 de 2015, de [http://www.adif.es/es\\_ES/compromisos/doc/PLAN\\_EMPRESA\\_ADIF\\_13\\_16.pdf](http://www.adif.es/es_ES/compromisos/doc/PLAN_EMPRESA_ADIF_13_16.pdf)
- Administrador de Infraestructuras Ferroviarias. (2015). *UGT Ferrviarios*. (ADIF, Ed.) Obtenido de <http://www.ugtferroviarios.es/archivos/2015/adif/paf-2015-adif-av.pdf>
- Administrador de Infraestructuras Ferroviarias;. (S.F.). *ADIF*. Obtenido de [http://www.adif.es/es\\_ES/conoceradif/conoceradif.shtml](http://www.adif.es/es_ES/conoceradif/conoceradif.shtml)
- Andrés Reina, M. (2005). *Gestión de la formación en la empresa* (5ª ed.). Madrid: Pirámide.
- Andrés Reina, M. P. (2001). *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Aragón Sanchez, A. (2004). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson.
- Barbara Aragón, M. (2002). Efectos de la formación sobre los resultados de la empresa: un estudio empírico para el caso de directivos y vendedores. *Tesis Doctoral*. Murcia: Universidad de Murcia. Facultad de Economía y Empresa.
- Córdoba, F. (12 de marzo de 2013). Renfe y Adif: cuando los trenes se separan de las vías. *Marca por hombro*. Recuperado el 25 de mayo de 2015, de <http://marcaporhombro.com/renfe-y-adif-cuando-los-trenes-se-separan-de-las-vias/>
- El economista. (9 de julio de 2013). Rosa Sanz Cerezo: "Hacen falta nuevas habilidades para dirigir". *El economista*. Recuperado el 21 de mayo de 2015, de <http://www.economista.es/transportes/noticias/4962505/07/13/Hacen-falta-nuevas-habilidades-para-dirigir-.html#.Kku8drEyCYFAAQZ>
- Entidad Pública Empresarial Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles. (2010). *Informe económico y de actividad*. Grupo RENFE. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de <http://www.renfe.com/empresa/organizacion/memoria.html>
- Entidad Pública Empresarial Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles. (2010). *Informe Anual*. Grupo Renfe. Recuperado el 1 de mayo de 2015, de <http://www.renfe.com/empresa/organizacion/memoria.html>
- Entidad Pública Empresarial Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles. (2010). *Plan de Formación 2010*. Grupo RENFE.
- Entidad Pública Empresarial Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles. (2011). *Informe Anual*. Grupo Renfe. Recuperado el 1 de mayo de 2015, de <http://www.renfe.com/empresa/organizacion/memoria.html>
- Entidad Publica Empresarial Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles. (2012). *Informe Anual*. Grupo RENFE. Recuperado el 2015 de Abril de 20 , de <http://www.renfe.com/empresa/organizacion/memoria.html>

- Entidad Pública Empresarial Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles. (2012). *Informe económico y de actividad*. Grupo RENFE. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de <http://www.renfe.com/empresa/organizacion/memoria.html>
- Entidad Pública Empresarial Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles. (2012). *Plan de Formación 2012*. Grupo RENFE. Recuperado el 20 de mayo de 2015, de <http://ugtferroviarios.es/areas/Formacion.html>
- Entidad Pública Empresarial Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles. (Febrero de 2015). *Plan de Formación 2015*. Grupo RENFE. Recuperado el 26 de mayo de 2015, de Unión General de Trabajadores Ferroviarios: <http://ugtferroviarios.es/areas/Formacion.html>
- Entidad Pública Empresarial Red Nacional de los Ferrocarriles Españoles. (2013). *Informe Anual*. Grupo RENFE. Recuperado el 20 de abril de 2015, de <http://www.renfe.com/empresa/organizacion/memoria.html>
- España Ministerio de Fomento. (s.f.). Obtenido de [http://www.fomento.es/MFOM/LANG\\_CASTELLANO/DIRECCIONES\\_GENERALES/TRANSPORTE\\_TERRESTRE/](http://www.fomento.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/TRANSPORTE_TERRESTRE/)
- Fernández-Salineró Miguel, C. (1999). El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. *Revista Complutense de Educación*, 10, págs. 181-242.
- Foro del transporte y el ferrocarril. (21 de febrero de 2014). *Foro del transporte y el ferrocarril*. Recuperado el 15 de mayo de 2015, de [http://forodeltransporteyelferrocarril.blogspot.com.es/search/label/Empresa\\_organizaci%C3%B3n\\_personas](http://forodeltransporteyelferrocarril.blogspot.com.es/search/label/Empresa_organizaci%C3%B3n_personas)
- Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. (2012). *Formación en las empresas. Informe anual 2012*. Madrid: Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. Recuperado el 4 de abril de 2015, de <http://www.fundaciontripartita.org/Recursos%20digitales/pages/buscadorpublicaciones.aspx>
- Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. (2012). *Memoria de actividades*. Madrid: Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. Recuperado el 4 de abril de 2015, de <http://www.fundaciontripartita.org/Recursos%20digitales/Pages/Memorias-de-actividades.aspx>
- Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. (31 de marzo de 2013). *Memoria de Actividades*. Madrid: Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. Recuperado el 9 de abril de 2015, de <http://www.fundaciontripartita.org/Recursos%20digitales/Pages/Memorias-de-actividades.aspx>
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Homs, O. (2008). *La formación profesional en España. Hacia la sociedad del conocimiento*. Barcelona: Fundación la Caixa. Recuperado el 1 de mayo de 2015, de [http://obrasocial.lacaixa.es/deployedfiles/obrasocial/Estaticos/pdf/Estudios\\_sociales/vol25\\_es.pdf](http://obrasocial.lacaixa.es/deployedfiles/obrasocial/Estaticos/pdf/Estudios_sociales/vol25_es.pdf)
- International Faculty for Executives. (2013). *Barómetro IFAES de la Formación Profesional en España*. IFAES. Obtenido de [http://www.ifaes.com/ResourcesUser/docs/barometro\\_2013.pdf](http://www.ifaes.com/ResourcesUser/docs/barometro_2013.pdf)

- Kirkpatrick, D. (1999). *Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles*. Barcelona: Gestión 2000
- Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional, (BOE [en línea] núm.147,20 de junio de 2002, pp. 222437-22442). Recuperado el 2 de mayo de 2015, de <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2002-12018>
- Mad Comunicación. (2005). *El plan de formación en la empresa*. Madrid: Fundación confemetal.
- Memoria formalizada reducida del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos (2009). Universidad de Valladolid. Recuperado de: <http://www.facultadcetsoria.com/wp-content/uploads/2015/04/MemoriaVerificaRLRH.pdf>
- Muñoz, T. (Enero de 2012). La formación profesional para el empleo. Balance y perspectiva. *Formación XXI*(19). Recuperado el 22 de abril de 2015, de [http://formacionxxi.com/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2011/12/text/xml/La\\_formacion\\_profesional\\_para\\_el\\_empleo.xml.html#/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2011/12/text/xml/La\\_formacion\\_profesional\\_para\\_el\\_empleo.xml.html](http://formacionxxi.com/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2011/12/text/xml/La_formacion_profesional_para_el_empleo.xml.html#/porqualMagazine/do/get/magazineArticle/2011/12/text/xml/La_formacion_profesional_para_el_empleo.xml.html)
- Pereda Martín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces.
- Pereda Martín, S., y Berrocal Berrocal, F. (2012). Capítulo 1: El planteamiento estratégico de la formación. En *Gestión de la formación en las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Pineda, P. (2002). *Gestión de la formación en las organizaciones*. Ariel Educación.
- Pineda, P., y Jaume, S. (2006). El nuevo modelo de formación continua en España: balance de un año de cambios. *Revista de Educación* (341). Recuperado el 23 de febrero de 2015, de [http://www.mecd.gob.es/revista-de-educacion/numeros-revista-educacion/numeros-anteriores/2006/re341/re341\\_29.html](http://www.mecd.gob.es/revista-de-educacion/numeros-revista-educacion/numeros-anteriores/2006/re341/re341_29.html)
- Randstad. (2014). *Informe Randstad sobre tendencias en la formación*. Madrid: Randstad. Recuperado el 25 de abril de 2015, de <http://www.randstad.es/tendencias360/Documents/informe-randstad-tendencias-formacion.pdf>
- Real Decreto 1046/2003, de 1 de agosto por el que se regula el subsistema de formación profesional continua, (BOE [en línea] núm. 219, 12 de septiembre de 2003. pp.33943-33950). Recuperado el 4 de mayo de 2015, de <http://www.boe.es/boe/dias/2003/09/12/pdfs/A33943-33950.pdf>
- Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo,(BOE [en línea] núm. 87, 11 de abril de 2007. pp. 15582-15598). Recuperado el 20 de mayo de 2015, de <http://www.boe.es/boe/dias/2007/04/11/pdfs/A15582-15598.pdf>
- Real Decreto-ley 4/2015, de 22 de marzo para la reforma urgente del Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral, (BOE [en línea] núm.70, 23 de marzo de 2015, pp. 25019-25059). Recuperado el 5 de abril de 2015, de <http://www.boe.es/boe/dias/2015/03/23/pdfs/BOE-A-2015-3031.pdf>
- Reglamento sobre la elaboración y evaluación del Trabajo de Fin de Grado (2013). *Resolución de 11 de abril de 2013, del Rector de la Universidad de Valladolid, por la que se acuerda la publicación del Reglamento sobre la elaboración y evaluación del Trabajo de Fin de Grado*. Recuperado de:

[http://www.uva.es/export/sites/default/contenidos/serviciosAdministrativos/academicos/alumnos/\\_documentos/Reglamento-Trabajo-Fin-de-Grado.pdf](http://www.uva.es/export/sites/default/contenidos/serviciosAdministrativos/academicos/alumnos/_documentos/Reglamento-Trabajo-Fin-de-Grado.pdf)

Revista de Formación y Empleo. (s.f.). 25 años de formación para el empleo. *Formación XXI*(enero 12). Recuperado el 10 de febrero de 2015, de <http://formacionxxi.com/>

Servicio Regional de Empleo y Formación. (2007). *Estudio sobre necesidades y tendencias en la formación en las empresas*. Murcia: Consejería de Trabajo y Política Social. Obtenido de <http://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=649&IDTIPO=246&RASTRO=c9435m12530,5830>

Unión General de Trabajadores Sector Federal Ferroviario. (s.f.). Obtenido de <http://ugtferroviarios.es/areas/Formacion.html>







## **ANEXOS**



## ANEXO I. PRINCIPALES NOVEDADES INCORPORADAS POR EL REAL DECRETO-LEY 4/2015

El 23 de marzo se publicó en el BOE el Real Decreto-ley 4/2015 que reforma el Sistema de Formación para el Empleo. Con él se introducen importantes modificaciones que afectan al conjunto del sistema de bonificaciones, algunas de aplicación desde la fecha de publicación y que hemos incluido en este documento, y otras que necesitan de un desarrollo reglamentario y que, de momento, no producen ningún efecto. Estas últimas las iremos introduciendo a medida que se lleven a cabo.

### Duración de las acciones formativas

**AHORA, la duración mínima de una acción formativa es de 1 hora**

### Módulos económicos

**AHORA los módulos se aplican por igual a todas las empresas**

Modalidad de impartición	Nivel de formación	
	Básico	Medio-Superior
Presencial	9 €	13 €
Teleformación	7,5 €	
A distancia	5,5 €	
Mixta	En función de las horas de las distintas modalidades	

## Cofinanciación Privada

Las empresas están obligadas a financiar una parte del coste de la formación en función del número de trabajador@s.

5% De 1 a 9 trabajador@s

10% De 10 a 49 trabajador@s

20% De 50 a 249 trabajador@s

40% A partir de 250 trabajador@s

**Cofinanciación.** Es la diferencia entre el coste total de la formación y la bonificación aplicada por la empresa

**AHORA, todas** las empresas deben participar con sus propios recursos en la financiación de la formación de sus trabajadores, **incluidas las PYME de menos de 10 trabajadores**, con un porcentaje de **un 5 %**.

## Costes de formación

En el **importe** de los **módulos económicos** estarán comprendidos tanto los **costes directos** como los **costes indirectos** de la actividad formativa.

Los **costes indirectos** no podrán superar el **10 por ciento** del coste total de la actividad formativa realizada y justificada.

Si las empresas encomiendan la **organización de la formación** a una **entidad externa, ADEMÁS** se podrán financiar **los costes de organización** (**¡FUERA DEL MÓDULO!**) con los siguientes límites:

Plantilla	Límites a los costes de organización
De 1 a 5 trabajador@s	20 %
De 6 a 9 trabajador@s	15 %
De 10 o más trabajador@s	10 %

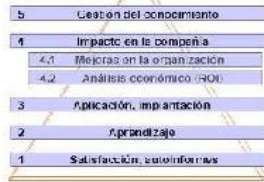
## ANEXO II. RECURSOS PROPIOS Y CENTROS DE RENFE PARA IMPARTIR LAS ACCIONES FORMATIVAS.



# ANEXO III. EJEMPLO DE ACCIONES FORMATIVAS DEL CATÁLOGO GRUPO RENFE 2015

Agrupador de Materias	Desc.Materia	Base	Desc.Base	Específico	Desc.Específico	Grupo Profesional	Subgrupo Profesional	Total Particip.	Total Horas						
						TALLERES	EXCLUIDO R.T.	1	37						
							OFIC.SUMINISTR.	1	37						
							OP.M.FAB.N1 ELECTRIC-ELECTRON.	1	37						
						TÉCNICOS	TECNICO	4	115						
							TECNICO DE ENTRADA	1	37						
						IEC1	INGLÉS E-LEARNING C1	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	C.T. ADMON. GESTIÓN	1	90				
								ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA DIRECCION	2	71				
								TÉCNICOS	TÉC.FER.S.G.4	1	4				
								ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA DIRECCION	1	25				
						IOTO	FORMACIÓN IDIOMA ONE TO ONE	IA11	INGLES ONE TO ONE: NIVEL A1.1	ALTA DIRECCIÓN	ALTA DIRECCION	1	43		
								IB12	INGLES ONE TO ONE: NIVEL B1.2	ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA DIRECCION	1	50		
										TÉCNICOS	TECNICO	1	50		
								IB22	INGLES ONE TO ONE: NIVEL B2.2	ALTA DIRECCIÓN	ALTA DIRECCION	1	50		
								IC11	INGLES ONE TO ONE: NIVEL C1.1	ALTA DIRECCIÓN	ALTA DIRECCION	1	50		
										ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA DIRECCION	3	94		
						ITEL	FORMACIÓN IDIOMA TELEFÓNICO	AB11	ALEMAN TELEFONICO: NIVEL B1.1	ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA DIRECCION	1	10		
								FB11	FRANCES TELEFONICO: NIVEL B1.1	TÉCNICOS	TECNICO	1	5		
								IB11	INGLES TELEFONICO: NIVEL B1.1	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	OPERADOR ADM. Y GEST. N1	1	5		
										ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA DIRECCION	14	295		
										TALLERES	OP.M.FAB.N1 ELECTRIC-ELECTRON.	1	50		
										TÉCNICOS	TECNICO	2	10		
								IB12	INGLES TELEFONICO: NIVEL B1.2	ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA DIRECCION	9	65		
										TÉCNICOS	TÉC.FER.S.G.1	1	10		
											TÉC.FER.S.G.5	1	5		
											TECNICO	3	20		
								IB21	INGLES TELEFONICO: NIVEL B2.1	COMERCIAL (TRENES)	OPER. COMER. ESP. N1	1	5		
										ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA DIRECCION	9	190		
										TÉCNICOS	TÉC.FER.S.G.5	1	10		
											TECNICO	4	75		
											TECNICO ESPECIALISTA	1	5		
								IB22	INGLES TELEFONICO: NIVEL B2.2	ALTA DIRECCIÓN	ALTA DIRECCION	1	12		
										ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA DIRECCION	14	227		
										TÉCNICOS	TECNICO	3	15		
								IC11	INGLES TELEFONICO: NIVEL C1.1	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	OPERADOR DE ENTRADA ADM. Y GEST.	1	50		
										ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA DIRECCION	12	260		
										TÉCNICOS	TECNICO	9	145		
								IC12	INGLES TELEFONICO: NIVEL C1.2	ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA DIRECCION	3	60		
										TÉCNICOS	TECNICO	2	10		
								IC21	INGLES TELEFONICO: NIVEL C2.1	TÉCNICOS	TECNICO	1	5		
								IC22	INGLES TELEFONICO: NIVEL C2.2	TÉCNICOS	TECNICO	1	5		
						HABILIDADES PERSONALES Y DE GESTIÓN		CEHA	CURSOS ESPECIFICOS EN HABILIDADES	CECE	COMUNICACION EFICAZ I	ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA DIRECCION	2	14
												TÉCNICOS	TECNICO	1	7
										CEPE	PRESENTACIONES EFICACES	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	C.T. PREVEN. RIESGOS	1	7
												COMERCIAL (ESTACIONES)	OPERADOR COMERCIAL N2	1	7
												COMERCIAL (MM.II.)	SUPERVISOR COMERCIAL ESTACIONES	1	7
												ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA DIRECCION	2	14
										GCON	GESTION DE CONFLICTOS	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	C.T. ADMON. GESTIÓN	8	112
													OPER.ESPECIALIZADO ADM. Y GEST.	4	56
													OPERADOR ADM. Y GEST. N1	3	42
													OPERADOR ADM. Y GEST. N2	2	28
												COMERCIAL (MM.II.)	C.T. COMERCIAL	1	14
													SUPERVISOR COMERCIAL C.GEST.	1	14
													SUPERVISOR COMERCIAL ESTACIONES	14	196
													SUPERVISOR COMERCIAL TRENES	10	140
												CONDUCCIÓN	M.I. COND./JEF.MAQ.(GESTION)	3	42
												ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA DIRECCION	24	336
												TALLERES	SUP. BASE MANTENIMIENTO Y FABR. SUP. SECCIÓN MANTENIMIENTO Y FAB	1	14
														3	42
												TÉCNICOS	TECNICO	12	168
													TECNICO DE ENTRADA	1	14
													TECNICO ESPECIALISTA	3	42
										MOTI	MOTIVACIÓN	ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	C.T. ADMON. GESTIÓN C.T. PREVEN. RIESGOS OPER.ESPECIALIZADO ADM. Y	12	84
													GEST. OPERADOR ADM. Y GEST. N1	1	7
													OPERADOR ADM. Y GEST. N2	2	14
														5	35
														1	7
												COMERCIAL (MM.II.)	C.T. COMERCIAL	2	14
													SUPERVISOR COMERCIAL C.GEST.	1	7
													SUPERVISOR COMERCIAL ESTACIONES	9	63
													SUPERVISOR COMERCIAL TRENES	6	42

# ANEXO IV. MODELO DE EVALUACIÓN EN GRUPO RENFE



Basado en los modelos y listas de Kiersey y Pabst, Kirpauer y Phelps

## OBJETIVOS

- Potenciar un modelo formativo convergente con las tendencias en formación, educación y adquisición del conocimiento en la organización
- Conocer y mejorar la eficacia y rentabilidad de la formación
- Potenciar y facilitar el aprendizaje individual y grupal, y la comunicación horizontal y vertical
- Disponer de indicadores cuantitativos comunes que permitan comparaciones y seguimiento, combinados con información cualitativa que ofrezca información más rica y matizada
- Evaluaciones adaptables a diferentes necesidades formativas
- Avanzar procedimientos normalizados a todos los actores del entorno, en particular a las empresas colaboradoras y eventualmente a otras áreas que imparten formación
- Legitimar y aumentar la inversión en formación
- Factible y económico

