



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias del Trabajo

Campus de Palencia

FACULTAD
CIENCIAS DEL TRABAJO



UNIVERSIDAD DE
VALLADOLID

TRABAJO FIN DE GRADO:

“LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN EN UNA MULTINACIONAL”

FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO DE PALENCIA

CURSO DE ADAPTACIÓN AL GRADO DE RELACIONES LABORALES Y
RECURSOS HUMANOS

TUTORA: Dña. Azucena Román Ortega

Profesora titular de la Universidad de Valladolid

Departamento de Economía Aplicada

ALUMNA: Mónica Duque Melero

FECHA DE PRESENTACIÓN: Julio 2015

CURSO: 2014-2015

INDICE

1. Justificación del TFG: La importancia de la formación en los trabajadores de una empresa.....	Página 3
2. Terminología utilizada.....	Página 5
3. Presentación de la empresa	Página 6
4. División de la formación por colectivos	Página 7
– Formación de operarios	Página 7
– Formación de especialistas	Página 7
– Otras formaciones	Página 8
5. Tipos de formación. División por mallas	Página 9
– La malla de operarios.....	Página 9
– La malla de Mantenimiento	Página 9
– La malla de SPR	Página 9
– Malla Management.....	Página 9
– Malla de Seguridad y Condiciones de Trabajo.....	Página 9
– Malla Ambiental.....	Página 9
– Malla de Calidad	Página 9
– Malla de Logística	Página 10
– Malla de Integración de Nuevo Personal.....	Página 10
– Malla de Terciario.....	Página 10
– Malla de Idiomas	Página 10
– Malla de Nuevos Proyectos.....	Página 10
– Malla Vivero de Competencias.....	Página 11
6. La formación de los Nuevos Ingresos.....	Página 11
7. Los monitores internos	Página 13

8. La gestión de la Formación	Página 15
– La carta anual. Líneas generales de Direcciones Centrales.	Página 15
– Recogida de necesidades. El plan de Formación	Página 15
– Preparación de los cursos.....	Página 16
i. Formaciones con monitor internos.....	Página 16
ii. Formaciones con monitor externo.....	Página 16
iii. La gestión de las aulas	Página 17
– Recogida de asistencia. Documentación necesaria	Página 18
– Evaluaciones en caliente y en frío.....	Página 19
– Explotación de Datos	Página 20
i. Los datos de Formación	Página 21
ii. Calidad del Servicio	Página 21
9. Subvenciones a la empresa	Página 22
– Bonificaciones a la empresa. La Fundación Tripartita	Página 22
– Otras subvenciones.....	Página 26
10. Ayudas a los trabajadores para formaciones externas individuales.....	Página 32
11. Conclusiones	Página 33

1. Justificación del TFG: La importancia de la formación en los trabajadores de una empresa.

La competitividad del mercado laboral actual hace que las empresas apuesten por la formación continua de sus trabajadores. La formación de los miembros de una empresa es vital para actualizarse en todos los campos que toque cada empresa (nuevas normativas, nuevas tecnologías...), así como la mejora del trabajo manual (mejora de la productividad, mejora de la calidad...). Otros objetivos perseguidos son la reducción de los costes de producción (a mejor calidad del trabajo, menor coste de retoque) y la reducción de la rotación de los trabajadores (si la plantilla conoce la empresa, es más económico y mejora la calidad que los propios trabajadores reciclen sus conocimientos, en lugar de comenzar una formación de cero).

Todos estos objetivos se vuelven mucho más importantes si la empresa de la que hablamos es una multinacional que genera volúmenes inmensos de dinero, y donde un error en la producción supone una pérdida económica muy importante. Además de las pérdidas económicas, la repercusión de los errores en el mercado puede suponer una pérdida de confianza del cliente, una bajada de las ventas, percibir críticas del sector en el que se encuentre la empresa... Quizás daños más importantes y menos subsanables que la pérdida económica.

Para estudiar la formación en una empresa multinacional, es imprescindible separar las necesidades por colectivos. La formación de operarios no recibe el mismo tratamiento que las formaciones de los expertos en tecnología o del grupo técnico. Los operarios reciben formaciones dirigidas al buen hacer de su puesto de trabajo, y se ve directamente reflejada en el desempeño manual. Por el contrario, el grupo experto recibe formaciones que reciclan sus conocimientos iniciales, y los adaptan a las nuevas tecnologías, a las nuevas normativas legales...Es por ello que, como veremos en el desarrollo del trabajo, las formaciones se dividen en diferentes agrupaciones, cada una de ellas destinadas a un colectivo y a una finalidad diferente.

Es importante también dedicar un capítulo a la formación que reciben los nuevos trabajadores de la empresa. El objetivo de esta formación es que las nuevas incorporaciones se sumerjan en la filosofía de la empresa, conseguir que

los trabajadores se sientan integrados en un grupo de personas que buscan un mismo objetivo, y que sientan la importancia que tiene su buen hacer en el trabajo para que todo el equipo. Por ello, reciben formación en un amplio abanico de materias, que hacen que la idea global de producción, trabajo en equipo, etc... siempre esté presente a la hora de realizar su trabajo.

Toda la formación a la que he hecho referencia necesita de formadores preparados y expertos en cada materia. Para conseguir que la formación sea impartida por la persona indicada, se utilizan diversas vías. Por un lado hay trabajadores especializados en las operaciones manuales, que conocen el standard de fabricación de la empresa y además tienen las competencias didácticas necesarias para difundir esos conocimientos. Cuando se trata de formaciones más específicas, por ejemplo nuevas tecnologías, se suele salir al mercado de monitores externos que formarán especialistas internos que puedan desplegar los nuevos conocimientos.

Una vez que los objetivos de la formación están marcados, llega el momento de gestionarlo. A través de documentación, programas informáticos, etc...se recoge la formación realizada en la empresa. Este punto es importante, puesto que hay normativa legal que obliga a que ciertas formaciones se impartan a determinados colectivos. Por lo tanto, todo debe estar desplegado y recogido para que en las auditorías legales se cuente con toda la información necesaria.

Además de todo ello, hay determinados oficios estratégicos que requieren de una formación reglada, ya que conllevan riesgos de seguridad (carretilleros, birlocheros...), implicaciones en normativas legales (auditores internos), etc...

La importancia de la formación de los trabajadores en las empresas se ve también respaldada por las subvenciones que los diferentes entes administrativos otorgan a las mismas. Hay diferentes tipos de subvenciones, con diferentes finalidades, a las que también dedicaremos un capítulo en este trabajo.

En los diferentes apartados siguientes daremos forma a todas las necesidades, características y particularidades de la formación anteriormente descritas, centrándonos en el caso concreto de una multinacional que se dedica a la fabricación y comercialización de vehículos automóviles.

2. Terminología utilizada

- Oficio estratégico: son figuras claves dentro de la organización de una empresa, puestos críticos que no pueden faltar y que deben estar continuamente reciclados formativamente.
- Malla: es el término que se utiliza para dividir la formación de una empresa en materias que trata o colectivo al que afecta.
- Dojo: sala de formación equipada con todas las herramientas necesarias relativas al tema que se quiera impartir (ejemplo: Dojo de Seguridad con material en correcto estado y en mal estado, para ver las diferencias entre lo que está bien y lo que está mal).

3. Presentación de la empresa

La empresa multinacional de la que vamos a hablar a lo largo de todo el trabajo es una empresa que se fundó en Francia en 1899, y que actualmente cuenta con 36 centros de producción y 12 de logística, repartidos a lo largo de 15 países. En España concretamente cuenta con 4 fábricas ubicadas en Palencia (fabricación de automóviles), Valladolid (fabricación de automóviles y fabricación de motores) y Sevilla (fabricación de cajas de cambio), además de unas oficinas centrales en Valladolid y Madrid, y un centro de ingeniería en Barcelona.

El caso concreto que vamos a estudiar es la forma de gestionar la formación en la fábrica de Palencia. Aunque hay un standard para todas las fábricas, cada una de ellas tiene diferentes peculiaridades que hace que la gestión y el tipo de formaciones necesarias varíen levemente. Para conocer estas peculiaridades es necesario que conozcamos un poco más profundamente la fábrica que nos ocupa. La factoría de Palencia se inauguró en febrero de 1978, y actualmente en esta planta trabajan cerca de 4.400 trabajadores, cifra que sigue aumentando semana a semana por la reciente asignación de un nuevo modelo de coche.

En el año 2014 se impartieron una media de 42 horas de formación por trabajador, lo que nos hace ver la importancia que esto tiene para la empresa.

El organigrama de la fábrica delimita claramente 3 grandes colectivos de trabajadores:

- Los departamentos de fabricación: son departamentos que están directamente relacionados con la producción del vehículo, y en el que la mayoría de trabajadores pertenecen al grupo obrero, es decir, operarios que trabajan directamente en la fabricación del vehículo.
- Los departamentos de apoyo: son departamentos que no trabajan en el vehículo, no están en el terreno. Estos departamentos dan servicio a los departamentos de fabricación, Entre ellos están RRHH, Calidad, Gestión...
- La ingeniería: este gran bloque se dedica a la mejora de procesos, a la incorporación de nuevas tecnologías, a la organización industrial...

4. División de la formación por colectivos

Como hemos señalado anteriormente, el tipo de formación que recibe un trabajador dependerá del colectivo al que pertenezca dentro de la organización de la empresa.

- Formación de operarios: Dentro de la empresa que estamos tratando, el 80% de los trabajadores son operarios, es decir personas que trabajan directamente en línea de producción. La formación específica en el puesto de trabajo es imprescindible para este colectivo, puesto que garantiza una mejor realización y por tanto menores necesidades de retoques, menores pérdidas de vehículos, mejora calidad en el proceso...

El colectivo de operarios está en formación continua puesto que su trabajo no se acaba en su puesto de trabajo. La mayoría de trabajadores aprende diferentes puestos, dentro de diferentes organizaciones. La polivalencia del trabajador, por tanto, también genera un gran volumen de formación. La formación para la polivalencia no se dirige a la mejora de la producción, si no a la promoción de estos trabajadores, ya que el conocimiento de más puestos de trabajo supone una oportunidad para subir escalones en la organización (optan a puestos como “Comodín”, “Asistente”, “Jefe de Unidad”...).

- Formación de Especialistas: en este caso utilizaremos la palabra “especialista” para denominar a un trabajador cualificado, especializado en una materia concreta dentro de la organización. Hay innumerables tipos de especialistas, los agruparemos en grandes bloques:

- a. Especialistas de mantenimiento: son personas cuyo oficio gira en torno a partes específicas del vehículo, como pueden ser expertos en electricidad, en electrónica, en automecánica, soldadores... La formación que reciben estos trabajadores está centrada en los nuevos dispositivos que se integran en el coche, nuevos cableados, nuevas metodologías de trabajo...

b. Especialistas de departamentos de apoyo: es formación centrada en nuevas normativas legales, nuevos planes contables, nuevas herramientas informáticas... Es la formación recibida por los llamados “técnicos” de la empresa.

c. Especialistas de Ingeniería: también se basa en reciclajes sobre la base formativa de las personas. Su mayor auge se da en el momento de la implantación de nuevas tecnologías, con la adjudicación de un nuevo modelo que supone un cambio de instalaciones, de robots...

– Otras formaciones: además de las formaciones específicas, también existen otras que se imparten para la mejora de habilidades de los trabajadores, como pueden ser formaciones en idiomas, cursos de bomberos para vigilantes de la fábrica... Son las que aumentan las competencias de los trabajadores.

5. Tipos de formación. División por mallas

Para una correcta gestión de la formación, y un seguimiento correcto, se utiliza un sistema de división por materias. En este caso concreto, las agrupaciones en las que lo dividiremos se denominan mallas.

A continuación haré una descripción de lo que contiene cada una de ellas:

- Malla de operarios: dominio de formaciones relacionadas con la profesionalización y el desarrollo de las habilidades de los operarios (dentro y fuera del flujo) a excepción de los técnicos y los ingenieros. El recorrido formativo de los operarios de producción se elabora a partir de las formaciones Metier y/o de las formaciones en el puesto de trabajo.
- Malla Mantenimiento: dominio de las formaciones relacionadas con las instalaciones de producción (mando numérico, robótica, automatismos, variadores, electrónica, mecánica) para los profesionales y técnicos de mantenimiento.
- Malla SPR: dominio de formaciones relacionadas con los métodos y herramientas del Sistema de Producción de la empresa (SPR).
- Malla Management: es la dedicada a todas las formaciones relacionadas con la gestión del personal. Son formaciones que reciben los managers de la fábrica para la mejora continua de su relación y gestión de los recursos humanos de la empresa (motivación, proyección de sus equipos...)
- Malla de Seguridad y Condiciones de Trabajo: es quizás la más importante y la que está sometida a mayor obligatoriedad y a un exhaustivo control legal por la importancia que tiene para la protección del trabajador. Dominio de formaciones relacionadas con la seguridad, las condiciones de trabajo y la ergonomía.
- Malla Ambiental: dominio de formaciones relacionadas con la protección del medio ambiente.
- Malla de Calidad: recoge todas las formaciones relacionadas con la calidad del producto, así como formaciones legales obligatorias para el desempeño de determinados puestos que se incluyen en este apartado, como puede ser la figura del “Auditor FIEV”, que necesita una

certificación específica para poder desempeñar su trabajo. Recoge formaciones como auditorías, análisis, calidad proveedor...

– Malla de Logística: incluye las formaciones específicas de las personas que se dedican a la logística dentro de la empresa. Además de formaciones específicas de los diferentes puestos de trabajo, también encontramos homologaciones legales obligatorias, como pueden ser las de los conductores de carretillas, los utilizadores de plataformas elevadoras... Dominio de formaciones de la logística pueden ser abastecimiento, recepción, gestión de producción, programación...

– Malla de Integración del Nuevo Personal: dominio de formaciones para nuevo personal y colaboradores en el marco de una movilidad, como los cambios de puesto de trabajo.

– Malla Terciario: dominio de formaciones relacionadas con el desarrollo de las habilidades de las funciones soporte (Recursos Humanos, control de Gestión, Contabilidad, Comunicación), así como las formaciones en burótica y sistemas de información.

– Malla de Idiomas: dominio de las formaciones relacionadas con el aprendizaje y el fortalecimiento de los idiomas extranjeros.

– Malla de Nuevos Proyectos: el lanzamiento de un nuevo vehículo implica un cambio de tecnologías, de procesos de trabajo, de robots, de técnicas... Esta malla recogerá toda la formación que los trabajadores reciban en un nuevo lanzamiento y que esté generada por la adecuación de las competencias de toda la plantilla al nuevo modelo a producir.

– Malla Vivero de Competencias: dedicada a las formaciones impartidas para la creación de un vivero de oficios estratégicos u oficios clave.

Como dije al principio del capítulo, esta división es importante en cuanto que la gestión de la formación de un número tan elevado de personas debe registrarse de manera ordenada, para su posterior explotación, verificación del cumplimiento legal, promoción de los trabajadores, etc...

6. La formación de los Nuevos Ingresos

La gran importancia que la empresa da a la formación de los nuevos ingresos tiene que ver con varias razones:

- Afianzar la seguridad de los trabajadores que entran a trabajar a la empresa. El menor número de accidentes implica, además de la lógica parte humana, que la empresa tenga unos índices de absentismo menores, lo que supone menos pérdida económica por bajas, sustitución de trabajadores...
- Integrar en la empresa a los nuevos componentes, intentando una mayor implicación con la organización y con su trabajo. De esta manera, la realización del trabajo tendrá mayor calidad. El primer contacto con la empresa de las nuevas incorporaciones consiste en una pequeña presentación de la fábrica, de la organización de la misma, de los derechos y deberes dentro de la empresa, beneficios sociales, normas de convivencia...etc. También se les muestra el proceso de producción completo para que su puesto de trabajo se vea como una parte más de la fabricación del vehículo y no como una acción aislada. Además reciben una formación básica en Medio Ambiente, Calidad...etc. La finalidad, como dije anteriormente, es la implicación de la persona en la organización.
- Acogidas en los departamentos de destino: cuando llegan a sus departamentos de destino, reciben una formación específica del mismo, que incluye organización interna del departamento, formaciones específicas de cada metier...
- Escuelas de destreza específicas: cada departamento tiene su escuela de destreza específica, donde se forma en habilidades técnicas necesarias para el desempeño del puesto de cada productor. Así encontramos la escuela de contenerizado del departamento de Embutición, la escuela de remachado de Soldadura, la escuela de másticos de Pintura, la escuela de destreza de Montaje...
- Formaciones específicas en el puesto de trabajo: todos los nuevos ingresos reciben una formación inicial en 2 puestos de trabajo. Esta formación, cuya duración varía en función del tipo de puesto, ronda las

40 horas. Para formar en un puesto de trabajo se utiliza el método “Formación en 3 etapas”, y en cuyo desarrollo, el titular del puesto muestra la correcta realización del puesto a la persona a formar (“I Do”), para posteriormente realizar el trabajo conjuntamente con el nuevo operario (“We Do”) y finalmente dejar hacer al nuevo trabajador (“You Do”). Una vez que se ha completado la Formación en 3 etapas, el trabajador puede desempeñar el puesto de manera individual, adquiriendo destreza con el paso del tiempo.

Para llevar un control de las distintas formaciones en el puesto por operario, se utiliza el llamado cuadro ILU. Se trata de una tabla de datos cruzada que recoge los diferentes puestos de trabajado y los nombres de los operarios de la sección, y en ella se reflejan las capacidades de cada trabajador en cada uno de los puestos. Así, un trabajador con una “I” acaba de ser asignado a un puesto, si aparece una “L” nos indicará que la persona se está formando en ese puesto concreto y una “U” refleja que la persona puede desempeñar la función sin ninguna ayuda.

7. Los monitores internos

La empresa tiene una política de monitores internos, que además se ha actualizado este mismo año. Todos los monitores internos, es decir, trabajadores que imparten en la propia empresa formaciones en las que estén especializados, tienen que cumplir una serie de requisitos técnicos y pedagógicos.

Hay varios módulos de formación previa destinados a estas figuras.

- Formación en 3 etapas: en este módulo, el futuro monitor interno aprende a impartir una formación bajo la premisa de las 3 etapas: yo hago, nosotros hacemos, tú haces. Consiste en el aprendizaje de un método de enseñanza en el que el alumno observa la tarea en una primera etapa, para posteriormente ayudar a ejecutar la acción con el propio monitor, y en la última etapa el mismo realiza el ejercicio u operación.
- Taller de Mejora: es una formación que reciben los monitores internos que son expertos en una materia concreta, como por ejemplo automatismos, programaciones, etc... pero que no tienen una competencia pedagógica. En este taller se enseña al monitor a desplegar sus conocimientos de tal manera que la información llegue correctamente al alumno. Este taller es muy utilizado porque en terrenos técnicos hay gente muy especializada, pero que no consigue proyectar correctamente la información necesaria.
- Evaluación de los alumnos: todos los monitores se someten a una evaluación por parte de sus alumnos en las 2 primeras formaciones que imparta. En función de los resultados de estas evaluaciones, el monitor se convierte en un formador interno homologado (si los resultados son positivos) o se recicla en el taller de mejora para volver a pasar el proceso de evaluación posteriormente (si los resultados son negativos).
- Evaluación de un experto: además de la evaluación de los alumnos, el monitor se somete a la evaluación por parte de un experto en la materia impartida, que delimitará si la información que se quiere desplegar es correcta, si se está transmitiendo una buena información o un buen contenido de la materia.

En función del tipo de curso que impartan, se requerirán uno o varios de los módulos de formación anteriores.

- Formación en el puesto: bastará con que el monitor haya superado el módulo de formación en 3 etapas, ya que estas formaciones básicamente consisten en enseñar a realizar una operación manual. Por esta razón no se requiere una competencia pedagógica, bastará con el aprendizaje visual.
- Formación en Aula: en este caso, además del módulo de formación en 3 etapas, el monitor se someterá a la evaluación de los alumnos, y a la del experto en la materia impartirá. Si no obtiene resultados positivos, tendrá que asistir al módulo de taller de mejora.
- Formación en Terreno: tiene la misma consideración y las mismas necesidades en cuanto a los módulos que debe recibir el monitor, que la formación en Aula.
- Formaciones específicas: hay ciertas formaciones que requieren otras homologaciones específicas, que no son las pedagógicas ni técnicas:
 - Monitores de carretilleros: las personas que se dedican a impartir formaciones para capacitar a trabajadores como conductores de carretillas, necesitan una homologación específica. Además de todos los módulos anteriores, deben ser validados por un experto en esta materia, que estudiará si se transmiten correctamente informaciones de seguridad, manejo, etc... Por el peligro que conlleva el manejo de estas máquinas, la homologación específica debe quedar registrada internamente, y recibirán un reciclaje continuo en cuanto a normas de seguridad, etc...
 - Sistema de Producción de la Empresa: los monitores que despliegan estas formaciones, están homologados específicamente por el equipo de la empresa que se dedica a estudiar este sistema. Son formaciones muy concretas que se actualizan continuamente, y la persona que las despliegue debe estar reciclado en todo momento.

8. La gestión de la Formación

– La carta anual. Líneas generales de Direcciones Centrales y fábrica.

Al inicio del año, cada fábrica recibe unas directrices de Direcciones Centrales, que se recogen en la carta anual. Esta carta recoge unas líneas obligatorias en cuanto a la formación que se debe impartir en materia de Management, Idiomas, etc... junto a las características que estas formaciones deben tener y el colectivo al que van dirigidas. Cada fábrica utiliza esta carta anual y la complementa con las formaciones obligatorias que se impartirán en la fábrica concreta. Toda esta información se difunde a todas las áreas para que la tengan en cuenta a la hora de elaborar su Plan de Formación Anual.

– Recogida de necesidades. El plan de Formación

El Plan de Formación Anual de la fábrica está compuesto por todos los planes individuales de cada departamento. Para crear su plan individual, los distintos departamentos tienen en cuenta las directrices generales anteriormente mencionadas, el momento en el que se encuentra la empresa (por ejemplo, si está inmersa en un nuevo modelo necesitará más formación en nuevas tecnologías), los oficios estratégicos que tenga (reciclaje de formación de especialistas), el aumento de plantilla que espere (formación de nuevos ingresos), etc...

Todas las necesidades se recogen en un formato común que refleja, por mallas, las distintas formaciones que solicita, las personas implicadas en las mismas, el gasto que suponen estas formaciones... Los diferentes planes individuales se envían al servicio de formación de la fábrica que elaborará un Plan General de toda la fábrica. Este servicio será el encargado de gestionar y preparar todos los cursos que han solicitado. Puesto que todos los datos que se utilizan para elaborar los distintos planes individuales están vivos, por el movimiento continuo de personal, se hará una reprevisión de los planes a mitad de año.

– Preparación de los cursos.

Como ya hemos comentado anteriormente, es el servicio de formación de la fábrica el encargado de que se cubran todas las necesidades expuestas en el Plan de Formación.

La gestión de los cursos varía en función del tipo de formación, del tipo de monitor, si es necesaria una contratación externa...

- i. Formaciones con monitor interno: son la gran mayoría de las formaciones que se imparten. La política interna recoge cómo debe estar preparado un formador, qué requisitos debe cumplir cada uno de ellos en función de la materia o curso que imparta, etc...
- ii. Formaciones con monitor externo: hay formaciones que, por su especialidad, dificultad, etc... no se pueden impartir por un monitor interno, sino que deben contratarse en el exterior a empresas especializadas.

La gestión y contratación de estas formaciones también está sometido a un proceso estandarizado. En primer lugar, tenemos que elaborar un cuadernos de cargas que recoge los contenidos que la empresa necesita, la forma de impartición, la duración de la formación, personas a formar... en resumen, todas las características que la empresa busca en el curso solicitado. Este cuaderno de cargas se envía a los diferentes proveedores que la empresa tiene en su cartera, los cuales enviarán su propuesta de formación consistente en un presupuesto económico y un resumen de la formación a impartir y su metodología.

Una vez que la empresa recibe los diferentes presupuestos, será la dirección de "Compras" la encargada de validar una de las propuestas, siguiendo un criterio de adecuación a las necesidades, importe de la formación...

Cuando el proveedor es seleccionado, la dirección de compras lo comunica a la fábrica correspondiente, la cual será la responsable de gestionar la compra de la formación a través de un sistema informático central, conectado con Francia, en el que

se registra la opción deseada. Esta compra tendrá que ser validada a través de firma electrónica por varios miembros de la organización, y una vez que está completamente validada, el proveedor la recibirá con las fechas de realización. A partir de ese momento solo queda preparar las aulas necesarias, gestionar la entrada de los proveedores y elaborar la documentación necesaria para recoger la formación que se ha impartido (ver “*recogida de asistencia. Documentación necesaria*”).

El círculo se cierra con el correspondiente pago de la factura al proveedor y el reflejo de asistencia y gasto en el Plan de Formación.

- iii. La gestión de las aulas: también será el servicio de formación de la fábrica el encargado de gestionar las aulas de impartición de cursos. La fábrica cuenta con un “Edificio de Formación”, compuesto por varias aulas de diferentes dimensiones y capacidades. Las aulas utilizadas para formaciones teóricas están dotadas de pizarras, proyectores, ordenadores... y todo lo necesario para la impartición de este tipo de cursos. Otro tipo de aulas que encontramos en este edificio son las utilizadas para formaciones prácticas, todas ellas enfocadas a habilidades del taller. Así podemos encontrar aulas con pupitres de atornillado, cableado, etc... donde los operarios aprenden y practican las diferentes habilidades técnicas que les facilitarán la realización de su trabajo.

Fuera de este edificio de formación encontramos diferentes salas repartidas por toda la fábrica, destinadas asimismo a la formación de los trabajadores. Por ejemplo, los Dojos de aprendizaje, como el de Medio Ambiente, en el que se imparten las buenas prácticas en torno a esta materia (utilización de productos químicos, normas de gestión de residuos, etc...). Otro de los Dojos utilizados es el de Seguridad, en el que se reflejan los diferentes riesgos que implica el trabajo en la fábrica, así como la forma de evitar que estos riesgos puedan derivar en un

accidente de trabajo. En cuanto a la parte técnica, la empresa cuenta con una sala de Automatismos, en la que encontramos los diferentes autómatas con los que se trabaja en la fábrica, y en la que se pueden practicar formas de utilización, reparación de los mismos, detección de fallos...

Asimismo, la fábrica cuenta con numerosas salas de formación teórica ubicadas en diferentes áreas.

– Recogida de asistencia. Documentación necesaria.

Para controlar y gestionar toda la formación impartida, se utilizan unos formatos documentales concretos. Los diferentes documentos a utilizar serán más o menos en función del tipo de formación que se imparta:

a) El Control de Asistencia: es el documento base para la gestión de la formación. En él se recogen los datos de los asistentes a la misma, tales como quién ha sido el monitor, qué alumnos han asistido, qué duración ha tenido el curso, en qué fechas, si las personas se han formado dentro o fuera de su jornada laboral... Con este documento, el servicio de formación grabará en el sistema todas las características, y además procederá al pago de las diferentes becas de formación si la misma se ha impartido fuera de la jornada laboral. Este documento tiene que ser firmado por el monitor, que dará veracidad a los datos allí recogidos.

b) La encuesta de valoración de la calidad: todas las personas implicadas en formaciones con una duración igual o superior a 4 horas, deberán rellenar una encuesta de satisfacción que mide la calidad de la formación, de la impartición, de los medios utilizados, del material entregado...

c) La hoja de monitor externo: además, cuando la formación haya sido desplegada por un monitor externo, este documento recogerá los datos del mismo, así como de la empresa para la que trabaja.

d) Exámenes y documentos de homologaciones: como hemos dicho anteriormente, hay formaciones destinadas a la

homologación de personas para el desempeño de puestos críticos que, legalmente, requieren de estas homologaciones. Cuando se imparta una formación de este tipo, debemos recoger toda la documentación necesaria para la certificación de la superación del curso en concreto (ver más abajo “evaluaciones en caliente y en frío”).

e) Documentos oficiales para las subvenciones y bonificaciones: cuando las formaciones están sometidas a bonificación, o incluidas en una subvención de la administración, deben rellenarse otros documentos que veremos en el apartado específico dedicado a esta materia.

– Evaluaciones en caliente y en frío

Como hemos mencionado anteriormente, todas las acciones formativas cuya duración sea igual o superior a 4 horas, están sometidas a una evaluación por parte de los alumnos. Pero además de estas evaluaciones o cuestionarios obligatorios, existen evaluaciones en caliente y frío que miden las competencias adquiridas por los participantes.

- i. Evaluaciones en caliente: son aquellas evaluaciones que se realizan justo a la finalización de la formación. Generalmente consisten en un examen, teórico, práctico o ambos, que mide los conocimientos adquiridos por la persona que ha recibido la formación. En función de la evaluación en caliente, el alumno obtendrá la habilidad o deberá repetir la formación.

Ejemplos de cursos que están sometidos a estas evaluaciones son “Homologación de Soldador” (en este caso la evaluación es tanto teórica como práctica, se valoran los conocimientos teóricos adquiridos en cuanto a seguridad con las máquinas de soldar, como la habilidad práctica a la hora de realizar la operación), “Homologación de carretillero” y “Conductor de Plataformas elevadoras” (casos en los que también se realiza un test práctico con unas valoraciones teóricas previas en materia

de seguridad y utilización), “Manejo de Autómatas” (también con prueba práctica), etc...

- ii. Evaluaciones en Frío: al inicio del año, cuando se realiza el Plan de Formación, se establecen una serie de formaciones que se verán afectadas por las evaluaciones en frío. Suelen ser formaciones significativas, relacionadas generalmente con la Calidad, la Seguridad, el Medio Ambiente... y que requieren de una adquisición de conocimientos cuya aplicación en el entorno laboral suponen una adecuación a la normativa vigente.

Las evaluaciones en frío se realizan de manera obligatoria entre 2 y 6 meses desde la finalización de la acción formativa. Del resultado de las mismas dependerá el “Apto” de la persona implicada o la necesidad de volver a realizar la formación si el resultado de la evaluación no es el deseado.

En el año actual, las formaciones afectadas por estas evaluaciones son “Miembro del Comité de Medio Ambiente” (afecta a personas que van a formar parte de dicho Comité y que, por tanto, tienen que seguir una normativa medioambiental para la correcta realización de sus tareas como miembros), “Capacitación Básica de Prevención de Riesgos Laborales” (para todas aquellas personas que realicen la formación, es importante que los conocimientos adquiridos estén afianzados), “Auditor FIEV” (es una figura clave en las auditorías de la empresa, por lo que hay que asegurarse de que estas personas conocen la normativa en todos los campos auditables), etc...

Toda la documentación relacionada con las evaluaciones en frío y en caliente, y por tanto, con la aptitud del trabajador para la realización de la tarea en cuestión, deben guardarse en el expediente físico de la acción formativa, y estar disponibles para cualquier auditoría, tanto interna como externa.

– Explotación de Datos.

Todos los datos de las acciones formativas de la empresa se documentan con diferentes formatos, como hemos visto anteriormente, y será el servicio de formación el encargado de grabar los mismos en un sistema informático, que recoge toda la información formativa de los trabajadores. De la misma manera, las encuestas de calidad, valoraciones, etc... seguirán un tratamiento informático.

- i. Los datos de Formación: como iba diciendo, los datos de los controles de asistencia se graban en un sistema llamado “Senda” en el que se reflejan todos los datos del curso impartido (asistentes, monitores, duración, horas fuera de jornada y dentro de jornada...). El volcado que se genera de este programa va a parar a una base de datos común para todas las fábricas, en la que queda registrado todo el histórico de formación de todos los trabajadores. De ese histórico podemos sacar fichas individuales, listado de personas que han recibido un mismo curso,... en definitiva, todos los datos relacionados con la formación de todos los trabajadores que han formado parte de la plantilla.
- ii. Calidad del Servicio: todas las formaciones cuya duración sea igual o superior a 4 horas, llevan anexada una encuesta de evaluación, que recoge preguntas relacionadas con la organización del curso, el aprovechamiento, el nivel pedagógico de los monitores... Todas estas encuestas se explotan y generan 2 informes semestrales al año, los cuales se estudian y se interpretan. Si los niveles de satisfacción no son buenos, se llevará a cabo un plan de acción de mejora de la calidad del servicio.

9. Subvenciones a la empresa

La empresa cuenta con diferentes vías para costear parte del gasto en formaciones a los trabajadores. Entre ellas, están las bonificaciones de la Fundación Tripartita y otras subvenciones directas como las que ofrece la Junta de Castilla y León por proyectos formativos concretos que la empresa justifique.

– Bonificaciones a la empresa. La Fundación Tripartita

Las empresas disponen de un crédito para la formación de sus trabajadores mediante la aplicación de bonificaciones a la Seguridad Social. La formación financiada a través de estas abarca acciones formativas de las empresas y permisos individuales de formación, y su objetivo es responder a las necesidades específicas de formación planteadas por las empresas y sus trabajadores. El crédito disponible para la empresa se calcula a partir de dos datos: lo cotizado por la empresa en concepto de Formación Profesional en el año anterior y el tamaño de su plantilla, que determinará el porcentaje del importe cotizado al cual tiene derecho la empresa. En el caso de la empresa que tratamos, el porcentaje al que tiene derecho será del 50%, puesto que su plantilla es mayor a 250 trabajadores.

Como explicábamos al principio, el objetivo de la formación a los trabajadores es la adquisición y mejora de las competencias profesionales, por lo que cualquier acción formativa que guarde relación con la actividad de la empresa, y tenga como objetivo lo anterior, es susceptible de ser bonificada por este método.

Para que una empresa tenga derecho a estas bonificaciones, debe hallarse al corriente de sus obligaciones tributarias y frente a la Seguridad Social. Además, deberá garantizar la gratuidad de la formación a los participantes. Los gastos de ejecución de estas acciones formativas, así como las bonificaciones que se apliquen, deberán estar identificadas en cuenta separada de su contabilidad. La empresa acepta también someterse a las actuaciones de comprobación, seguimiento y control que puedan realizar los órganos competentes.

La empresa que nos ocupa, se encuentra dada de alta en la aplicación telemática de la Fundación, a través de la cual comunica la información sobre la formación realizada. Debemos elaborar un Plan de Bonificaciones anual, revisable cuatrimestralmente, del cual se informa a la Representación Legal de los Trabajadores, que deberá aprobarlo o denegarlo. Dicho Plan recoge las denominaciones de las acciones formativas a realizar, así como sus duraciones y la cantidad de personas implicadas en las mismas. Tanto el Plan como cualquier modificación que se realice del mismo a lo largo del año, deberá ser aprobado de la misma manera.

Una vez que la Representación de los Trabajadores aprueba el Plan Bonificable, pueden comenzar a impartirse los cursos. Para que una acción formativa se bonifique correctamente, hay que comunicar a la Fundación Tripartita los datos del curso 7 días antes del inicio. Estos datos recogen fechas, horarios y lugar de realización, denominación y contenidos básicos de la acción formativa, modalidad de impartición, número de participantes y CIF de las empresas participantes.

Cuando la acción está notificada, podemos proceder a la realización de la misma. Durante el tiempo que dure esta formación, el Servicio Público de Empleo Estatal, podrá realizar actuaciones de comprobación a una muestra aleatoria de las empresas que comunican formación a través de la aplicación. Entre las actuaciones a realizar pueden darse visitas de seguimiento a los grupos formativos comunicados, en el lugar de impartición durante su realización, en las cuales recogen evidencias físicas de asistencia, y entrevistan a los responsables, alumnos y formadores. Además comprueban que la realización de la acción es acorde a lo comunicado por la empresa. También pueden requerir documentación justificativa.

Todos los cambios que afecten a horarios, lugares y fechas de impartición, deberán ser notificados con 4 días mínimos de antelación. Si los cambios afectan a la fecha de comienzo, el plazo de preaviso será de 7 días. El resto de cambios pueden ser notificados antes del

comienzo. Si no se comunicaran los cambios dentro del plazo designado, la acción formativa se considerará no realizada, a no ser que la no comunicación en plazo se deba a causas imprevistas, debidamente justificadas y comunicadas en el momento que se produzcan. Se consideran causas imprevistas las recogidas en el Código Civil y en la Jurisprudencia:

- i. Que el hecho sea inevitable, insuperable e irresistible.
- ii. Que el hecho sea ajeno a la voluntad del sujeto obligado.
- iii. Que exista una relación causal entre el hecho y el resultado.
- iv. Que el obligado haya actuado con la diligencia mínima exigible.

Durante la realización de la formación, la empresa deberá notificar a los participantes que la acción está bonificada por la Fundación Tripartita. También tendrá que custodiar el control de asistencia de los trabajadores, que deberá ser firmado diariamente por los asistentes a la formación.

Una vez finalizada la acción formativa, se notifica a través del sistema telemático el detalle de participantes que finalmente han realizado la formación (por si existiera variación con el número inicial), los costes ocasionados por el desarrollo de la formación y la cuantía y mes de aplicación de la bonificación. Se considerará que una persona ha participado en la acción formativa si ha asistido al menos el 75% de la duración de la formación. Por un trabajador que asista menos, no se obtendrá bonificación.

La realización de cualquier acción formativa conlleva una carga documental, que debe realizarse en cualquier caso. Los documentos obligatorios requeridos para estas acciones bonificables son:

- i. Control de asistencia, que recoge las firmas diarias de todos los participantes, reflejando los días y horario en el que han asistido. Este documento refleja también la denominación de la acción formativa, la fecha de inicio y fin y los horarios de impartición.
- ii. Acreditación de la entrega del certificado o diploma. La empresa deberá entregar dicho diploma en un plazo máximo de 2 meses

desde la finalización. Para la empresa que nos ocupa, el documento acreditativo de la entrega es una copia del propio diploma firmado por el participante.

- iii. Cuestionario de evaluación de la calidad. Deberá entregarse a los participantes dicho cuestionario para su cumplimentación.
- iv. Documento de contabilización de los costes
- v. Documentación justificativa de los costes y comprobantes de pago (facturas, costes generados por alumnos y monitores...).

Toda esta documentación deberá estar a disposición de los órganos de control competentes durante un periodo de 4 años.

Como hemos dicho al inicio del epígrafe, las empresas también pueden bonificarse, además de por las acciones formativas, por los Permisos Individuales de Formación. Estos son permisos retribuidos y autorizados por la empresa a un trabajador para la realización de un curso, dirigido a la obtención de un título oficial (título publicado en un Boletín Oficial). En este caso, la empresa se bonificará los costes salariales correspondientes a las horas laborales que el trabajador invierta en su formación. La formación para la que se solicite este permiso debe cumplir los siguientes requisitos:

- i. Ser una acreditación oficial, titulación oficial, título de formación profesional o certificado de profesionalidad. También pueden bonificarse las acreditaciones de competencias para el ejercicio de una ocupación u oficio o reconocimiento de la experiencia profesional.
- ii. No debe estar incluida en los cursos desarrollados por la empresa
- iii. La modalidad de impartición debe ser en todo o parte presencial.
- iv. El límite de duración no podrá ser superior a las 200 horas por permiso y curso académico o año natural.

La empresa debe poner a disposición del trabajador, el modelo de solicitud que deberá cumplimentar el propio trabajador. La empresa tiene la opción

de denegar este permiso de formación, pero esta denegación siempre debe estar suficientemente motivada por razones organizativas o de producción.

Al crédito de bonificaciones por acciones formativas, se le incrementa hasta un 5% para cubrir estos permisos especiales. Si el coste del permiso supera esta cifra, el crédito adicional será el equivalente al de los costes salariales de los permisos que comunique, con un límite, en el caso de la empresa que nos ocupa con más de 500 trabajadores, de 800 horas más 200 adicionales por cada 500 trabajadores a partir del 501.

Al igual que en las acciones formativas, hay que informar antes del inicio del disfrute del permiso a la Representación Legal de los Trabajadores. Las bonificaciones se podrán aplicar a medida que se abonen los salarios de los trabajadores que disfruten los permisos, o bien, a la finalización del permiso. De la misma manera, las comunicaciones de inicio y finalización de los permisos, se realizarán a través de la aplicación telemática.

– Otras subvenciones.

Hay otras vías de subvención de formaciones impartidas por la empresa. En este caso, la empresa que nos ocupa recibe subvenciones por parte de la Junta de Castilla y León para sufragar ciertos gastos generados por formaciones que se incluyen dentro de un proyecto concreto.

En el año actual, la empresa cuenta con dos líneas de subvención diferentes por parte de la Junta de Castilla y León.

- i. Por un lado, la otorgada por un proyecto que recoge varias líneas de acción, relacionadas con los **nuevos proyectos de la fábrica**. la industrialización de cuatro cajas de vehículos y un volumen de fabricación de hasta 280.000 unidades al año.

Esta adjudicación supone una mayor estabilidad para la planta de Palencia y también conlleva un impacto muy positivo sobre la generación de empleo, ya que hace que se creen 800 puestos de empleo directo.

La adjudicación de estas nuevas plataformas conlleva un importante volumen de cambios técnicos y un aumento de

puestos estratégicos, lo que deriva en una gran cantidad de formación específica recogida en bloques concretos.

Se hace necesario, por tanto, implementar un plan que garantizará el éxito en el lanzamiento de los nuevos proyectos asegurando los efectivos necesarios en cada momento en número y cualificación, con especial atención a los oficios estratégicos o críticos.

Con las citadas líneas de mejora, las personas aumentarán su empleabilidad, adquiriendo y mejorando sus habilidades y conocimientos en los oficios ligados a la fabricación de vehículos, que son de aplicación en otras múltiples áreas de fabricación mecánica, reparación de vehículos y maquinaria, distribución de productos, convirtiéndoles en trabajadores altamente cualificados en múltiples sectores económicos.

El eje de Formación que constituye el proyecto para el fomento de la competitividad y la productividad es:

- Formación para implantación de un nuevo modelo Crossover

El proyecto deriva de la adjudicación a la planta de Palencia de un modelo crossover que conlleva un cambio en todas las instalaciones y líneas de la factoría para poder combinar dichas plataformas.

El cambio hace surgir un volumen de formación importante que se resume en la creación de figuras técnicas y derivadas de la nueva plataforma, y afecta al grueso del personal debido al citado cambio, aunque los colectivos más afectados son la Ingeniería, el personal de Mantenimiento, Calidad y Chapa, así como el resto de departamentos fabricantes.

Este nuevo vehículo convivirá con la nueva evolución de la familia actual, en el mismo entorno y espacio de tiempo. Este modo de fabricación requiere una gran preparación puesto que supone manejar diferentes modelos, y combinar las

distintas plataformas de fabricación. Este importante reto hace que la capacitación de las personas sea imprescindible para cubrir la complejidad de manejar y combinar diferentes plataformas de fabricación.

Esta formación se realizaría desde noviembre de 2014 hasta mayo de 2015.

- Formación para la implantación del nuevo modelo “B”

La planta de Palencia comienza la producción de una nueva familia, que será clave para la competitividad y para el mantenimiento del empleo en el medio y largo plazo. La fabricación de estos nuevos modelos conlleva una modificación en toda la base de fabricación, lo que deriva en un volumen importante de formación para todos los trabajadores.

El grueso de la citada formación está relacionado con las nuevas tecnologías que se incorporan a la fábrica, asociadas con los proyectos mencionados, como nuevos robots, nuevos autómatas, etc...

Las formaciones asociadas a este proyecto surgen con la especialización y la creación de nuevos puestos estratégicos ligados al mismo. Dentro de este bloque encontramos figuras estratégicas globales (a nivel de factoría) y especializaciones surgidas de las necesidades de cada departamento y que aparecen recogidas en el Plan de Formación específico de las áreas.

Este proyecto supone un importante impacto en la formación tanto de los operarios de línea como del personal de Mantenimiento, control de calidad, Logística e Ingeniería, y es una formación eminentemente técnica.

Esta formación se realizaría desde noviembre de 2014 hasta septiembre de 2015.

- Formación para adecuación instalaciones al nuevo modelo

K

Derivado del anterior proyecto surge la fabricación del modelo “K”, que aun estando en la misma familia que el anterior proyecto, tiene notables diferencias en su fabricación. Estas diferencias hacen que sea necesaria una formación técnica específica para este modelo.

Esta formación se realizaría desde mayo de 2015 hasta septiembre de 2015

- Formación asociada a todas las nuevas plataformas

La adjudicación de todos los modelos mencionados anteriormente, hacen necesaria la creación de nuevos puestos estratégicos en la Factoría. El aumento previsto de la producción motivará la creación de nuevos grupos de trabajo, que necesitarán los oficios estratégicos propios de cada grupo.

Asimismo, la fábrica necesitará nutrirse de incorporaciones técnicas para cubrir las necesidades derivadas de los cambios en la organización a raíz de las nuevas producciones.

Las instalaciones comunes a todos los proyectos anteriores se verán modificadas, y todo el personal afectado por estas modificaciones tendrá que recibir la formación necesaria para manejar a la perfección los nuevos útiles, robots, autómatas... Principalmente el personal de Mantenimiento se verá afectado por esta Liberación de Instalaciones. En función de la complejidad de las nuevas instalaciones, las citadas formaciones tendrán diferentes grados de complejidad.

El Sistema de Producción de la empresa también es protagonista en las formaciones previstas, ya que todos los nuevos oficios estratégicos tendrán que dominar esta herramienta imprescindible.

ii.El otro proyecto, que actualmente está subvencionado por la Junta de Castilla y León, es el formado por todos los cursos enfocados a la **creación de un tercer turno de trabajo**.

El Proyecto formativo abarca desde Mayo a Octubre de 2015.

El lanzamiento del nuevo vehículo, que convivirá en la fabricación con el actual modelo y las primeras pruebas de su sustituto, hace necesaria la ampliación de los turnos de fabricación, pasando de dos a tres. Esto supondrá para la planta de Palencia un aumento de la fabricación, llegando a un volumen de 1.350 cajas diarias.

Este cambio en los turnos, y el aumento de la producción, conllevan un impacto muy positivo sobre la generación de empleo, derivando en la creación de 780 puestos de empleo directo.

Por todo ello, es necesario establecer un Plan de Formación que permita la ampliación del número de personas, que cubran los oficios estratégicos o críticos necesarios para la creación de dicho turno.

Estos oficios estratégicos, pensados para el tercer turno, están dotados de una mayor autonomía y responsabilidad que los mismos oficios en los otros 2 turnos, puesto que las figuras estratégicas de la noche tienen un importante papel en la toma de decisiones por la ausencia de mandos jerárquicamente superiores.

Por todo ello, la formación es un pilar fundamental para la fabricación de los nuevos modelos, por lo tanto debemos asegurar la máxima calidad y profesionalización, para lo cual es imprescindible un nivel de formación mucho más amplio que el estrictamente necesario, logrando una mayor calidad en el proceso productivo y un aumento de las competencias profesionales.

Con todo este Plan Formativo se busca la alta competitividad de los trabajadores actuales y de las nuevas incorporaciones, para crear expertos que cubran estos puestos críticos.

En la actualidad, los proyectos formativos que nos pueden llevar a este punto de profesionalización son:

Profesionalización de los operarios del tercer turno para cambios de cadencia: La formación básica de los operarios es de 2 puestos para un turno de mañana y tarde, pero el cambio de cadencia que se realiza en la noche implica que un operario esté mejor preparado si conoce al menos 4 puestos. Esto revertiría en su mayor profesionalización y en conseguir personas polivalentes que puedan optar a otros puestos más especializados.

Profesionalización de figuras estratégicas: en el tercer turno las figuras estratégicas tendrán un papel clave en la toma de decisiones, por la anteriormente comentada ausencia de mandos jerárquicamente superiores. Es por ello que, para la profesionalización y autonomía de estas figuras, consideramos importante que reciban una formación más amplia a la que se añadan puntos clave que faciliten esta autonomía.

Además cabe destacar que ciertos oficios estratégicos no son exclusivos de Renault, por lo que se genera la creación de trabajadores con un alto nivel competitivo en el mercado laboral.

10. **Ayudas a los trabajadores para formaciones externas individuales.**

La empresa cuenta con una Fundación que gestiona, entre otras cosas, ayudas económicas a los trabajadores que se formen externamente. Las líneas a las que está enfocado son varias, entre las que están los estudios Universitarios (ayudas para la matrícula, premios a la finalización de estudios universitarios...), Masters o especializaciones, estudios de FP (ayudas a la matrícula, premios por finalización), estudios reglados de idiomas...

Con esto la empresa también intenta incentivar la profesionalización de sus trabajadores, de manera que la capacidad formativa incida en la mejora de la producción, mejores trabajadores, mayor implicación...

11. Conclusión

Como expuse al principio del trabajo, la competitividad en las empresas es un eje fundamental hoy en día, y la formación de sus trabajadores será la que le distinga del resto en cuanto a términos de calidad del servicio, del producto, etc...

Asimismo, el reciclaje continuo de los miembros de la corporación es indispensable para que todas las mejoras, cambios en todos los aspectos de las normativas, etc... se apliquen de manera correcta.

Como hemos visto en los diferentes capítulos, en esta empresa se pueden distinguir tipos de formación diferentes en función del objetivo que busquen. Así, la formación de los operarios que trabajan directamente en el producto será más específica en cuanto a forma manual de trabajo se refiere. En cambio, la formación de los técnicos está más enfocada a términos legales, normativas internas y externas, etc...

Cabe recordar que toda la formación de la empresa, requiere de personas especializadas que sepan cómo desplegarla. Así, formaremos trabajadores internos, y se complementará con formadores externos, proveedores de maquinaria nueva especializada en la misma, etc...

La gestión de toda esta formación también es importante, y para ello existen técnicos de formación que, a través de sistemas informáticos, soportes en papel, etc..., recogerán y registrarán toda la actividad formativa de la empresa. Además deberán estar informados de los cambios que se den en el exterior, de tal manera que siempre se cuente con una formación actualizada en el interior de la empresa.

Para cubrir todas estas necesidades, además de que suponen una mejora en la empleabilidad de los propios trabajadores, la empresa recibe subvenciones y bonificaciones, que cubren gastos que de otra manera no serían asumibles.