



Universidad de Valladolid

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO**

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

EL PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Presentado por M^a Ester González Moreno

Tutelado por: Marta Martínez García

Soria, 13 de Enero de 2014

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9
---------------------------	----------

PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1

Evolución de la formación hasta nuestros días

1.1. Evolución histórica de los Recursos Humanos	17
1.2. El Capital Humano	20
1.3. La formación en la empresa.....	22
1.3.1 Concepto e importancia de la formación en el ámbito empresarial	22
1.3.2 Clasificación de las necesidades de formación	26
1.3.3 Ámbito Jurídico	29

CAPÍTULO 2

El Plan de Formación en la empresa

2.1. Gestión de la formación en la empresa	35
2.2. El Plan de Formación: etapas	36
2.2.1 Etapa previa: análisis de la empresa	38
2.2.2 Etapa básica: la detección de necesidades de formación	39
2.2.3 Etapa intermedia: diseño y programación de las acciones formativas	42
2.2.4 Etapa final: evaluación y valoración de la formación	47

PARTE SEGUNDA: ESTUDIO DE UN CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO 3

LA FORMACIÓN EN MILAN SA

3.1. Análisis de la Empresa.....	54
3.1.1 Objetivos y estrategia empresarial 2014.....	57
3.1.2 La Línea de Melamina I	57

ÍNDICE

3.2. Gestión de Recursos Humanos.....	60
3.2.1 Política de formación en MILAN SA.....	60
3.3. El Plan de Formación MILAN SA para la Línea de Melamina I y II. 64	64
3.3.1 Etapa previa.....	64
3.3.2 Detección de necesidades	64
3.3.3 Planificación y diseño de las acciones formativas a desarrollar .	71
3.3.4 Sistema de evaluación de la formación	77

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES

4.1 Conclusiones generales.....	85
4.2 Conclusiones específicas de MILAN SA.....	87
 BIBLIOGRAFÍA	 94

ANEXOS

Anexo I.- Datos informativos de MILAN SA	99
--	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.- Diferencias entre formación y educación	23
Tabla 1.2.- Importancia de formación para empresa y trabajador.....	25
Tabla 2.1.- Fases del proceso FORMAL de detección de necesidades	40
Tabla 3.1.- Personal mínimo en Línea Melamina I.....	58
Tabla 3.2.- Horas de formación anuales en SIG Línea Melamina I.....	58
Tabla 3.3.- Horas de formación orientadas a la polivalencia L. Melamina I	59
Tabla 3.4.- Horas totales anuales de formación Línea de Melamina I	59
Tabla 3.5.- Horas de ausencia de plantilla Línea de Melamina I.....	59
Tabla 3.6.- Plantilla total Línea de Melamina I	60
Tabla 3.7.- Cuadro de Polivalencias Línea de Melamina I.....	63

ÍNDICE

Tabla 3.8.- Personal mínimo en Línea de Melamina II.....	65
Tabla 3.9.- Horas de formación anuales en SIG Línea Melamina II.....	65
Tabla 3.10.- Horas totales anuales en formación Línea Melamina II	65
Tabla 3.11.- Horas de ausencias de plantilla Línea Melamina II.....	66
Tabla 3.12.- Plantilla total Línea Melamina II	66
Tabla 3.13.- Cuadro de Polivalencias Línea Melamina I.....	67
Tabla 3.14.- Distribución de Colaboradores de Línea Melamina I en turnos y puestos de Línea Melamina II	68
Tabla 3.15.- Composición final de turnos de Línea Melamina II	68
Tabla 3.16.- Acciones previas al Plan de Formación L. Melamina I-II 2014.	70
Tabla 3.17.- Planificación de la formación Línea Melamina I y II 2014	70

INTRODUCCION

Las nuevas tecnologías en continuo cambio de mejora, el incremento del nivel de exigencia de los clientes cada vez más expertos y con mayor criterio para la toma de decisiones, y la naturaleza cambiante de la mano de obra, han provocado entre otros, una ola de cambio en las organizaciones, con el consiguiente cambio en la naturaleza del trabajo.

Las organizaciones se encuentran inmersas en la exigencia de una creciente competitividad, que significa brindar a los clientes mejores y nuevas ofertas con menor cantidad de recursos. Por ello, los directores de las organizaciones deben incorporar en su gestión aquellas estrategias y líneas de acción que les permitan incrementar la productividad y controlar los costes.

La estructura y tecnología de una empresa son fácilmente imitables, sin embargo, su gente es el recurso que realmente la diferencia de las restantes empresas del sector. La calidad y satisfacción de los empleados influye enormemente en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio o producto, en su reputación y, por lo tanto, en su supervivencia.

Por todo lo anterior, la misión más importante del director actual, para hacer frente al reto de la creciente competitividad, es *la gestión del factor humano y la formación*, como uno de los medios claves para el desarrollo de las personas.

En ningún puesto de trabajo, de ninguna actividad, ni sector económico, es posible ya desempeñar una plena labor profesional sin estar en *formación continua*, es decir, sin estar al día de las continuas renovaciones: técnicas, tecnológicas, organizativas, gestoras que se están produciendo en todos los campos.

La empresa que quiera mantenerse en el mercado y ser competitiva deberá disponer de empleados competentes y motivados. El dedicar tiempo a adquirir, mantener y desarrollar las competencias del personal se ha convertido por tanto en un objetivo estratégico de primer orden y en una de las inversiones más rentables que pueda realizar ésta.

En el contexto actual de crisis económica, la empresa tiene la mala costumbre de recortar los presupuestos de formación para ahorrar costes. Sin embargo, es necesario evitar este tipo de prácticas y tomar conciencia de que

INTRODUCCIÓN

un recorte mal planteado puede ser una solución a corto plazo pero tener muy malas consecuencias a medio y largo plazo. Existen procesos formativos que no tienen por qué generar coste para las organizaciones y que permiten continuar mejorando la capacitación de sus empleados.

La crisis plantea la necesidad de capacitaciones diferentes y en ocasiones, el personal del que se dispone no cuenta con ellas. Es muy posible, que resulte más rentable formar adecuadamente a las personas que despedirlas y contratar nuevos equipos.

En definitiva, el énfasis en las personas, en sus habilidades y competencias implica que la organización se plantee como papel crucial la gestión de la formación.

El presente Trabajo Fin de Grado pretende destacar la importancia de la formación como herramienta de gestión de Recursos Humanos y el beneficio que aporta tanto a trabajadores como a la empresa. A nivel más particular se persiguen los siguientes objetivos:

- Realizar una breve explicación de la evolución de los Recursos Humanos y sus consecuencias en los trabajadores y las organizaciones.
- Considerar al Capital Humano como una de las principales ventajas competitivas de la empresa.
- Comprender la necesidad de la formación en la empresa como papel imprescindible dentro de la estrategia y los objetivos generales de la organización.
- Detectar las necesidades formativas en función de los puestos de trabajo y diagnosticar la formación que necesita cada trabajador de forma individualizada.
- Formalizar, a través del Plan de Formación, el desarrollo de las acciones formativas en un periodo de tiempo determinado.
- Entender la evaluación como una actividad sistemática orientada a hacer una revisión crítica de programas y métodos.

Mi bagaje profesional, en el área de los Recursos Humanos y en concreto en el ámbito de la formación, me animó a realizar el presente trabajo en el cual desarrollo un caso práctico basándome en mi propia experiencia profesional como Responsable de Personal en una empresa PYME de Soria, englobada en el sector de la madera y de ámbito nacional. La organización formaba parte de la Red de Recursos Humanos de Castilla y León (CEDER).

En el ámbito de la formación, tuve la oportunidad de desarrollar procesos formativos relacionados con nuevas incorporaciones, desarrollar e implantar políticas de polivalencia (basadas en el conocimiento de varios puestos de trabajo) y establecer y ejecutar todas las acciones formativas de personal para integrar en nuevas Líneas productivas; todo ello en coordinación

con Dirección y con el resto de Departamentos de la organización. La experiencia resultó sumamente enriquecedora.

El trabajo se ha estructurado en dos partes. La primera consta de dos capítulos y pretende centrar el tema a tratar en su marco conceptual, basándonos en la bibliografía consultada (manuales, revistas, boletines, etc) y la segunda parte desarrolla un caso práctico. La primera parte, se divide en dos capítulos, el primero consta de tres epígrafes y el segundo de dos. La segunda desarrolla el caso práctico en un único capítulo.

En el primer capítulo se aborda la evolución histórica de los Recursos Humanos desde la Revolución Industrial hasta nuestros días. Se considera imprescindible conocer el proceso de evolución que ha seguido la figura del trabajador dentro de las organizaciones para entender cuál es la relevante posición que ocupa actualmente y las políticas desarrolladas entorno a él en las empresas, en concreto en materia de formación continua.

A continuación se aborda el concepto de formación dentro de la organización diferenciándola de conceptos similares. La importancia de la formación es obvia tanto para trabajadores como empresarios, siendo ésta una inversión que no debe menospreciarse ni en tiempos de crisis.

Para terminar este capítulo se dedica un epígrafe a la regulación de la formación en el ámbito jurídico: Constitución Española, Estatuto de los Trabajadores y convenios colectivos. La transcendencia de acuerdos en esta materia con los agentes sociales, la repercusión de la adhesión de España a la Unión Europea y la traslación a la legislación española de políticas adoptadas en el marco europeo sobre materia de formación continua.

En el segundo capítulo se presenta el Plan de Formación como herramienta de gestión de los Recursos Humanos en la organización. Se desarrolla el concepto de gestión de la formación, qué objetivos debe cumplir es decir, dónde estamos y a dónde queremos llegar y por qué debe responder a la estrategia y objetivos fijados por la empresa. Todo esto pone de manifiesto que la formación no se puede improvisar y que se requiere de un instrumento que permita la planificación y sistematización de las acciones y tareas que incorpora la labor formativa de la organización; el Plan de Formación.

El tercer capítulo se centra en el desarrollo del caso práctico de la empresa MILAN SA. El objetivo de este caso práctico ha sido diseñar el Plan de Formación para la Línea de producción de la empresa elegida. He tomado la decisión de acotarlo a sólo una Línea de producción, ya que abordar el Plan de Formación para toda la organización, sería muy ambicioso. En concreto, planteo el cese de la Línea de Melamina I y la puesta en marcha de la Línea de Melamina II.

Para la realización del caso he recurrido a la empresa (perteneciente al sector de la madera) en la cual trabajé, por su accesibilidad y colaboración plena a la hora de facilitarme los datos: calendario laboral, sistema de producción, horas de producción anual, jornada laboral anual por trabajador, información referente al proyecto de inversión, puestos de trabajo por Línea de

INTRODUCCIÓN

producción, existencia de representación sindical, procedimientos de calidad, índice de absentismo, etc. Toda esta información queda recogida en el anexo I.

El haber trabajado en la Empresa me ha permitido conocer cual es la política de Recursos Humanos que sigue y los procedimientos que aplica ésta tanto al personal de nueva incorporación con formación obligatoria en calidad, prevención y medio ambiente como el procedimiento de la formación orientada a la polivalencia.

Con el fin de preservar el anonimato de la empresa, se ha optado por nombrarla con una denominación ficticia. Cualquier coincidencia con la realidad es pura casualidad.

Para terminar, en el último capítulo se exponen las conclusiones del trabajo desarrollado.

PRIMERA PARTE

Marco Conceptual

Capítulo 1

Evolución de la formación
hasta nuestros días

En el primer epígrafe de este capítulo, se realiza un breve repaso a la evolución de los Recursos Humanos, con el fin de contextualizar y comprender la importancia del trabajador dentro de la organización y cómo la cultura de la formación adquiere tanta importancia como cualquier otro proceso de la misma.

La evolución de las políticas de Recursos Humanos, a lo largo de la historia, desde la Revolución Industrial, en la que comienza la “producción en serie en las fábricas”, prácticamente sin derechos para los trabajadores, hasta el día de hoy, en el que el trabajador constituye una pieza fundamental en la estructura organizativa, ha dado lugar al desarrollo de diversas políticas de Recursos Humanos: comunicación, gestión del desempeño, descripción de puestos de trabajo, etc.

Como consecuencia de esta evolución se desarrolla la teoría del “Capital Humano”. Esta teoría en definitiva viene a decir, que las personas son y serán los auténticos depositarios de los conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan la mejora continua de la competitividad empresarial. Es un bien de valor “intangibles”, común a toda la “cadena de valor” de la organización. Uno de los elementos básicos, entre otros, para mejorarlo es potenciar la formación.

A continuación se aborda el concepto de formación en las organizaciones y la importancia que adquiere como vehículo de adaptación a los diversos cambios a que esta sometida.

1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

La evolución y desarrollo de las teorías de los modelos de gestión de Recursos Humanos ha supuesto un gran paso. Se pasó de la inexistencia de políticas en este ámbito en la época del taylorismo hasta la “Gestión por Competencias” del momento actual. Hoy en día la figura del trabajador en la organización ocupa un papel relevante, se le considera un valor intangible, que aporta valor añadido a la organización y que, además, este valor añadido, es lo que hace a la organización ser competente.

Nos remontamos al siglo XIX, donde se produce un punto de inflexión importantísimo que afectó a toda la humanidad: La Revolución Industrial. Ésta

trajo consigo la mecanización de las tareas, con la introducción de máquinas y herramientas en los sistemas de producción y la especialización de la mano de obra. En este contexto se produce una degradación de las condiciones laborales en el trabajo (prolongadas jornadas de trabajo, bajos salarios, insalubridad, hacinamiento, falta de medidas de seguridad) y por consiguiente, el descontento de los trabajadores. En este momento se implanta el Taylorismo¹ como método de organización del trabajo.

Este sistema se basó en la división del trabajo en dirección y trabajadores. Para que la división del trabajo funcionase era imprescindible la supervisión, organización y dirección del mismo asignada a un grupo especial de empleados. Como consecuencia de ello, los trabajadores reciben instrucciones de una autoridad y surge la cadena de montaje. Esto supone aumentar la destreza del trabajador a través de la especialización y conocimiento técnico, mayor control del tiempo en planta e iniciar estudios científicos de movimientos y tiempo productivo. Este sistema encuentra un rechazo cada vez más creciente entre el proletariado: no necesita pensar en el trabajo, se evita el trabajo en equipo. En este momento surgen los departamentos de bienestar, futuros departamentos de personal.

La anterior situación evoluciona en el siglo XX a la “producción en cadena”, que llevó a la práctica Henry Ford², como elementos a sumar a la situación anterior, se profundiza en el control de tiempos y aparecen políticas de acuerdo entre obreros organizados (sindicatos) y el capitalista. .

Henry Fayol³ realiza importantes aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo. Su metodología se basa en la observación, experimentación y obtención de reglas.

Taylor y Henry Fayol, no estuvieron relacionados entre sí, pero entre ambos contribuyeron a las bases del llamado Enfoque Clásico de la Administración.

La dimensión humana del trabajador se empezará a plantear a finales de la década de 1920 con la Escuela de Relaciones Humanas que surge como reacción a la Escuela de la Organización Científica del Trabajo, pudiéndose

¹ Frederick Taylor 1856-1915, ingeniero mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo. Autor de “Shop Management” en 1903.

² Henry Ford (1863-1947), empresario norteamericano fundador de la compañía Ford Motor Company y padre de las cadenas de producción.

³ Henry Farol (1841-1925) Ingeniero y teórico de la administración de empresas. Conocido por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo basado en la división de trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

fechase sus inicios en 1927 con Elton Mayo⁴. Mayo demuestra que el ser humano además de ser racional, piensa, se motiva, desarrollando la “Teoría de las Relaciones Humanas”. Esta teoría supone un movimiento de reacción a la teoría clásica de la administración. Surge como consecuencia de la explotación que los trabajadores sufrían con el sistema anterior. Mayo se basa para desarrollar su postulado en una serie de puntos:

- La técnica no es único factor para determinar la productividad de un trabajador.
- Aparecen las necesidades psicológicas.
- Cada trabajador es diferente del otro.
- Existen otros factores motivadores, no sólo el económico.

Mayo lucha por mejorar las condiciones laborales y humanizar el trabajo. Una de las consecuencias prácticas fue iniciar experiencias en las que el trabajador puede opinar y su opinión ayuda a mejorar situaciones.

Entre los años 1950 y 1970 se desarrolla la etapa de la dirección de personal o dirección de relaciones industriales. Se produce mayor intervencionismo del Estado lo que da lugar a que los gobiernos asuman una importante labor reguladora a través de la promulgación de numerosas normas de índole laboral, esto conlleva una mayor especialización del departamento de personal. La función de los Recursos Humanos va adquiriendo mayor importancia a la vez que los sindicatos y su creciente poder hace que sea necesario el establecimiento de cauces fluidos de diálogo.

En 1959 Frederick Herzberg⁵, propuso la Teoría de la Motivación e Higiene, también conocida como la “Teoría de los dos factores”. Esta teoría se basa en conseguir la satisfacción del trabajador a través de la motivación (reconocimiento, responsabilidad promoción) y eliminar la insatisfacción controlando los factores de higiene, entendiendo como tales: salarios, política de empresa, ambiente físico de trabajo, seguridad laboral. En resumen, la motivación de la persona pasa a considerarse como uno de los fundamentales creadores de la productividad. Los conocimientos y habilidades no son suficientes. Es necesario provocar las actitudes adecuadas. En este mismo sentido se desarrolla la teoría de Abraham Maslow⁶.

⁴ Elton Mayo (1840-1949) psicólogo, sociólogo y teórico de la organización empresarial. Estudio al trabajador en el ámbito del trabajo y como sus condiciones psicológicas afectan a la productividad.

⁵ Frederick Herzberg (1923-2000) psicólogo autor de la obra “One More Time, How Do You Do Motivate Employees? (Una vez más, ¿cómo motiva Usted a sus trabajadores?.

⁶ Abraham Maslow (1908-1970) psicólogo estadounidense principal exponente de la psicología humanística. El desarrollo teórico más conocido de este autor es “La pirámide de las necesidades” en el que se establece una jerarquía de las necesidades humanas.

Maslow, nos habla en su "Teoría de la Motivación" de la llamada "Pirámide de las Necesidades". Según esta teoría, todo hombre tiene necesidades y éstas son las que le motivan. Cuando ya las tiene cubiertas, pasa al nivel superior y será lo que le motive y así sucesivamente.

A partir de 1980, se comienza a considerar a las personas como los activos más importantes de la organización y de aquí la necesidad de la integración del factor humano en la estrategia de la organización. Es la etapa de la dirección de los Recursos Humanos.

Finalmente, y después de las brevísimas pinceladas anteriores, llegamos a la situación actual donde la idea principal es la descentralización, empowerment (sistema innovador de organización y funcionamiento interno de una organización, caracterizado por la delegación de responsabilidades de trabajo desde el directivo hacia el resto de plantilla) o gestión del conocimiento. Como resultado, una buena parte de la autoridad se delega en niveles más bajos. Para que esto sea posible la formación pasa a primer plano. La eficacia se consigue por la adecuada mezcla de actitudes, habilidades y conocimientos. Como defensores de estas teorías podemos nombrar a Drucker, Porter, Peters).

En resumen, desde el enfoque planteado por Taylor hasta hoy los Recursos Humanos han sufrido una enorme evolución, de no valorarse a considerarse un valor estratégico en todas las organizaciones.

Si las empresas consideran verdaderamente a las personas como valiosos activos estratégicos, los directivos advertirán que una fuerza laboral competente y consagrada constituirá un requisito previo para alcanzar el éxito empresarial.

1.2 CAPITAL HUMANO

Una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mercado. Solamente las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes son capaces de impulsar o destruir una organización. Las personas, el Capital Humano, son lo más importante en una organización, ya que son el nervio vital de la misma.

El desarrollo de la teoría del Capital Humano reconoce que para la explicación de ciertos fenómenos macroeconómicos, como por ejemplo, el crecimiento del ingreso nacional, es necesario incluir, además de los factores: capital y trabajo, un tercer factor, que considera el conjunto de habilidades y capacidades de los trabajadores.

Becker (1983), teoriza sobre el Capital Humano como la acumulación de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que permiten aumentar la productividad. Por lo que debe tenerse en cuenta, que todos los atributos humanos, no sólo a nivel de educación, sino también en el

rango de habilidades y capacidades, le permiten desarrollar eficazmente diversas actividades para lograr crecimiento de la productividad y mejoramiento económico. Se entiende por mejoramiento económico todas aquellas actividades que contribuyen a crear ingresos o bienestar.

En este sentido, la teoría de Schultz (1972) incluye componentes cualitativos tales como la habilidad, los conocimientos y atributos similares que afectan a la capacidad individual para realizar el trabajo productivo. Considera que los gastos introducidos para mejorar estas capacidades, aumentan también el valor de la productividad del trabajo y producen un tipo de rendimiento positivo.

Schultz, señala cinco factores que han contribuido a mejorar la capacidad humana: equipos y servicios de salud, formación en el puesto de trabajo, la educación formal organizada, los programas de estudios para adultos, la emigración de individuos y familias para ajustarse a las cambiantes oportunidades de trabajo.

Para este teórico la adquisición de los elementos educativos es el punto de partida del proceso de acumulación del Capital Humano, en la misma línea para la OIT (2004), esta teoría ha demostrado que la educación es un bien imprescindible para el individuo y para la sociedad en su conjunto, ya que amplía las posibilidades de acción y elección de los individuos y de la sociedad en general.

Por ello, es necesario que el Capital Humano encuentre aplicación económica a través del mercado, para que las personas, como consecuencia de una mayor formación, encuentren las oportunidades que les permitan revertir en creatividad, innovaciones, iniciativas, acciones relacionadas con las decisiones globales de la organización.

Una vez incorporado el bagaje adquirido a las organizaciones, las organizaciones actuales y del futuro deberán generar un ambiente propicio para que su gente sea capaz de entender sus objetivos y que se sientan motivados hacia la consecución de logros cada vez mayores. Las personas son y serán en definitiva, los auténticos depositarios de los conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan la mejora continua de la competitividad empresarial. Es un bien de valor "intangibles" común a toda la "cadena de valor" de la organización.

Porter (1985) declara que la cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes sino un sistema de actividades interdependientes relacionándose por medio de nexos de la cadena. Para el investigador son las personas quienes amalgaman y confieren una interdependencia creativa y de valor. El valor humano es el sujeto que al realizar cada actividad le da un valor diferenciador incluso al perfil de la misma empresa.

Gestionar correctamente este bien en la organización supone centrarse en los siguientes aspectos: las competencias (gestionando la formación y la definición de los valores o competencias alineándose con la estrategia y logro de los objetivos de la organización), la capacidad de innovar y mejorar (se

materializa en gestión de la diversidad, aprendizaje, iniciativa y creatividad, colaboración) el compromiso y la motivación (gestión participativa y compromiso con los proyectos y objetivos, de la comunicación interna, del clima de trabajo).

En resumen, el concepto de Capital Humano se asocia al conocimiento de las personas (capacidad y compromiso) y se relaciona con las competencias (conocimientos y habilidades y cualidades de las personas) y tiene que ver con la capacidad de innovar y mejorar, y con el compromiso y la motivación (dedicación y calidad de actuación).

El Capital Humano constituido por la personalidad del trabajador, su capacidad intelectual y aptitudes específicas, su grado de socialización, prestigio, cantidad y calidad de conocimientos adquiridos en la educación y formación profesional, en la medida en que es poseído y controlado por una empresa constituye un recurso intangible fundamental para su subsistencia y competitividad. En la medida en que una organización disponga de un equipo humano competente, polivalente y flexible, capaz de generar recursos y capacidades empresariales, lo incorporará en la dinámica de cambio y competencia, siendo el verdadero fundamento de una empresa competitiva.

La educación y la formación constituyen uno de los instrumentos que permiten incrementar y desarrollar el Capital Humano de un país y de las empresas, en cuanto que moldean la personalidad de los individuos, desarrollan sus capacidades intelectuales y les proporcionan los conocimientos adecuados. Ambos aumentan el valor del individuo y, por tanto, su capacidad de contribuir a la mejora de la economía nacional y de la empresa, por lo que constituyen una necesidad, además de personal, moral y social, de orden económico.

1.3 LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

La formación en la empresa surge realmente con la Revolución Industrial, pero su verdadera importancia se adquiere a medida que las cualificaciones profesionales han ido aumentando, dado los rápidos cambios que se han producido en los sistemas y medios de trabajo, tanto técnicos como de gestión y que han obligado a su aplicación y actualización para conseguir la competitividad.

El objetivo de este epígrafe es situarnos en el campo de la formación en la empresa revisando los conceptos más importantes relacionados en este ámbito.

1.3.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

La formación, en su más amplio sentido, incluye conceptos tales, como aprendizaje, educación, desarrollo, entrenamiento y capacitación. Por su mayor similitud marquemos diferencias entre formación y educación:

Educación y formación son conceptos complementarios. El objetivo de la formación en la empresa es dotar a los destinatarios de conocimientos, habilidades y actitudes que les hagan aptos para desempeñar convenientemente las tareas propias de su actividad laboral. (Tarrago 1994).

Por otra parte, la educación es un proceso orientado, primero a capacitar a la persona para asimilar y desarrollar conocimientos, técnicas y valores, y segundo, a ir mejorando esta capacitación constantemente. La educación es “más general que específica”, y se dirige a la base de lo que se llama “Capital Humano”.

Tabla 1.1.- Diferencias entre formación y educación

FORMACIÓN	EDUCACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Orientada más hacia el trabajo que a la persona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientado más a la persona.
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos claros y precisos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos más vagos y difusos.
<ul style="list-style-type: none"> • Orientada a dotar conocimientos técnicos y actitudes para llevar a cabo tareas específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada más hacia el desarrollo de estructuras más técnicas, conceptuales, para estimular las capacidades de analizar y sintetizar de los individuos.
<ul style="list-style-type: none"> • Efectos más previsible, uniformes y más a corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectos menos previsible, variables, y más a largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> • Inculca valores y creencias vigentes en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Inculca valores y creencias vigentes en la sociedad.
<ul style="list-style-type: none"> • Al aprender conductas específicas y uniformes, hace disminuir las diferencias individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta las diferencias individuales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la elaborada por Andrés Reina, MP en “Gestión de la Formación en la Empresa”

Para Andrés Reina (2001) los procesos de formación, con independencia de las personas que lo realicen, implican un proceso de aprendizaje, tratando de lograr un cambio, en algún aspecto, de la conducta del individuo. Como técnicas de aprendizaje podemos identificar las siguientes:

CAPITULO I

- *Adiestramiento*: consiste en un ejercicio dirigido que se verifica mediante la observación y reproducción de la conducta ajena, es decir, aprendizaje por imitación, mediante la respuesta adecuada a las orientaciones del docente, maestro o instructor.
- *Autoaprendizaje*: también denominado aprendizaje por ensayos y errores, (prueba-error), se trata de un método semejante al anterior pero no hay maestro o instructor.
- *Aprendizaje brusco*: se trata de un aprendizaje sin ensayo y sin error en el que la primera respuesta, ya sea favorable o desfavorable, es aprovechada para la adaptación (no se acerca al radiador porque una vez se quemó).
- *Aprendizaje por el estudio*: que es un aprendizaje racional, consistente en la fijación de un contenido escrito mediante la reflexión, meditación y mecanización mnemotécnica (es la técnica o proceso de asociación mental de ideas, esquemas, ejercicios sistemáticos, repeticiones para facilitar el recuerdo de algo).

En cualquier caso el propósito de toda formación es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o un trabajo determinado, ya sea como consecuencia del cambio tecnológico, nueva organización del trabajo, nuevas condiciones del mismo, nuevos trabajos a realizar o para favorecer su promoción social.

Hay un acuerdo generalizado sobre la importancia de la formación para todas aquellas empresas que desean permanecer en el mercado. La actual situación económica y empresarial se presenta dentro de un entorno de cambios continuos, con una competencia muy agresiva y con unos clientes que reclaman unos niveles de servicio cada vez más exigentes, la aparición y desarrollo de nuevas tecnologías de la información y comunicación, el desarrollo de nuevas técnicas de gestión, cambios sociopolíticos, los cambios en los métodos de producción, la globalización de los mercados y los cambios en los factores económicos.

Ante este reto, las organizaciones tienen que actualizar su estrategia empresarial con objeto de adaptarse y dar respuesta a este entorno tan difícil y competitivo; pero si queremos que la estrategia marque el rumbo de la organización está tendrá que llegar de forma clara y concisa a todas las personas que la componen.

Frente a los detractores de la formación, quizás porque su experiencia es negativa, se debe demostrar que **la formación es una inversión**, una forma de detectar objetivos, un apoyo esencial para el cumplimiento del Plan de la Empresa, así como un medio para mejorar la competitividad y flexibilidad en la empresa y en las personas que en ella trabajan, de efectos a corto, medio y largo plazo.

En la tabla adjunta se expone el valor estratégico de la formación tanto para el trabajador como para la empresa:

Tabla 1.2.- Importancia de la formación para empresa y trabajador

IMPORTANCIA DE LA FORMACION	
Trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Le ayuda a adquirir conocimientos, destrezas y habilidades. • Le ayuda a integrarse en su equipo y empresa. • Le ayuda a conocer nuevas tecnologías y formas de trabajo, “mantenerse” y “conservar” su puesto de trabajo. • Le ayuda a su desarrollo personal y profesional. • Le ayuda en su reconocimiento (ser escuchado, ser valorado). • Le ayuda a participar en la empresa. • Le ayuda a mejorar el nivel de eficiencia en su tarea. • Mejora la motivación y nivel de satisfacción en el trabajo. • Aumenta su seguridad en el empleo.
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona ayuda para satisfacer sus necesidades. • Proporciona ayuda para consolidar y transmitir la cultura de empresa y sus objetivos. • Proporciona ayuda para alcanzar mayor nivel de competitividad, productividad, rentabilidad y calidad. • Proporciona ayuda para disponer en los puestos de trabajo a personas capacitadas e integradas en la cultura de la empresa y equipos de trabajo. • Ayuda para adaptarse a los cambios del mercado y del entorno. • Otros aspectos: menos accidentes laborales, menos absentismo, menor rotación voluntaria. • Eleva la motivación de los recursos humanos y mejora las relaciones entre las personas. “Clima laboral”. • Mejora la imagen externa de la empresa por su compromiso con el personal. • Mayor satisfacción de los clientes.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Mad Comunicación, “El Plan de Formación en la Empresa”.

No obstante en tiempo de crisis, las empresas tienden a reducir considerablemente sus cargas laborales, principalmente las partidas destinadas a formación, frenar los procesos de selección y a reestructurar sus plantillas. Más que nunca se buscan profesionales polifacéticos, que sean capaces de desempeñar en distintas áreas. Este escenario ha obligado a las empresas a contar con menos personas, pero que sean capaces de cubrir distintas necesidades dentro de la organización.

Por otro lado, muchas empresas dejan escapar el talento en el que años atrás invirtieron, presionadas por procesos de reestructuración para reducción de costes a corto plazo.

En la situación actual podríamos describir dos estrategias opuestas en materia de formación. Por una lado, están las empresas que, ante la necesidad de reducir sus costes, conservan la estructura “más barata”, aunque no sea la que les permite competir, y eliminan las partidas económicas destinadas a formación.

Por el contrario, están las empresas que han decidido competir para sobrevivir, que han apostado por un equipo preparado y polivalente, capaz de afrontar cambios y nuevas responsabilidades para poder asumir los incrementos y la diversidad de la carga laboral que todo ajuste de plantilla origina.

En estos momentos existe la sensación de que nadie está seguro en su puesto de trabajo, aún cuando prospere la empresa en la que se trabaja. Cada empleado necesita estar adecuadamente preparado para incrementar su flexibilidad y cambiar de puesto si así se requiere. Por tanto, los trabajadores con menos volumen de trabajo, no deben desaprovechar la oportunidad de aumentar su formación y mantenerse vigentes en el mercado.

En resumen, dentro de este contexto social y económico que obliga a empresas y trabajadores a contribuir para mantener la empleabilidad, quizá hoy la formación sea, más que nunca, algo a no descartar sino a planificar y diseñar con el compromiso común.

1.3.2 CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN.

Antes de abordar la clasificación de las necesidades formativas debemos definir qué se entiende por tal término. En general necesidad significa "carencia" o "falta".

En cualquier organización estas necesidades existen de un modo permanente, aunque no siempre ni en todos sus trabajadores se presentan con la misma intensidad. Esto hace que se suministre ininterrumpidamente, aunque haya ocasiones en que el trabajador no sea consciente de ello. Por esta razón, el proceso de formación del personal en una empresa debe ser continuo, desde su incorporación hasta su salida de ella.

Una correcta clasificación es de vital importancia, puesto que cuanto más concretas sean y mejor definidas estén las necesidades de formación mejor se pueden definir las acciones y actividades formativas que satisfacen las necesidades, y más eficaz y rentable será el Plan de Formación.

Las necesidades de formación son múltiples. Se pueden clasificar atendiendo a varios criterios:

A) Atendiendo al momento de incorporación o introducción.

A.1 Formación de incorporación, inserción o acogida.

Con la formación de introducción, sea cual sea su categoría profesional y nivel formativo, se pretende que el empleado obtenga la información necesaria para conocer todo sobre la empresa a la que se incorpora y el trabajo que se le ha asignado. También se pretende lograr su adaptación a la empresa lo más rápido posible

Normalmente las empresas establecen procedimientos de acogida en los que se recogen los siguientes puntos sobre:

- La empresa: su historia, desarrollo y organización, los productos y/o servicios que presta, los derechos y deberes del personal, los beneficios sociales que se ofrecen a los empleados, las normas y reglamentos internos.
- El trabajo: refiriéndose a toda la información relativa al puesto que va desempeñar el trabajador: descripción del puesto, mandos intermedios, compañeros, relaciones con otros puestos y otros aspectos como: horario, salarios, oportunidades de promoción. Información sobre el sistema de calidad y protección y seguridad en el trabajo.

Además el empleado tiene que “aprender a realizar su trabajo”, en la organización, por lo que existe una necesidad de entrenamiento o training, en el caso de empleados no cualificados. El entrenamiento es una enseñanza totalmente práctica que principalmente desarrolla habilidades motoras y destrezas manuales. Para Fernández y Sarramona (1978) una vez sedimentada e insertada en la personalidad del individuo que la recibe puede considerarse como una “verdadera” formación.

La importancia y duración de cada una de estas necesidades de formación depende del nivel educativo y puesto que ocupe el nuevo empleado. (no será la misma para un directivo que para un técnico o personal no cualificado).

A.2 Formación durante la vida del individuo en la empresa.

Una vez integrado el individuo en la organización, debe ser más eficiente en su trabajo, mantener y actualizar sus conocimientos y reciclarse para poder hacer frente a los cambios experimentados en el mismo. La empresa, debe capacitarle para ocupar otros puestos y desarrollarlos personal y profesionalmente. Entre estas necesidades de formación se encuentran el perfeccionamiento (aprender idiomas, programas informáticos), mantenimiento (reciclaje profesional de su puesto) y capacitación para desarrollar otros puestos de trabajo distintos al inicial.

A través de la capacitación la empresa interviene, a corto plazo, en la trayectoria profesional del empleado, facilitando el desarrollo de su carrera profesional en ella y su desarrollo personal. Mientras los programas de desarrollo en la empresa hacen referencia a planes de sucesión a largo plazo para puestos directivos realizando una formación más en habilidades sociales, liderazgo, técnicas de comunicación, etc.

A.3 Otras necesidades de formación según Puchol (1997) son:

- Necesidades de formación por *jubilación*: sobre todo en el caso de realizar jubilaciones anticipadas cuando se llevan a cabo reconversiones industriales. Las nuevas incorporaciones, sustitutos del personal jubilado se les prepara para el cambio.
- Necesidades de formación para la *expatriación* en el caso de empresas multinacionales cuando envían empleados a otros países.

B) En cuanto a su contenido

La formación debe proporcionar conocimientos, habilidades y actitudes. De acuerdo con esto se pueden identificar necesidades de:

- *Conocimientos*: casi todos los puestos de trabajo, por muy simples que sean, requieren cierto grado de conocimientos conceptuales sobre las tareas a desarrollar. Es de importancia primordial en determinados puestos.

A medida que se asciende en el nivel jerárquico de la organización se necesitan más conocimientos sobre administración y dirección, menos técnicos y una mayor asimilación de la cultura, mientras que a medida que se desciende los conocimientos necesarios son más concretos y específicos.

- *Habilidades*: se pueden clasificar en: *habilidades motoras* (hacen referencia a la manipulación del ambiente físico y ciertos movimientos corporales), *habilidades cognitivas* (están relacionadas con la adquisición de factores mentales o actitudinales), *habilidades interpersonales* (tienden a reforzar las interacciones con otras personas, se trata de aquellas que permiten comprender a las personas y conducirlos, conocer las razones de su conducta e inspirar en ellas los comportamientos adecuados mediante las funciones de liderazgo, motivación y comunicación).

La importancia de los tres tipos de habilidades depende de la naturaleza del trabajo; así los operarios de las máquinas necesitan habilidades motoras, los puestos directivos necesitan más habilidades cognitivas e interpersonales. (Muchinsky 1994)

- *Actitudes*: las actitudes se refieren al “saber estar” y se manifiestan a través del comportamiento de los individuos. Hoy en día son especialmente importantes los valores y actitudes orientados hacia la Calidad Total.

C) Desde el punto de vista estratégico: reactivas y proactivas

- Necesidades de formación *reactivas*: son aquellas derivadas de la observación de problemas concretos. Por ejemplo cuando no se cumplen los objetivos de producción o se introducen nuevas tecnologías o cambios de procedimientos en el trabajo.
- Necesidades de formación *proactivas*: son los vacíos de formación que, de cubrirse, capacitarían al personal de la empresa ante la innovación. Por ejemplo las relacionadas con los planes de carrera.

D) Según el número de personas que tienen necesidades formativas: afectan a un número reducido de personas, a un grupo importante, o a un individuo en particular.

E) Según el ámbito funcional que se pretende cubrir, se puede clasificar:

- Necesidades *verticales*: a través de las acciones formativas se pretenden cubrir aspectos de una tarea específica o de un grupo de tareas interrelacionadas. Están relacionadas con las competencias propias de cada puesto y más concretamente con el desempeño de cada tarea y función.
- Necesidades *horizontales*: a través de las acciones formativas se pretende resolver las deficiencias de las competencias de diversos puestos de trabajo, que no tienen por qué estar relacionados entre sí. Por ejemplo: dominio de idiomas, conocimientos sobre prevención de riesgos laborales, etc.

2.3.3 ÁMBITO JURÍDICO

La importancia de la formación en la empresa se recoge a lo largo de nuestra legislación. La Constitución Española en el Art. 35 dice textualmente:

“Todos los españoles tienen el deber y el derecho al trabajo, a la libre elección de profesión u oficio, a la promoción a través del trabajo y a una remuneración suficiente para satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin que en ningún caso pueda hacerse discriminación por razón de sexo”.

La Ley regulará un Estatuto de los Trabajadores.”

Siguiendo este mandato constitucional el Art. 4 del Estatuto de los Trabajadores aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1995 de 24 de marzo, trata sobre los Derechos y Deberes Laborales Básicos de los Trabajadores y establece, en el punto 2

“En la relación de trabajo, los trabajadores tienen derecho:

- a) A la ocupación efectiva*
- b) A la promoción y **formación** profesional en el trabajo”.*

Y en el Art. 23 E.T “Promoción y formación en el trabajo” indica que:

1.El trabajador tendrá derecho:

- a) Al disfrute de los permisos necesarios para concurrir a exámenes, así como a una preferencia a elegir turno de trabajo, si tal es el régimen instaurado en la empresa, cuando curse con regularidad estudios para la obtención de un título académico o profesional.*
- b) A la adaptación de la jornada ordinaria de trabajo para la asistencia a cursos de formación profesional o a la concesión del permiso oportuno de formación o perfeccionamiento profesional con reserva del puesto de trabajo.*

2.En los convenios colectivos se pactarán los términos del ejercicio de estos derechos.”

El legislador ha otorgado protagonismo a la formación en la empresa, variando esta intensidad en función de los diversos ciclos económicos. Brevemente realizamos un repaso de la historia en este campo.

En la década de los 80 en España surge un despegue de las iniciativas de los diferentes agentes sociales para potenciar la formación continua. (Acuerdo Nacional de Empleo-ANE).

En 1985, se produce la adhesión de España a la Comunidad Europea (CE), lo que tendrá una incidencia posterior sobre la formación profesional y continua, con la creación del Fondo Social Europeo (FSE), a través del cual es posible conseguir ayudas económicas para desarrollar planes y proyectos de formación que se dirijan a la mejora de la formación en la empresa.

El mismo año se diseña el I Plan de Formación Profesional, que intenta integrar la formación reglada, ocupacional y continua. Este marco de voluntad de colaboración y progreso da lugar en los años 90 a los Acuerdos nacionales para la Formación Continua I y II, gestionados por el FORCEM (Fundación para la Formación Continua) y firmados por los interlocutores sociales: Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME), centrales sindicales (CCOO y UGT) y el gobierno.

La Formación Continua se ha ido consolidando a lo largo del tiempo y hoy es un tema básico en la negociación colectiva. Igualmente se ha convertido en uno de los ejes de las estrategias de empleo y competitividad de las empresas, hasta el punto de que en 1998 pasó a formar parte del Sistema de Formación Profesional junto a la Formación Reglada y la Ocupacional. También ha permitido la dotación de recursos financieros para las empresas y sus trabajadores y la consolidación de un modelo basado en la concertación social y en el desarrollo de instituciones paritarias sectoriales y territoriales.

Otro hito importantísimo en la evolución de la estrategia de Formación y Educación Continua lo constituye el Consejo Europeo de Lisboa, de marzo de 2000. Su objetivo para todos los miembros de la UE se basaba en un enfoque común y complementario entre la política económica, la política social, la política de empleo y la política de innovación. Se destacó la necesidad de adaptar los sistemas de educación y formación europeos a las demandas de la sociedad del conocimiento, mejorar la calidad en el empleo y mejorar los Recursos Humanos.

Como elementos de respuesta de España destacamos:

- Ley de Formación Profesional.
- III Acuerdos de Formación Continua hasta 2004.
- Compromisos de inversiones para la conexión a internet de los centros de enseñanza y de los centros de colaboradores en el ámbito del plan FIP.
- En el año 2003, a través del Real Decreto 1046/2003, se procede a la revisión del sistema y a la introducción de ajustes.

- Publicación de la Ley Orgánica 5/2002 de las Cualificaciones y formación profesional, que requiere el desarrollo del sistema de formación continua desde una perspectiva integradora.
- La necesidad de que las ayudas de formación continúa se extiendan al mayor número de empresas, especialmente a las PYMES, que constituyen la mayor parte de nuestro tejido productivo.

Finalmente en año 2007, a través del Real Decreto 395/3007, de 23 de marzo, desarrollado en parte en la Orden Ministerial 2307/2007 de 27 de julio, se establece el actual modelo de formación profesional para el empleo.

Esta legislación se dirige a empresas con centros de trabajo en el territorio estatal, que desarrollen formación para sus trabajadores y coticen por formación profesional

Se establece cómo se realiza la financiación de la formación a través de bonificaciones en los seguros sociales. La ORDEN TAS/2307/2007, de 27 de julio:

“Las empresas disponen de un crédito para la formación de sus trabajadores que pueden hacer efectivo mediante la aplicación de bonificaciones a la Seguridad Social una vez realizada dicha formación. La cuantía de dicho crédito se fijará teniendo en cuenta el importe ingresado por las empresas en concepto de formación profesional durante el último ejercicio anterior,”

Gracias a este enorme desarrollo de políticas de formación en España, que han ayudado en su financiación, la formación continua deja de ser “un privilegio” de las grandes empresas y se convierte en una realidad a la que tienen acceso todos los trabajadores, y por consiguiente, está al alcance de todas las organizaciones.

Capítulo 2

El Plan de Formación en la empresa

Como ocurre con muchas otras actividades, la formación dentro de la organización, debe intentar gestionarse de la forma más eficaz posible. Ello supone establecer un marco de actuación riguroso que contemple todas las acciones y medios necesarios para lograr los objetivos propuestos.

En este capítulo se aborda la gestión de la formación y las herramientas disponibles a su servicio. Se acomete de lleno el Plan de Formación en la empresa a través de las diferentes etapas que lo conforman.

2.1 GESTIÓN DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Para desarrollar una política de Recursos Humanos adecuada, deberemos cuestionarnos quiénes somos, dónde estamos, qué podemos hacer, a dónde queremos y podemos ir. Desarrollar unos mecanismos adecuados y lo suficientemente flexibles, es fundamental en la gestión de los Recursos Humanos. Su diseño e implantación tienen que ir en la misma dirección estratégica de la organización.

Los sistemas de gestión de los Recursos Humanos siguen la siguiente orientación: sistema de reclutamiento y selección, sistema de formación y desarrollo profesional, sistema de reconocimiento y recompensa y sistema de salida empresarial.

Atendiendo a la gestión de la formación y desarrollo empresarial, el objetivo ha de ser garantizar la capacitación, la adquisición de nuevas competencias y la mejora de las actuales con el fin de que la empresa disponga de las personas adecuadas para desempeñar los roles requeridos. Para ello es necesario:

- Definir cuáles son las necesidades de formación y desarrollo profesional de la empresa de acuerdo con su formulación estratégica.

- Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de las personas que constituyen la empresa a través de metodologías de evaluación de personas que proporcionen información fiable.
- Formar y desarrollar personas de acuerdo con los resultados de la evaluación.

Las herramientas de esta gestión pueden ser, entre otras: establecer una cultura orientada a la consecución de objetivos de la organización, entendiéndola como un bien común a ambas partes, una correcta clasificación profesional, realizar la descripción de puestos de trabajo y fijar métodos de valoración de los mismos, recoger en el procedimiento de comunicación interna cómo se divulgan los Planes de Formación, establecer procedimientos de desarrollo de las personas (coaching, mentoring, autodesarrollo, development center, planes de carrera), gestión del desempeño.

En definitiva, dotar a la organización de un Sistema de Calidad, que incluya todas las herramientas, cómo y cuándo deben utilizarse, orientándose a la Calidad Total. Por supuesto, que este escenario tan ambicioso dependerá del tamaño y desarrollo de la organización. Cada empresa deberá adaptar las herramientas a su propio ámbito.

2.2 EI PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA: ETAPAS

De acuerdo, con Valle (1995), cada empresa, teniendo en cuenta los factores económicos-financieros, las nuevas tecnologías y la capacidad de innovación, las características de los productos, la legislación vigente, la cultura empresarial, establecerá su estrategia, política y planes generales, que van a condicionar cada una de las actividades específicas de la gestión de los Recursos Humanos, entre ellas, la de formación del personal.

La formación, es un fenómeno cotidiano en casi todo el tejido empresarial. En la mayoría de organizaciones medianas y grandes se elaboran, desde sus Departamentos de Formación (o si no existen específicamente, desde Personal o Recursos Humanos) sus propios Planes de Formación; muchas de las pequeñas empresas, también, participan a través de consorcios (PYMES y otras) en proyectos formativos que comprenden acciones de cualificación para sectores determinados (pequeño comercio, por ejemplo).

Un Plan de Formación es un documento que elabora la dirección de la empresa cuya finalidad es asegurar la formación de su personal durante un periodo determinado, estableciendo un conjunto de acciones y actividades que pretende la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para lograr los objetivos estratégicos de la compañía. Suele ser de carácter anual.

Una de las características del Plan de Formación es su *flexibilidad*, debe ser un documento dinámico, que permita introducir acciones o actividades formativas que en principio no estuviesen previstas, redefinir y modificar parte

de las existentes. Ha de ser *realista* y tendrá que ajustarse a las exigencias y necesidades de los grupos o personas afectadas. Ernest & Young, Vedior (1998).

Respondiendo a estas características debe ser *proactivo*, anticipándose a las necesidades que van surgiendo en el desarrollo de todos los procesos de la empresa, también *reactivo* a medida que van surgiendo nuevas situaciones como adaptación a nuevas tecnologías, creación de nuevos puestos de trabajo, nuevas líneas de producción, rotación de personal, etc.

En este sentido, psicólogos de diferentes ámbitos de la psicología de las organizaciones, Jiménez (1998), Peiró (1995), de la ingeniería industrial como Solé y Vallhonestá (1994) y de la gestión de personal como Claver (1995), Llopis (1995), Chiavenato (1990), coinciden en dividir en varias etapas el contenido del Plan de Formación, se ha seleccionado esta división por su claridad y precisión:

- *Etapa previa*: se trata de conocer cómo es la empresa y cuáles son sus objetivos. Descubrir problemas relevantes y conocer los proyectos y cambios previstos.
- *Etapa básica*: se trata de detectar e identificar “vacíos” de formación en la empresa. Al finalizar esta etapa, debería disponerse de una lista lo más completa posible de necesidades de formación, que posteriormente deberán transformarse en acciones formativas concretas.

La detección de necesidades de formación es el momento más importante en el proceso de confección del Plan, ya que de la correcta detección de vacíos o necesidades dependerá en gran medida el éxito del mismo.

- *Etapa intermedia*: consiste en transformar las necesidades de formación, detectadas en la etapa anterior, en acciones formativas: describir los objetivos concretos de la formación para cada persona o grupo de personas a formar, los objetivos pedagógicos de las diferentes acciones formativas y diseñar los programas formativos. En esta misma etapa se realizará la elaboración del presupuesto de la formación, redacción del Plan de Formación y aplicación del plan.
- *Evaluación y valoración* de la formación: esta etapa cierra el ciclo formativo para el periodo considerado. Se van a evaluar las acciones de formación previstas y, en general, se hará un análisis crítico del desarrollo de todas las etapas del Plan, una vez aquel se ha llevado a cabo.

No sólo las acciones formativas pueden haberse desviado respecto a lo previsto, sino que también los objetivos de la empresa pueden haber sido mal comprendidos. La detección de los “vacíos” o necesidades puede ser parcialmente equivocada o puede que haya cambiado la organización de la empresa durante el periodo que dure el proceso.

La evaluación comprende, pues, un análisis crítico tanto de la adecuación de lo que ha sucedido respecto a lo que esperábamos que ocurriera, como del propio procedimiento de elaboración del Plan.

Un Plan de Formación completo sigue una secuencia lógica en apariencia fácil. Esta secuencia, a respetar, debe adaptarse a las necesidades y al contexto concreto de cada empresa. La experiencia ha demostrado que no hay un único modelo de plan válido y apto para todas las empresas, sino que cada empresa opta por acoplar el método a sus necesidades.

2.2.1 ETAPA PREVIA: ANÁLISIS DE LA EMPRESA.

El análisis global de la empresa es el “punto de partida” de todo Plan de Formación. La información obtenida en esta etapa será de gran utilidad cuando se proceda a realizar el análisis de las necesidades formativas.

Se trata de obtener una visión de los problemas generales de la organización, sus fortalezas y debilidades, así como establecer los objetivos y estrategias futuras de la organización, los cambios y proyectos previstos. Su situación económica y la de su capital humano.

Los aspectos a analizar con cierta profundidad son los siguientes:

- *Historia de la empresa:* conocer la historia de la organización, los acontecimientos o hitos que han marcado el curso de la empresa, las causas que los han promovido y qué influencia han tenido en su desarrollo.

Se analizarán antecedentes tecnológicos, financieros y comerciales (marketing, ventas, relaciones con clientes), compras y relaciones con proveedores, actividades, productos y posibles cambios, inversiones, políticas de calidad, etc.

- *Entorno de la empresa:* la actividad de una empresa carece de sentido si no responde a las exigencias del entorno en que se mueve. Se entiende como tal el funcionamiento de los mercados, comportamiento de los competidores, entorno político y social, macroeconómico y territorial, etc.
- *Situación económico-financiera:* conocer si la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento o estancamiento; cuáles serán las repercusiones económicas de los futuros proyectos de inversión, cuál será el coste de la formación necesaria para que estos proyectos funcionen correctamente (presupuestos, facturación).
- *Nuevos productos, diversificaciones, diferenciación, inversiones y nuevos procesos:* lo normal es que los cambios en los productos representen también cambios en los procesos, en la organización y en las ventas. Los procesos de inversión implican cambios en la estructura organizativa de la empresa y, por consiguiente, en las cualificaciones de su personal. Las inversiones y proyectos de I+D permiten predecir las necesidades formativas que se generarán.
- *Cultura de la empresa:* se analizarán puntos relativos al “saber hacer” de la empresa (signos y símbolos, valores, imagen, satisfacción del

empleado, opinión del empleado respecto a la empresa). En las PYMES, en ocasiones, debido a la escasez de recursos y tiempo, no tienen en cuenta la importancia del estudio de la cultura de la empresa. Cualquier acción formativa, tendrá repercusiones sobre la cultura de la empresa; igualmente los “vacíos” culturales y/o formativos pueden llenarse a través del Plan de Formación.

- *Situación de los Recursos Humanos:* se trata de conocer el Capital Humano que está a disposición de la organización, la política de personal, (política de contratación, remuneración y promoción horizontal y vertical y su relación con la formación), la existencia de convenio colectivo o pacto de empresa, la normativa interior, datos estadísticos (absentismo, puntualidad, accidentes de trabajo, curas sin baja); movilidad del personal (rotación de personal), etc.
- *Organización:* se analizará la estructura organizativa (organigrama y responsabilidades), estilo de dirección, gestión, comunicación interna.

La cualificación del personal debe adaptarse a los objetivos de la empresa a los cambios programados y a las necesidades futuras.

2.2.2 ETAPA BÁSICA: LA DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN.

El desafío que esta segunda etapa de la confección del Plan de Formación plantea es “cómo detectar vacíos”, “cómo hacerlo de una forma operativa” adaptándolo a las peculiaridades de la empresa en cada momento. Es el aspecto más comprometido del Plan de Formación.

Para Solé y Vallhonestá (1997) las necesidades de formación en una empresa están determinadas por la diferencia entre las cualificaciones y competencias de los Recursos Humanos y las que son deseables y requeridas por los puestos de trabajo.

La formación se desarrolla en un contexto empresarial determinado, cada organización responde a unas características propias y por lo tanto no se puede aplicar un único procedimiento común que permita disponer de un listado de necesidades de formación. La elección del proceso más apropiado deberá hacerse en función de los recursos disponibles, de la capacidad administrativa del departamento de formación o, en su defecto, del propio empresario o incluso del tiempo disponible para su elección.

Confirmando lo anterior, a continuación se exponen las teorías de Goldstein (1986) y Solé y Vallhonestá (1994) desarrollando dos procesos de detección de necesidades, como muestra de la diversidad existente. Todas son válidas. Lo importante es tener la capacidad de aplicarlos a la organización.

Goldstein, realiza una división clara y fácil de visualizar. Lo define como un proceso que implica, sucesivamente, analizar información procedente de tres niveles: la organización en su conjunto, las operaciones y las personas que la componen.

CAPÍTULO II

- *Análisis de la organización:* de forma conjunta, tanto interna (balances contables, capital humano, organización del trabajo, comunicación, cultura...) como externa (situación política, económica, fiscal, mercados, competencia...), con el fin de diagnosticar su situación, identificar sus objetivos y estrategias. Conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades. Estos estudios se pueden realizar por personal interno o a través de consultoras externas.
- *Análisis de los departamentos, áreas y operaciones:* consiguiendo información sobre los objetivos de cada departamento, de cada puesto de trabajo (qué conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes debe tener la persona que lo desempeña), fijando *el perfil de exigencias* de cada puesto y determinar el contenido de la formación que exige.
- *Análisis de las personas:* a través de evaluar al trabajador y su evolución en base al perfil exigido en su puesto. La confrontación de ambos perfiles, permite conocer si tiene las competencias necesarias o si carece de ellas. Si carece de ellas existe una necesidad formativa. Además se pueden producir cambios en las organizaciones por motivos muy diversos, que exigen la adaptación del personal y ha de estar apoyada por la formación. Pueden ser: internos (cambio de personal, de estructuras, de sistemas técnicos, de estrategias) o externos (relacionados con los clientes, con las Administraciones, con el mercado).

Por otra parte, para Solé y Vallhonestà, la detección de las necesidades de formación implica un proceso en el que, sucesivamente, se analiza información, que se puede obtener a través de un proceso FORMAL, propio de grandes organizaciones, e INFORMAL, aplicado a PYMES.

Tabla 2.1.- Fases del proceso FORMAL de detección de necesidades

FASES DEL PROCESO FORMAL DE DETECCIÓN DE NECESIDADES
1.-Describir los objetivos de la empresa.
2. -Definir el puesto de trabajo (actuación deseada), determinando las nuevas exigencias que se requerirán para cada puesto de trabajo a corto y medio plazo, ya sean tecnológicas o cualitativas.
3.- Analizar la actuación real de los trabajadores.
4.-Comparar los conocimientos y destrezas de cada trabajador respecto a las exigencias previamente definidas del puesto de trabajo, de acuerdo con los objetivos de la empresa y el perfil exigido por el departamento o la empresa.
5.-Determinar las diferencias entre el perfil ideal y la respuesta actual del trabajador.
6.-Detectar los complementos de formación necesarios para que la actuación o rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo se asemeje a la actuación deseada.
7.-Listar las necesidades de formación, ordenándolas en función de su importancia, urgencia y de los recursos disponibles.

Fuente: Solé y Vallhonestà. "Guía para la formación en la empresa".

El método formal de detección de las necesidades de formación requiere cierto desarrollo de la empresa a nivel de gestión de Recursos Humanos. Exige tiempo, recursos económicos y gestión por personal capacitado y formado en dirección de personal.

Para Solé Parellada y Mirabet Vallhonestá existe otro método complementario y eficaz el cual denominan "el proceso informal" y trata de detectar las necesidades formativas a través de: análisis de los problemas de la empresa, los proyectos estratégicos de cambio o de inversión, propuestas del propio personal (trabajadores o mandos intermedios), a partir del análisis de los procesos fundamentales de la empresa.

El último paso es la elaboración de una lista priorizada de necesidades de formación para el conjunto de la organización.

Los métodos utilizados para la recopilación de información, son diversos lo habitual es la combinación de varios de ellos:

- Método de observación directa: se basa en la observación del trabajador cuando realiza sus tareas o funciones. Sólo es válido para tareas rutinarias y poco complejas. Es un método que sólo se debe considerar como complementario de otros.
- Cuestionarios: se basa en la recogida de información acerca del puesto de trabajo por los trabajadores que directamente lo desempeñen, aunque siempre debe ser contrastada con la opinión del inmediato superior, que también deberá cumplimentar uno por cada puesto de trabajo.
- Las entrevistas: tienen como objetivo profundizar en temas de mayor interés y la aclaración de conceptos. Deberán cubrir todo el marco de la empresa: directivos, mandos y empleados y el número de ellas será determinado por el responsable de formación.
- Solicitud del inmediato superior: es quién conoce a sus subordinados y sus carencias, quien puede autorizar o no la asistencia a los cursos.
- Reuniones de grupo: sobre asuntos relativos a los objetivos de la organización, problemas en los que sus integrantes analizan el problema y pueden aportar soluciones.
- Autoevaluación y solicitud de formación por el propio empleado.
- Otro métodos: será de gran utilidad el aprovechamiento y utilización de los datos y documentación que posea la empresa sobre el análisis y descripción de las tareas, funciones y puestos de trabajo que en ella se realizan

Respecto a las personas, habrá que analizar si aquellas que han de participar en la formación son capaces de beneficiarse de ella o si deben ser trasladadas, de forma que otras personas ya capacitadas puedan ocupar su puesto de trabajo.

Identificadas las necesidades formativas, se *priorizaran* atendiendo a distintos criterios tales como su influencia en la consecución de los objetivos, su mayor o menor plazo, la conveniencia secuencial lógica, el tiempo disponible, la necesidad de recursos.

Para ello, es necesario hacer un listado de todas ellas y proceder a su clasificación, que puede ser por: departamentos o áreas de trabajo, niveles jerárquicos, especialización, relación con los objetivos o proyectos de la empresa, contenido del programa, materia que se imparte, asistentes, ámbitos temporales.

Por último, existen situaciones en las que la formación es difícil o imposible. En estos casos, habrá que contemplar posibles contrataciones externas adecuadas al puesto de trabajo.

2.2.3 ETAPA INTERMEDIA: DISEÑO Y PROGRAMACIÓN DE LAS ACCIONES DE FORMACIÓN.

En todo Plan de Formación el paso siguiente a la detección de las necesidades formativas existentes consiste en el diseño de las acciones formativas capaces de satisfacerlas, tanto si se lleva a cabo con personal de la organización como con personal externo.

Una acción de formación es un conjunto de objetivos, programas, medios pedagógicos, ejecución y apreciación de resultados puestos en marcha para que se obtenga el nivel de conocimientos o saber-hacer que constituye el objetivo de la formación. (Solé y Vallhonestá 1994)

El resultado es el programa o diseño del curso o acción formativa, un documento donde se organizan los conocimientos a impartir en él y se especifican las decisiones tomadas en cada paso de forma clara, coherente, sin lagunas, para facilitar y motivar el aprendizaje. (Grappin, 1990)

El *objetivo* de una acción formativa profesional apunta al saber y al saber-hacer de los trabajadores a partir de sus competencias: la “adecuación al puesto de trabajo” es el objetivo último de la acción formativa.

En este sentido, fijar el procedimiento para fijar los *objetivos* de la acción dependerá de las condiciones de aprendizaje de las personas a las que va dirigida. Es un requisito previo identificar el nivel de conocimientos de quien recibe la formación.

La acción formativa debe especificar la competencia que desea que alcancen los alumnos. Esto implica tener en cuenta el grado de complejidad de las operaciones a realizar y definir el grado de responsabilidad, autonomía, decisión, polivalencia, anticipación y manejo que se desea conseguir con la formación.

El siguiente paso es la elaboración de un *programa* o diseño de la acción formativa, es decir, representar secuencialmente los conocimientos que han de transmitirse durante el curso. Debe ser ordenado, secuencial y equilibrado, a la vez que coherente, riguroso, claro y motivador. Ha de evitar lagunas y

contenidos poco definidos. Modelarlo en módulos si es muy largo y tener en cuenta la edad y la experiencia de los asistentes, a la vez que las habilidades y actitudes.

Los contenidos se puede clasificar en: conceptuales (aplicados directamente al correcto desempeño de las tareas), de procedimientos (afectan al conjunto de de acciones para la consecución de un fin) y actitudinales (acciones encaminadas a modificar o corregir la tendencia que existe en los trabajadores a comportarse de una manera determinada.

La *duración* de la acción formativa, dependerá de los objetivos, participantes, los contenidos, los formadores y recursos disponibles.

La elección del *horario* en que se impartirán las clases dentro o fuera de horario de trabajo. Si es fuera se han de considerar horas extras o compensarse con descansos. Hay que tener en cuenta si hay turnos de trabajo, la actividad de la empresa, etc.

El *lugar de impartición* de la formación, dependerá de los objetivos y medios disponibles, pudiendo realizarla en el propio centro de trabajo, academias, hoteles, otros centros, seminarios, etc.

En relación a la figura del *formador*, no sólo depende de sus conocimientos o saber transmitir, sino que también debe conocer métodos y tener competencia pedagógica. El formador puede ser interno o externo a la organización. Es muy importante que exista un buen entendimiento entre formadores y alumnos.

Los *métodos de impartición* de la formación son la forma de impartir el contenido de la acción formativa. Andrés Reina (2005) distingue varios métodos formación:

- *Formación en el puesto de trabajo*: a través de entrenamientos, rotación de puestos, reemplazo o sustituciones, asignación de cometidos especiales.
- *Formación fuera del puesto*: técnicas orientadas al contenido (conferencias, demostraciones, visitas sobre el terreno, formación a distancia), técnicas orientadas hacia el proceso (formación en laboratorio, representación de papeles, presentación de modelos) y técnicas mixtas (seminarios, reuniones de grupo, debates, simulaciones...).
- *Nuevos métodos de formación*: basados en el uso de *nuevas tecnologías* (vídeos y compact disc interactivos, Internet e intranet, sistemas electrónicos de apoyo (Rand, 1997).
- *Métodos de formación mixtos*: ofrecen una formación combinada dentro y fuera del trabajo: *contratos formativos y convenios en prácticas*.

También se pueden diseñar acciones formativas basadas en planes de carrera y promociones. Para un trabajador, un *plan de carrera* equivale a la

CAPÍTULO II

programación estratégica de su camino profesional, es decir, a la preparación interesada de los puestos de trabajo que puede ir ocupando en la empresa. La planificación de los planes de carrera presupone poner en común las aspiraciones de cada trabajador y los intereses de la organización.

Respecto a la *promoción*, la mayoría de los trabajadores asocian promoción con el ascenso vertical jerárquico y con el aumento de retribución, pero no consideran la movilidad y la promoción horizontal como un ascenso.

La *convocatoria* del curso ha de realizarse con tiempo suficiente para que el trabajador pueda programarse, tanto en sus obligaciones laborales como particulares.

Finalmente hay que determinar la coherencia de las acciones formativas antes de iniciarlas. Valorar que los programas estén adaptados a las personas a las que van dirigidos (contenidos, métodos, niveles) a los objetivos de la formación; a la evolución de la situación profesional. Debemos conocer cuál es la interacción entre todas las personas implicadas: dirección, mando intermedio, participante, responsable de la formación, formador....

Antes de impartir las acciones formativas, hay que conocer el *presupuesto*.

La formación como cualquier otra inversión en la empresa, debe estar sujeta a un presupuesto lo más exacto y real posible y para ello se ha de prever su costes, comprobando una vez ejecutada, su coste real.

Una primera clasificación de los costes de formación hace que estos queden divididos en:

- 1) Costes *Directos*: son aquellos que se producen como consecuencia de las acciones formativas que se llevan a cabo a lo largo de la ejecución del Plan de Formación y, por tanto, pueden ser imputados directamente a cada una de ellas. Estos costes no se producirán si las acciones formativas no se llevan a cabo: retribución de consultores, formadores o tutores externos, coste de las retribuciones del tiempo dedicado al desarrollo de las acciones de los profesores, coste de los manuales y materiales consumidos en cada acción, alquiler de salas o aulas, costes de horas de trabajo empleadas por los participantes, alquileres de equipos.
- 2) Costes *Indirectos*: son aquellos que no pueden ser imputados directamente a acciones concretas, y que se producen independientemente de la formación se lleve a cabo: coste del responsable de formación, coste del aula, propiedad de la empresa dedicada exclusivamente a formación, coste del proceso de auditoría para la detección de necesidades, etc. Corresponden inicialmente a las primeras etapas del desarrollo del Plan de Formación, período en el que no se tiene información suficiente para determinar cuáles son las necesidades prioritarias en materia formativa y por tanto cuáles serán las acciones que se llevarán a cabo.

Igualmente, en el transcurso de ejecución de las acciones, se originarán costes que directamente no pueden ser asignados a una acción formativa concreta, ya que su cómputo tan sólo puede hacerse de forma global.

También, en el cálculo de estos costes habrá que considerar que, de cara al desarrollo de la actividad de formación, habrá en la empresa una persona, incluso en algunos casos un equipo de personas, que, con dedicación plena o parcial, se responsabilicen del Plan de Formación y de las actividades derivadas del mismo, llevando a cabo todas aquellas tareas de redacción, planificación, coordinación, seguimiento, etc, que éste requiere.

En definitiva estos costes se producirán como consecuencia de la utilización para el Plan de Formación de los Recursos Humanos y/o materiales necesarios, sin que sea posible asignarlos en su totalidad a una acción específica.

El coste total del Plan de Formación, recoge el total de los dos puntos anteriores, la suma de los costes directos y de los costes indirectos. Los costes totales representan la inversión total de la empresa en formación durante el período de vigencia del Plan. Conocidos estos y haciendo uso de los datos, se podrá calcular:

- Coste medio por acción formativa: $\text{costes totales del Plan de Formación} / \text{N}^{\circ} \text{ de acciones}$.
- Coste medio por curso: $\text{costes totales del Plan de Formación} / \text{N}^{\circ} \text{ de cursos}$.
- Coste medio por hora de formación: $\text{costes totales del Plan de Formación} / \text{N}^{\circ} \text{ de horas lectivas}$.
- Coste medio por participante: $\text{costes totales del Plan de Formación} / \text{N}^{\circ} \text{ de participantes en las acciones}$.
- Coste medio por trabajador: $\text{costes totales del Plan de Formación} / \text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores que han participado en las acciones}$.
- Coste medio por hora de formación recibida: $\text{costes totales del Plan de Formación} / \text{N}^{\circ} \text{ de participantes en cada acción} \times \text{horas lectivas de cada acción}$. Mad Comunicación (2002)

En el caso de formación de oferta subvencionada, en la que el trabajador, tiene acceso a una formación gratuita y acorde con su puesto de trabajo o perfil, y que el propio trabajador elige a las entidades que la organizan, en principio, no supone coste alguno para la empresa, si se realiza fuera del horario de trabajo.

Por el contrario, la formación de demanda es aquella que está dirigida a todos los trabajadores asalariados del sector privado y se encuadra dentro de los planes de formación de cada empresa. Cada empresa dispone de un crédito formativo justificando los costes y la participación de los trabajadores y siguiendo los criterios establecidos por la ley. La bonificación se realiza a través

de bonificaciones en el pago de los seguros sociales de cada empresa. El organismo que gestiona este tipo de formación es la Fundación Tripartita y ante ella se debe justificar la impartición de la acción formativa bonificable cumpliendo el procedimiento fijado para ello. AEDIPE Centro (2007)

En definitiva, el objeto de la inversión realizada por una organización es el trabajador. Sobre él no tiene ningún derecho de propiedad, por lo que trata de asegurarse y apropiarse de su esfuerzo, dedicación y resultado de su trabajo, mediante el contrato de trabajo, pudiendo éste en cualquier momento marcharse de ella. Por su parte, el contrato de trabajo garantiza la completa dedicación y aplicación de todas sus capacidades y potencial, por lo que la entidad deberá propiciar un ambiente de trabajo adecuado, estilos de dirección, sistemas de recompensas, etc, que eviten la pérdida del empleado. Andrés Reina (2005).

Redactar el Plan de Formación supone elaborar un documento donde se recogerán todas los datos de la empresa que han motivado cada una de las acciones de formación. Solé y Vallonesta (1994) estructuran este documento en ocho puntos: política de la empresa (se remarcarán los aspectos relevantes que son la causa de las necesidades de formación), política de formación en la empresa, listado de necesidades de formación, acciones de formación, planificación de las acciones de formación, presupuesto, decisión de realizar el Plan de Formación y por último, divulgación del mismo.

La *divulgación* del Plan de Formación es aspecto importantísimo. Dar a conocer, informar a los interesados de forma clara, directa y objetiva. Ésta responsabilidad corresponde a la alta dirección.

En este sentido, hay que estimular la motivación del personal, de forma que se interese voluntariamente y estime la formación positiva y enriquecedora. El Plan ha de sugerir “promoción vertical y horizontal” y a su vez atender la labor de identificar nuevas necesidades.

Una de las políticas del Departamento de Recursos Humanos, es formar buenos profesionales y saber retenerlos el tiempo suficiente para obtener un buen nivel de rentabilidad (“Know How”). Esto no sólo se consigue con sistema retributivo competitivo sino con un clima de trabajo sin tensiones o descoordinaciones.

Garantizar el éxito de la formación es complicado; pero sí es básico que las empresas se conciencien de que cuando se ejecutan las acciones formativas, los “alumnos” deben disponer de los métodos pedagógicos adecuados tanto a nivel teórico como práctico.

Los directores, mandos intermedios de las diferentes secciones deben ayudar y colaborar de manera ordenada y racional. Es conveniente que los responsables de formación, los directores y los jefes revisen frecuentemente los progresos y estimulen el autodesarrollo de las personas.

2.2.4 ETAPA FINAL: EVALUACIÓN Y VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Los profesionales de la formación reconocen la importancia y necesidad de evaluar la formación. De hecho es una de las fases más valorada por su importancia, pero menos desarrollada en la práctica.

Phillips (1997) ampliando el planteamiento de Kirkpatrick (1994), agrupa los elementos objeto de evaluación por niveles:

- Nivel 1: Reacción de los participantes, ante el programa formativo.
- Nivel 2: Aprendizaje de contenidos, habilidades y/o actitudes objeto del curso.
- Nivel 3: Transferencia o comportamiento profesional del empleado una vez finalizada la formación gracias a la transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo.
- Nivel 4: Resultados, repercusiones para la propia organización de la realización de la formación.
- Nivel 5: Cálculo de la rentabilidad de la inversión de la formación.

Los agentes que emiten valoraciones sobre la formación deberán ser todos aquellos afectados por ella: los participantes, los formadores y la empresa.

A) Evaluación de la reacción (evalúan los alumnos):

Se trata de apreciar el grado en que los participantes disfrutaron del curso o acción formativa. Este nivel de evaluación se basa en opiniones de los alumnos sobre:

- 1.1. *Los participantes se evalúan a sí mismos:* ¿Qué han aprendido?, ¿qué conocimientos han adquirido con la formación?, ¿se han cumplido sus expectativas?. La evaluación también se puede realizar después de transcurrido cierto tiempo.
- 1.2. *Los participantes evalúan a los formadores:* evaluarán los conocimientos y habilidades de los formadores, si son buenos transmisores si han conseguido llegar al objetivo, su capacidad para mantener el interés, incitar al recuerdo, accesibilidad, sensibilidad, seguridad.
- 1.3. *Los participantes evalúan la organización de la formación:* conocer sus opiniones sobre el programa, ambiente, horarios, documentación, instalaciones, etc.

Esta información se puede obtener a través de cuestionarios de opinión, grupos de discusión y entrevistas.

Para la empresa la satisfacción de los participantes en un curso o programa resulta insuficiente para comprobar su eficacia.

B) Evaluación del aprendizaje (evalúa el profesor):

Trata de medir el grado en que se han adquirido los conocimientos, habilidades, actitudes perseguidos con la impartición del curso o acción formativa. Se practica al finalizar el curso.

Si evaluamos la adquisición de un determinado nivel de conocimientos, las técnicas utilizadas son las conocidas como pruebas de lápiz y papel. También se pueden aplicar cuestionarios.

Respecto a las habilidades (motoras, intelectuales e interpersonales), se demuestra su aprendizaje mediante la práctica. La técnica más oportuna para evaluarlas son las pruebas situacionales.

En cuanto a las actitudes, reflejan posición mental, afectiva y actitudes de un individuo ante un determinado hecho, se aprenden mediante imitación de personas con capacidad de influir en un alumno. Dada su complejidad para comprobarlas, la técnica más adecuada es la escala de actitud.

La evaluación del aprendizaje permite a los responsables del curso-programa o acción formativa determinar el grado de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje planteados, predecir la efectividad de la formación en el puesto de trabajo, adaptar el contenido para mejorar la asimilación de sus participantes y contribuir a evaluar el potencial de desarrollo profesional de sus beneficiarios.

C) Evaluación de la transferencia, resultados y rentabilidad de la formación:

- *La evaluación de la transferencia:* trata de comprobar si los trabajadores han aplicado lo aprendido a su puesto de trabajo y en qué grado lo han hecho, es decir, el cambio de comportamiento que han manifestado los asistentes a un curso-programa de formación tras su incorporación efectiva al trabajo (Kirkpatrick 1994). La evaluación de la transferencia supone tomar decisiones sobre *cuándo* evaluar, con *qué frecuencia* y *cómo evaluar*. Los procedimientos habituales de evaluación son: *observación directa, entrevista y seguimiento de alumnos*.
- *La evaluación de los resultados:* trata de comprobar en qué medida la formación suministrada a los trabajadores, gracias a la transferencia y mejora en su comportamiento, ha contribuido a mejorar los indicadores de rendimiento empresarial.

SEGUNDA PARTE

Estudio de un caso práctico

Capítulo 3

La formación en MILAN SA



La experiencia adquirida y desarrollada en el mundo de los Recursos Humanos y, en concreto en el área de formación, es aplicada al caso práctico que a continuación se desarrolla.

Se comienza el capítulo con *la presentación de la empresa MILAN SA*: grupo al que pertenece, cultura, representación del organigrama. Se describen las funciones de cada departamento, las Líneas de producción y los productos. Se plantea cuál es la estrategia de la empresa y cuales son las causas que originan el cese de la Línea actual de Melamina I y las que promueven la inversión de una nueva Línea productiva: Línea de Melamina II. Se detallan los procedimientos desarrollados en la organización a nivel de gestión de Recursos Humanos.

A continuación, se desarrolla la *etapa de detección de necesidades*, para la Línea de producción de Melamina actual y la nueva inversión. En este sentido, se procede a realizar estudios de plantilla con el fin de conocer las incorporaciones que hay que realizar, qué puestos necesitamos cubrir y qué polivalencias hay que desarrollar a partir del Cuadro de Polivalencias de la Línea de Melamina I.

Llevar a cabo el desglose de todas las acciones formativas derivadas, sería muy ambicioso. Por lo tanto, a modo de ejemplo, se desarrollan dos acciones: Plan de Formación Inicial de nuevas incorporaciones y Plan de Formación de carretillas elevadoras en Línea de Melamina I.

Para abordar los apartados anteriores, es obligatorio conocer previamente una serie de datos facilitados por la empresa que afectan directamente al desarrollo del Plan de Formación y que se recogen en el anexo I.

El carácter práctico del presente trabajo ha condicionado su presentación. Se ha buscado un estilo sencillo, ágil a través de cuadros y esquemas con el objetivo de facilitar su comprensión dentro de la complejidad del tema y todos los aspectos de la gestión de Recursos Humanos que lo envuelven.

3.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

En este primer epígrafe se trata de conocer cómo es la empresa y cuáles son sus objetivos, descubrir sus problemas más relevantes y conocer los proyectos y cambios previstos.

La empresa "MILAN SA" pertenece al sector de transformación de la madera y forma parte del Grupo LANMI. El Grupo comenzó su andadura en el año 1993 en un taller de carpintería familiar. Posteriormente, ante la demanda de la zona y las perspectivas del mercado, la familia decidió invertir en maquinaria y contratar, en función del orden y volumen de pedidos a más trabajadores. Tras convertir la carpintería familiar en una pequeña industria de fabricación de muebles de 150 trabajadores, dieron un paso más con proyectos de reconversión, adquisición e inversión de fábricas en estado de ruina, quiebra o venta.

Dentro de esta política de expansión del Grupo parecía lógico evolucionar hacia un segmento del mercado más elaborado y, por lo tanto, hacia unos productos que tuviesen un mayor valor añadido, comenzando a fabricar productos semielaborados y mobiliario tipo "kit" para cadenas de gran distribución.

Esta evolución derivó en la integración de las diversas factorías en el actual grupo LANMI, con sede en Madrid. En el año 2000 afianzando en su voluntad inversora, extiende su actividad internacionalmente iniciando su andadura en Rumania, ampliando posteriormente a Polonia. En la Península Ibérica cuenta con varias fábricas, siendo la más importante en cuanto a producción de melaminado MILAN SA.

Esta estructura productiva que acabamos de presentar se completa con un entramado comercial de gran importancia. No en vano, en el marco estratégico del Grupo, su orientación comercial, la máxima satisfacción del cliente y la política de no generar reclamaciones, son prioridades de primer orden.

Cultura y Logo de MILAN SA

La empresa tiene totalmente implantado un Sistema de Gestión de calidad, medio ambiente y seguridad laboral denominado "**Sistema Integrado de Gestión**" (SIG). Este sistema define la estructura, procedimientos y responsabilidades de la organización en estos ámbitos.

El *Sistema de Calidad* está avalado con la certificación de calidad de acuerdo con la norma UNE-EN ISO 9001. Se desarrolla una cultura basada en la *Calidad Total*.

El compromiso con el *Medio Ambiente* se traduce en el respeto y protección por el mismo. El objetivo es minimizar el impacto de la actividad sobre el entorno ambiental. El compromiso se materializa mediante la certificación medioambiental UNE-EN ISO 14001:1996.

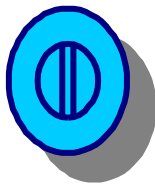


Los procedimientos implantados en materia de *Seguridad Laboral*, basados en el control, revisión y análisis de accidentes e incidentes laborales, tienen como resultado bajos índices de siniestralidad. Se desarrolla una cultura basada en el valor del desempeño del trabajo de forma segura y responsable.

Para inculcar estos valores, una de las principales herramientas de trabajo es la información/formación continua de los trabajadores en estas materias. De hecho todos han de recibir al año 8 horas de formación en sistema de calidad, 16 horas en prevención de riesgos laborales y 4 horas en medio ambiente.

La cultura de la empresa se basa también en los valores de respeto mutuo y esfuerzo eficaz, con el fin de estimular la mejor respuesta de cada uno de los trabajadores. Se potencia y prioriza el trabajo en equipo.

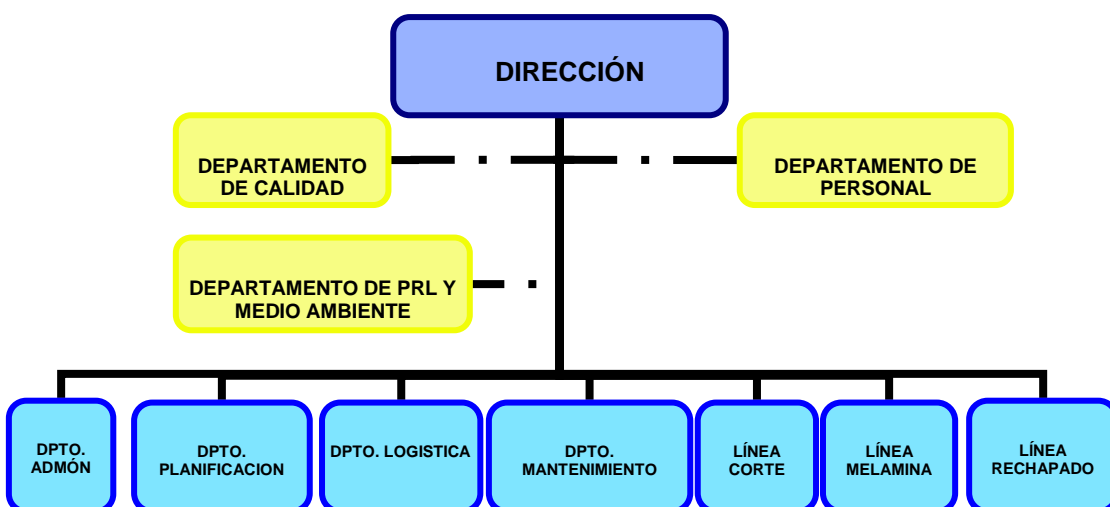
La persona que desempeña puestos de trabajo en las Líneas de producción, se le denomina con el término de: **“Colaborador”**. Dicho término aporta connotaciones más positivas para todas las partes implicadas en la buena marcha de MILAN SA. La identificación y fidelización de todos los Colaboradores con la organización, supone el bien común de todos.



El logo de MILAN SA, es su seña de identidad, una imagen clara, sencilla y de cierta seriedad. Está representado por un doble círculo dividido en el interior. Para MILAN SA, el círculo significa la calidad en todo el proceso. La división simboliza los diversos sectores de la factoría.

Organigrama de MILAN SA.

La estructura de la empresa responde al siguiente organigrama



Fuente: *Elaboración propia.*

CAPITULO III

Dirección: el Director de MILAN SA, asume tanto el control financiero como el control de la producción. Mantiene contacto constante con la Dirección del Grupo. Ambos establecen anualmente los objetivos de MILAN SA.

Departamentos staff:

- *Departamento de Calidad:* encargado de realizar la trazabilidad del producto, crear procedimientos en esta materia y atender reclamaciones.
- *Departamento de Personal:* encargado de tareas burocráticas (contratos, nominas, seguros sociales), gestión del personal (turnos, calendarios, reclutamiento, etc) y gestión de la formación (Plan de Formación).
- *Departamento de Seguridad y Medio Ambiente:* encargado de la formación en esta materia, evaluación de riesgos e implantación de procedimientos y medidas de seguridad. Trabaja en coordinación con el Servicio de Prevención Ajeno.

Otros departamentos:

- *Departamento de Administración:* mecaniza los partes diarios de producción de toda la fábrica, controla los stocks de bandejas de melamina y chapa, formaliza la contabilidad de la empresa, facilita diariamente los datos por Líneas a Dirección sobre las producciones del día anterior.
- *Departamento de Planificación:* planifica la producción de todas las Líneas, atendiendo a los pedidos, las materias primas y carga de producción.
- *Departamento de Logística:* efectúa el control de carga y descarga de camiones, a la vez que organiza las ubicaciones del almacén y el control de los carretilleros de carga.
- *Línea de Corte:* secciona el tablero en función de las dimensiones solicitadas por el cliente, mediante una instalación sofisticada de alto nivel tecnológico.
- *Línea de Melamina I⁷:* se revisten los tableros aglomerados con papel melaminado. Esta Línea cesará su actividad en agosto 2014.
- *Línea de Rechapado⁸:* se revisten los tableros aglomerados con partículas o fibras de madera con chapa natural.

⁷ La **Melamina** es un compuesto orgánico del cual se obtiene la resina de melamina. En el sector del mueble la resina de melamina es el componente con el que se hacen los tableros aglomerados y las láminas decorativas que vienen adheridas a estas. La melamina es la película delgada y decorativa que cubre el tablero aglomerado. Se caracteriza por su resistencia a los arañazos y abrasivos y su persistencia en el tiempo. Sus aplicaciones básicamente son para muebles (cocina, salón, oficinas...), taquillas, bancos, separación WC, puertas, revestimientos de paredes, laboratorios.

⁸ Producto apropiado para la industria del mueble, fabricación de puertas y la decoración e interiorismo.



- *Departamento de Mantenimiento*: consta de dos secciones, sección mecánica y eléctrica, cada una de ellas con su responsable. Al frente del departamento se encuentra un coordinador. Su actividad abarca toda la empresa desde el taller de repuestos, Líneas productivas y taller mecánico.

3.1.1 OBJETIVOS Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL 2014

La estrategia empresarial para el año 2014, comenzó a fraguarse en el 2008. A partir de ese año, ante la creciente competitividad en el mercado del sector de la madera, el Grupo LANMII se vio en la obligación de innovar y presentar productos a los clientes que ofrecieran un valor añadido diferente al de los competidores, así como utilizar materiales no trabajados por los mismos.

Al mismo tiempo, se observó que la Línea de Melamina I de MILAN SA, comenzaba a quedarse obsoleta y había de considerar su cierre por improductiva. Finalmente, la Dirección del Grupo aprobó un Plan de Inversiones que ha consistido en la instalación de una nueva y moderna Línea de Melamina, basada en alta tecnología, mayor productividad y respeto al medio ambiente en la planta de MILAN SA proyectando los siguientes objetivos para el año 2014:

- Cesar la producción en la Línea de Melamina I y comenzar la nueva Línea de Melamina II, el 4 de agosto de 2014.
- Incrementar la producción en un 10%, respecto a la Línea de Melamina antigua.
- Conseguir la estabilidad de la plantilla en la nueva Línea.

La nueva Línea de Melamina II, comprende dos Líneas paralelas de producción, ubicadas en una gran nave, con espacio suficiente para almacenar ordenadamente las bandejas de papel.

Esta inversión permitirá atender en menor periodo de tiempo las producciones solicitadas por los clientes, mejorar la calidad de acabado del producto, trabajar nuevos diseños de melamina, combinar diseños de madera con frentes de colores, mejorar la adhesión, etc. En definitiva, mejorar el producto y con ello satisfacer mejor a los clientes.

3.1.2 LA LÍNEA DE MELAMINA I

En este epígrafe se explica por qué consta de 10 Colaboradores la Línea de Melamina I. La estimación responde a tres cálculos:

- **Puestos de trabajo en la Línea de Melamina I**

La distribución de la plantilla en la Línea se basa en su producción y consta de tres puestos de trabajo:

- *Carretillero*: proporciona la materia prima y evacua el producto terminado.

CAPITULO III

- *Prensista*: coloca el papel para revestir el tablero y controla el proceso de prensado.
- *Controlador de producto final*: se encarga de controlar la calidad del producto terminado discriminando los tableros que no cumplan con los requisitos de calidad fijados.

Tabla 3.1.-Personal mínimo en Línea Melamina I.

PUESTOS DE TRABAJO EN LÍNEA MELAMINA I		
Puestos	Número Colaboradores/Turno	TOTAL
Carretillero alimentación y evacuación	1 x 3 turnos	3
Prensista	1 x 3 turnos	3
Controlador producto final	1 x 3 turnos	3
Plantilla:	3 Colaboradores x 3 turnos	9

Fuente: elaboración propia.

La Línea, para poder producir necesita 3 Colaboradores por turno, (más uno de apoyo), cada turno trabaja 8 horas al día. El sistema productivo se realiza durante cinco días a la semana, en producción de 24 horas consecutivas de lunes a viernes.

- **Horas totales de formación al año: SIG y polivalencia**

- ♦ *SIG*: todos los Colaboradores deben recibir formación en Sistema Integrado de Gestión (SIG): 8 horas en sistema de calidad, 16 horas en prevención y 4 horas en medio ambiente. La estimación se representa en la siguiente tabla:

Tabla 3.2.- Horas de formación anuales en SIG Línea Melamina I

HORAS ANUALES DE FORMACIÓN SIG LÍNEA MELAMINA I		
Acciones Formativas SIG	Horas /Año/Colaborador	Total horas /año
Sistema de calidad	8 horas x 9 Colaboradores	72
Prevención riesgos laborales	16 horas x 9 Colaboradores	144
Medio ambiente	4 horas x 9 Colaboradores	36
Total horas formación año de todos los Colaboradores en SIG		252

Fuente: elaboración propia.

- ♦ *Horas de formación orientadas a la polivalencia*: algunos Colaboradores, además, realizarán formación para conocer un segundo puesto de trabajo. Los cálculos se representan en la siguiente tabla:



Tabla 3.3.- Horas de formación orientadas a la polivalencia L. Melamina I.

HORAS ANULES DE FORMACION ORIENTADA A LA POLIVALENCIA LINEA MELAMINA I		
Acciones formativas orientadas A la polivalencia	Horas /Acción/Colaborador	Horas/ Totales
2 Colaboradores se formarán como carretilleros	160 hrs ⁹ x 2 acciones x 2 Colab.	320
1 Colaborador se formará como prensista	160 hrs ¹⁰ x 1 acción x 1 Colab.	160
Horas total en formación orientadas a la polivalencia		480

Fuente: elaboración propia.

La estimación de horas totales de formación al año será:

Tabla 3.4.- Horas totales anuales de formación Línea Melamina I.

HORAS DE FORMACION AL AÑO LINEA MELAMINA I	
Tabla 3.2 Horas formación SIG	252 horas/anuales
Tabla 3.3 Horas de formación orientadas a polivalencia	480 horas/anuales
Horas total en formación	732 horas / año

Fuente: elaboración propia.

- **Ausencias:**

La empresa se ve en la obligación de tener en reserva Colaboradores para cubrir determinadas eventualidades. Contar con 9 Colaboradores (3 por turno), en caso de ausencias haría imposible que la Línea funcionara correctamente con menos de tres. En la tabla siguiente se recogen dichas estimaciones¹¹:

Tabla 3.5.- Horas de ausencia de plantilla Línea Melamina I.

CAUSAS DE AUSENCIAS LÍNEA MELAMINA I		
Concepto	Desglose	Horas Totales
Asuntos propios	2 días/Colaborador ((8 hrs/día x 2 días)x 9 Colaboradores)	144
Absentismo-permisos	2% x (9 Colaboradores x 1764 hrs anuales/Colaborador)	317,52
Permisos sindicales	20 horas/mes x 1 representante x 11 meses	220
Importe total de horas de ausencias de Colaboradores		681,52

Fuente: elaboración propia.

⁹ Se estima que la acción formativa de manejo de carretillas elevadoras es de 160 horas (dato facilitado por la empresa).

¹⁰ Se estima que la acción formativa de manejo de prensa es de 160 horas (dato facilitado por la empresa).

¹¹ Absentimos-permisos: Incluye toda ausencia del puesto de trabajo (bajas laborales y permisos retribuidos). Se considera que la empresa tiene una tasa de absentismo del 2% (dato facilitado por la empresa).

CAPITULO III

La suma total de los tres conceptos nos facilita el número de Colaboradores necesarios para que la Línea pueda producir correctamente:

Tabla 3.6.- Plantilla total Línea de Melamina I.

ESTIMACIÓN PLANTILLA LINEA MELAMINA I		
Concepto	Desglose	Horas Totales
Personal mínimo por Línea	3 Colaboradores x 1.764 hrs/año/Colaborador s/ convenio	15.876
Formación	Tabla 3.4 Horas de formación al año	732
Ausencias	Tabla 3.5 Horas de ausencias	681,52
Importe total de horas de presencia de Colaboradores en puestos de trabajo		17.289,52

Fuente: elaboración propia.

17.289,52 horas de presencia : 1764 horas/Colaborador/año = 9,8013.

Por lo tanto, el número de personas necesarias para el funcionamiento correcto de la Línea es: **10 Colaboradores**.

3.2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

En este epígrafe se recoge la política de formación, herramientas y metodología que dispone para llevarla acabo la empresa MILAN SA.

3.2.1 POLÍTICA DE FORMACIÓN EN MILAN SA.

Anualmente, el Responsable de Personal y encargado de la gestión de la formación en la organización, elabora un Plan de Formación en el que se programan las acciones formativas a acometer a lo largo del año. Concretamente en los meses de octubre y noviembre se realizan estas reuniones y las propuestas de acciones formativas quedarán recogidas en el Plan de Formación que abarcará a toda la organización. Una vez elaborado se presentará a Dirección para su conocimiento y aprobación en el mes de diciembre.

Son *objeto de formación*: los Mandos Intermedios (Responsables de los distintos departamentos) y Colaboradores.

Respecto a los *formadores*: las acciones formativas pueden impartirse por el Responsable de Prevención, Mandos Intermedios, Responsable de Calidad y Colaboradores-formadores. El *Colaborador-formador*: es aquel Colaborador que por su habilidad y experiencia está capacitado para enseñar. Participa en el proceso formativo de Colaboradores de nueva incorporación o en formaciones orientadas a la polivalencia. Son elegidos por la empresa atendiendo a un conjunto de valoraciones: conocimiento de la Línea de producción (en concreto del puesto a enseñar), conocimientos de los procedimientos de calidad y seguridad, dotes de liderazgo y capacidad de comunicación.



No obstante, las acciones formativas también pueden ser impartidas por personal externo, en función de la materia específica a impartir. Los formadores externos son contratados en función del valor añadido que pueden aportar a la formación.

El *lugar de formación*: una sala en la propia factoría para la formación inicial, y materias de calidad y prevención y en el puesto para formación específica del mismo.

El *momento de impartición de la formación*: las acciones formativas se imparten dentro y fuera de la jornada laboral. En caso de realizarse fuera, serán compensadas con descanso en el calendario anual.

Las sesiones formativas son convocadas mediante documento de convocatoria con una semana de antelación a la fecha prevista de impartición.

La política de Recursos Humanos de MILAN SA se basa en la “Calidad de Servicio al Colaborador”. El objetivo es fidelizarlo apostando por su formación inicial y continua.

En este sentido MILAN SA tiene establecido los siguientes métodos de gestión de la formación: “Procedimiento de Formación Inicial de personal de nueva incorporación”, “Procedimiento de Descripción de Puestos de Trabajo y Evaluación del Desempeño” y “Procedimiento de formación orientada a la polivalencia”.

◆ **Procedimiento de Formación Inicial de personal de nueva incorporación**

La Calidad del Servicio al Colaborador se inicia una vez seleccionado e incorporado éste a la empresa. El primer día de “trabajo”, además de formalizar el contrato, se comienza a aplicar el Procedimiento de Acogida y el Plan de Formación Inicial del puesto a desarrollar.

El *Procedimiento de Acogida* consiste en informar al trabajador de cuantos datos se consideran necesarios para su incorporación como Colaborador de MILAN SA. El objetivo es conseguir que el Colaborador minimice lo máximo posible “el miedo al primer día de trabajo”, empatizar con él y hacerle que se sienta uno más en la empresa.

El *Responsable de Personal* le entrega el “Manual de Acogida” y procede a informar sobre los siguientes aspectos:

- La empresa: Grupo al que pertenece, sistema productivo, productos y organigrama.
- Condiciones básicas de ingreso: horario de trabajo, turnos, jornada, control de presencia, ropa de trabajo, asignación de taquillas, actuaciones en caso de ausencias (justificadas o no), vacaciones, quejas, notificación de cambios personales, anticipos.
- Explicación del Sistema Integrado de Gestión (SIG) de MILAN SA.: Calidad, Prevención y Medio ambiente.
- Explicación de la Mutua de Accidentes Laborales, Convenio Colectivo suscrito entre MILAN SA y Comité de Empresa (entrega de un ejemplar).

CAPITULO III

- Documentación de formación del puesto de trabajo: Descripción de Puesto y Plan de Formación (entrega de documentación relativa al puesto).

A continuación la secuencia de la acción formativa es:

1º Responsable de Calidad: imparte la formación respecto a todo el Sistema de Calidad recalcando la importancia de su cumplimiento:

- Procedimientos Generales y Específicos del puesto.
- Cumplimentación de Registros.
- Reclamaciones.

2º *Responsable de Prevención*: imparte sesión formativa en la que se abarcarán los siguientes temas:

- Riesgos Generales y Específicos del puesto.
- Plan de Emergencia y Evacuación.
- Procedimientos de prevención.

3º *Responsable de Personal*: realiza las presentaciones de una parte con el equipo al que se va a integrar el Colaborador y de otra con su Colaborador-formador y Responsable de Línea Ambos se encargarán de iniciarle en la formación del puesto, resaltando aquellas tareas críticas y equipos necesarios para el desempeño del mismo.

♦ Procedimiento de Descripción de Puestos de Trabajo y Evaluación del Desempeño

Este documento elaborado por el Departamento de Personal junto al Responsable de la Línea, proporciona al Colaborador la información necesaria referente al puesto de trabajo que va a desempeñar. Guarda la siguiente estructura:

- Organigrama del puesto.
- Misión del puesto.
- Funciones del puesto.
- Tareas de cada función.
- Perfil exigido del Colaborador.
- Procedimientos que le afectan tanto a nivel de prevención como de calidad.
- Responsabilidades.
- Relaciones, tanto externas como internas en la organización.

Además incluye el “Documento de valoración del Colaborador” que se basa en los puntos anteriormente expuestos. Esta valoración se realiza una vez al año (en octubre) por los Responsables de la Línea, Calidad, Prevención y Medio Ambiente junto con el Responsable de Personal.



Las acciones correctoras derivadas de esta evaluación se incorporarán al Plan de Formación anual de MILAN SA para el año siguiente.

♦ **Procedimiento de la formación orientada a la polivalencia**

La organización practica la política de polivalencias, la cual supone dar formación para el conocimiento de otros puestos de trabajo. Esta política sirve como medio para motivar al Colaborador, promocionarle tanto profesional como económicamente, favorecerle la rotación de puestos y potenciar el trabajo en equipo. El lema es: “Creamos cantera”.

Esta política se resume en el Cuadro de Polivalencias adjunto. En él se relacionan los tres puestos de la Línea (carretillero, prensista y controlador de producto final) y los 10 Colaboradores (distribuidos en tres turnos A, B, C y un Colaborador de rotación y apoyo entre los turnos) que como ya se ha visto se necesitan para el correcto funcionamiento de ésta.

A fecha 1 de noviembre de 2013 en la Línea de Producción de Melamina I el Cuadro de Polivalencias es el siguiente:

Tabla 3.7 Cuadro de Polivalencias Línea Melamina I.

CUADRO DE POLIVALENCIAS DE LOS COLABORADORES				
AÑO 2013		PUESTOS LINEA MELAMINA I		
Turno	Colaboradores	Carretillero	Prensista	Controlador P.F.
TURNO A	1		X	X
	2	X	X	X
	3			X
TURNO B	4		X	X
	5	X		X
	6			X
TURNO C	7	X		X
	8	X		X
	9		X	X
ROTACIÓN/APOYO	10	X	X	X
RESUMEN TOTAL POR PUESTO		5	5	10

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Los Colaboradores desempeñan los puestos de trabajo marcados en el gráfico por una cruz. Tras la realización de cada acción formativa el Responsable de Línea valora como “apto” o “no apto” a cada Colaborador para el desempeño del nuevo puesto de trabajo.

Tal y como se observa en el cuadro, hay 5 Colaboradores que conocen el puesto de carretillero (Colaboradores 2, 5, 7, 8 y 10); 5 Colaboradores que conocen el puesto de prensista (Colaboradores 1, 2, 4, 9 y 10) y todos conocen el puesto de controlador de producto final.

CAPITULO III

También se observa en el cuadro que solamente el Colaborador 2 y 10 conocen todos los puestos. Solamente los Colaboradores 3 y 6 conocen un solo puesto y el resto están capacitados para desempeñar dos puestos.

3.4 EL PLAN DE FORMACIÓN MILAN SA PARA LA LÍNEA DE MELAMINA I Y II.

3.3.1. ETAPA PREVIA

La primera etapa del Plan de Formación es realizar el análisis de la empresa. Todos los datos relacionados en los, epígrafes anteriores y anexo I, aportan toda la información necesaria al respecto y por tanto, se remite a ellos.

3.3.2. DETECCIÓN DE NECESIDADES

Una vez que se conocen los objetivos de la organización para el año 2014, se procede a realizar reunión-propuesta con el Responsable de la Línea de Melamina durante el mes de noviembre del año 2013. De esta reunión surgen los “vacíos de formación” gracias a la información obtenida a través de:

- Evaluación de los Colaboradores (basándose en la Descripción de Puestos de Trabajo y Evaluación del Desempeño).
- Análisis del Cuadro de Polivalencias de los Colaboradores.
- Proyecto nuevo de la Línea de Melamina II.
- Formación obligatoria anual en prevención, calidad y medio ambiente.

Los vacíos de formación detectados son:

- 1) Aumentar el número de polivalencias en la plantilla actual (Línea de Melamina I, 10 Colaboradores).

Con el objetivo de aumentar los Colaboradores que conocen el puesto de carretillero de 5 a 7 y el puesto de prensista de 5 a 6, se desarrollan las siguientes acciones formativas:

- Colaborador 3 del Turno A, se le va a formar en el puesto de carretillero en el mes de enero.
- Colaborador 8 del Turno C, se le va a formar en el puesto de prensista en el mes de febrero.
- Colaborador 6 del Turno B, se le va a formar como carretillero en el mes de marzo

- 2) Formación inicial de acogida por la incorporación de 10 nuevos Colaboradores para la Línea de Melamina II. A continuación se explica cómo se realizan los cálculos de estimación de plantilla para esta Línea. La estimación responde a tres cálculos:



- **Puestos en la Línea de Melamina II:**

La distribución de la plantilla en la Línea se basa en su producción y consta de seis puestos de trabajo según la siguiente tabla:

Tabla 3.8.- Personal mínimo Línea de Melamina II

PUESTOS DE TRABAJO EN LÍNEA MELAMINA II		
Puestos	Número Colaboradores/Turno	TOTAL
Carretillero alimentación	1 x 3 turnos	3
Prensista	2 x 3 turnos	6
Controlador producto final	2 x 3 turnos	6
Carretillero evacuación	1 x 3 turnos	3
Plantilla:		6 Colaboradores x turno
		18

Fuente: *Elaboración propia*

- **Horas totales de formación al año SIG y polivalencia:**

◆ La estimación de horas de formación *obligatorias* en SIG son:

Tabla 3.9.- Horas de formación anuales en SIG Línea Melamina II

HORAS ANUALES FORMACIÓN SIG LÍNEA MELAMINA II		
Acciones Formativas SIG	Horas /Año/Colaborador	Total horas /año
Sistema de Calidad	8 horas x 18 Colaboradores	144
Prevención Riesgos Laborales	16 horas x 18 Colaboradores	288
Medio Ambiente	4 horas x 18 Colaboradores	72
Total horas formación año de todos los Colaboradores en SIG		504

Fuente: *Elaboración propia*

◆ Horas de formación *orientadas a la polivalencia*: hasta que los turnos de la nueva Línea no estén completos y desarrollado el nuevo Cuadro de Polivalencias con los 20 Colaboradores, no podemos determinar qué polivalencias se van a generar. Por el contrario, sí hay que tener en cuenta éste aspecto y por ello se toma el dato numérico calculado para el año 2013 en la Línea de Melamina I (480 horas -tabla 3.3-) como dato orientativo.

El total de horas de formación estimadas son:

Tabla 3.10.- Horas totales anuales de formación Línea Melamina II.

HORAS DE FORMACION TOTALES AL AÑO LINEA MELAMINA II	
Tabla 3.9 Horas formación SIG	252 horas/anuales
Tabla 3.3 Horas de formación orientadas a polivalencia	480 horas/anuales
Horas total en formación	732 horas / año

Fuente: *elaboración propia*

CAPITULO III

• Ausencias:

El número de horas estimadas de no asistencia al puesto de trabajo por los Colaboradores responde al siguiente cálculo:

Tabla 3.11.- Horas de ausencia de plantilla Línea Melamina II.

CAUSAS DE AUSENCIA LÍNEA DE MELAMINA II		
Concepto	Desglose	Horas Totales
Asuntos propios	2 días/Colaborador ((8 hrs/día x 2 días)x 18 Colaboradores)	288
Absentismo-Permisos	2% x (18 Colaboradores x 1764 hrs anuales/Colaborador)	635,04
Permisos sindicales	20 horas/mes x 1 representante x 11 meses	220
Importe total de horas de ausencias de Colaboradores		1143,04

Fuente: elaboración propia.

La suma total de los tres conceptos nos facilita el número de Colaboradores necesarios para que la Línea pueda producir correctamente:

Tabla 3.12.- Plantilla total Línea Melamina II

ESTIMACIÓN PLANTILLA LINEA MELAMINA II		
Concepto	Desglose	Total
Personal mínimo por Línea	18 Colaboradores 1.764 hrs/año/colaborador s/convenio	31.752
Formación	Tabla 3.10 Horas anuales de formación L. Melamina II	984
Ausencias	Tabla 3.11 Horas de ausencia L Melamina II	1143,04
Importe total de horas de presencia de Colaboradores en puestos de trabajo		33.879,04

Fuente: Elaboración propia

33.879,04 horas de presencia: 1.764 horas/Colaborador/año = 19,2058.

Por lo tanto, el número de personas necesarias para el funcionamiento correcto de la Línea es: **20 Colaboradores**.

Actualmente contamos con 10 Colaboradores, por lo tanto se necesita incorporar 10 Colaboradores más para el funcionamiento de la Línea de Melamina II.

El proceso de selección e incorporación presentará la siguiente secuencia:

- Iniciar el proceso de reclutamiento el 2 de Mayo del 2014 mediante anuncios en prensa, revisión de Curriculum Vitae de la bolsa de trabajo y comunicación a los Colaboradores mediante “el boca a boca”.
- Finalizar el proceso de selección el 30 de mayo.
- Las formaciones de los Colaboradores de nueva incorporación, comienzan en la LINEA DE MELAMINA I, mediante el conocimiento de alguno de sus puestos, a partir del 16 de junio.

A las nuevas incorporaciones se aplicará el Plan de Acogida, formación en calidad y prevención de riesgos laborales y finalmente de forma paralela, formación en puesto de trabajo con otro experimentado Colaborador-formador.



A continuación se reproduce de nuevo el Cuadro de Polivalencias facilitando así la comprensión de la composición de los turnos de la Línea de Melamina II y establecer qué Colaboradores-formadores realizarán las formaciones de las nuevas incorporaciones y en qué puestos.

Tabla 3.13.- Cuadro de Polivalencias Línea de Melamina I.

CUADRO DE POLIVALENCIAS DE LOS COLABORADORES				
AÑO 2013		PUESTOS LINEA MELAMINA I		
Turno	Colaboradores	Carretillero	Prensista	Controlador P.F.
TURNO A	1		X	X
	2	X	X	X
	3			X
TURNO B	4		X	X
	5	X		X
	6			X
TURNO C	7	X		X
	8	X		X
	9		X	X
ROTACIÓN/APOYO	10	X	X	X
RESUMEN TOTAL POR PUESTO		5	5	10

Fuente: Elaboración propia.

3) Formación en Línea de Melamina I de los 10 nuevos Colaboradores (11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18) a partir del 16 de junio del 2014. Para saber qué puestos deben conocer éstos nuevos Colaboradores, primero replanteamos los turnos. Se distribuyen los Colaboradores veteranos (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) en los puestos de trabajo de la Línea de Melamina II :

Tabla 3.14.- Distribución de Colaboradores de Línea Melamina I en turnos y puestos de Línea Melamina II

ACOPLAMIENTO DE COLABORADORES LÍNEA MELAMINA I A TURNOS /PUESTOS DE LÍNEA MELAMINA II						
TURNOS	Carretillero alimentación	Prensista 1	Prensista 2	Controlador PF 1	Controlador PF 2	Carretillero evacuación
TURNO A		1			3	2
TURNO B		4		8 ¹²	6	5
TURNO C		9			10	7

Fuente: Elaboración propia

¹² Este Colaborador con la formación recibida como prensista en febrero 2013, conoce los tres puestos de trabajo de la Línea de Melamina I.

CAPITULO III

De este cuadro se deduce que en todos los turnos hay 3 *Colaboradores veteranos* y uno de ellos (marcado en negrita) *conoce los tres puestos de trabajo de la Línea de Melamina I*. Con esta distribución los turnos están compensados con expertos Colaboradores en la producción de tablero melaminado.

El resto de los puestos (casillas vacías en rojo) se cubrirán con los Colaboradores de nueva incorporación:

Tabla 3.15.- Composición final de turnos de Línea Melamina II

ACOPLAMIENTO DE NUEVAS INCORPORACIONES A TURNOS LINEA MELAMINA II						
TURNOS	Carretillero alimentación	Prensista 1	Prensista 2	Controlador PF 1	Controlador P.F 2	Carretillero evacuación
TURNO A	12	1	11	17	3	2
TURNO B	13	4	15	8	6	5
TURNO C	14	9	16	18	10	7

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con esta tabla se deducen las acciones formativas que debemos desarrollar para los Colaboradores de nueva incorporación. Se formarán 3 carretilleros (12, 13, 14), 3 prensistas (11, 15, 16) y 2 controladores de producto fina (17 y 18).

Las acciones formativas que se derivan basadas en el Cuadro de Polivalencias son:

- Formación en el puesto de carretillero:
 - Turno A, Colaborador 2 formará al Colaborador 12.
 - Turno B, Colaborador 5 formará al Colaborador 13.
 - Turno C, Colaborador 7 formará al Colaborador 14.
- Formación inicial de *prensistas*:
 - Turno A, Colaborador 1 formará al Colaborador 11.
 - Turno B, Colaborador 4 formará al Colaborador 15.
 - Turno C, Colaborador 9 formará al Colaborador 16.
- Formador inicial *controlador producto final*:
 - Turno A, Colaborador 3 formará al Colaborador 17.
 - Turno C, Colaborador 8 formará al Colaborador 18.

Hasta alcanzar el objetivo de 20 Colaboradores, faltan 2, éstos quedan en reserva y su incorporación se realizará el 1 de septiembre, momento en que la Línea funcionará a tiempo completo. Las formaciones dependerán de las rotaciones (bajas y absentismos) que puedan sufrir los nuevos turnos.



En caso de ausencias de Colaboradores al puesto durante el periodo de puesta en marcha y mes de septiembre, se cubrirán con el personal del equipo montador de la Línea.

4) Formación de los 20 Colaboradores y Responsable de Línea en Línea de Melamina II:

- *COLABORADORES:*

1.- Formación en puesto con el equipo montador de la Línea.

Antes de comenzar la producción se realizará el proceso de adaptación a los nuevos puestos "in situ" durante dos semanas. Esto exigirá un sobreesfuerzo a los Colaboradores, ya que, a la vez que desempeñan su horario de trabajo. La empresa se ve en la obligación de convocar las formaciones fuera de él. La actual cartera de pedidos impide parar la producción.

El periodo formativo será desde el 21 de julio al 1 de agosto durante 3 horas al día, horario de:

- Mañana de 9:00 a 12:00, asistirá el turno de tarde.
- Tarde de 17:00 a 20:00, asistirá el turno de mañana y noche.

2.- Formación básica eléctrica con personal externo de CTAI.

CTAI impartirá formación a los Colaboradores durante la semana del 28 de julio al 1 de agosto, 1 hora al día en el horario anterior.

- *RESPONSABLE DE LÍNEA*

Al margen de la formación programada para el año 2014 para Mandos Intermedios. La programación de la formación para el Responsable de la Línea de Melamina II es:

- Desde el 30 de junio al 18 de julio conocimiento del funcionamiento de la nueva Línea, durante 3 horas al día con el montador de la misma.
- Desde el 28 de julio al 1 de agosto, 20 horas de formación con CTAI, según el programa establecido por los formadores externos.
- Asistirá a las acciones formativas en uno de los turnos con los Colaboradores.

A modo de resumen en el siguiente cuadro se reflejan los pasos que se han ido realizando en los epígrafes anteriores para llevar a cabo la elaboración del Plan de Formación de la Línea de Melamina I y II de MILAN SA

CAPITULO III

Tabla 3.16.- Acciones previas al Plan de Formación L. Melamina I y II 2014.

Años anteriores (2008-2013)	CALENDARIO TRIMESTRE 2013 PARA ELABORAR PLAN DE FORMACIÓN 2014		
	Octubre	Noviembre	Diciembre
♦ Comunicación por la Dirección de la nueva inversión.	♦ Evaluación del Desempeño de los Colaboradores por los Responsables de calidad, prevención y medio ambiente junto con el Responsable de Personal ♦ Reunión con Dirección para ultimar datos de la nueva inversión y entrega de calendario de producción para Línea de Melamina I y II.	♦ Reunión-propuesta entre Responsable de Línea de Melamina y Responsable de Personal con el fin de detectar los vacíos de formación analizando: - Formación SIG - Cuadro de Polivalencias 2013 - Proyecto de Línea Melamina II	♦ Reunión con Dirección para entrega de Plan de Formación 2014. ♦ Revisión y aprobación por la misma.

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.17.- Planificación de la formación Línea Melamina I y II 2014

PLANIFICACION DE LA FORMACIÓN DE COLABORADORES EN LÍNEA DE MELAMINA I Y II 2014										
DÍAS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	
1	PARADA DE PRODUCCIÓN							Cese L Melamina I		
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15	Formación carretillero Línea Melamina I	Formación prensista Línea Melamina I	Formación carretillero Línea Melamina I							
16										
17										
18				PARADA DE PRODUCCIÓN						
19										
20										
21										
22										
23										
24										
25										
26										
27										
28										
29										
30										
31										
	Producción Línea Melamina I 24 horas al día cinco días a la semana en turnos de 8 horas									

Fuente: elaboración propia



3.3.2 PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE LAS ACCIONES FORMATIVAS.

Según el punto anterior son cuatro los programas formativos los cuales desarrollan todas las acciones formativas:

A) Programa formativo orientado a la *polivalencia* en L. Melamina I:

- Plan de Formación manejo de Carretillas Elevadoras.
- Plan de Formación Prensa y Papel.

B) Programa formativo de *nuevas incorporaciones*:

- Plan de Formación Inicial de Acogida.

C) Programa formativo nuevas incorporaciones en Línea de Melamina I:

- Plan de Formación manejo de Carretillas Elevadoras.
- Plan de Formación Prensa y Papel.
- Plan de Formación Controlador producto final.

D) Programa formativo en Línea de Melamina II:

- Plan de Formación de Mando Intermedio
- Plan de Formación Carretilleros.
- Plan de Formación Prensa.
- Plan de Formación Controlador producto final.
- Mantenimiento básico de Líneas según los programas formativos de la empresa de formación externa (CTAI).

Se entrega al Colaborador la documentación relativa a la descripción de puestos de trabajo y el correspondiente Plan de Formación. También cumplimentarán “Registro de Control de Horas de Formación”. El objetivo de cumplimentar este documento es el de controlar la aplicación de los tiempos y los puntos desarrollados, así como las desviaciones o incumplimientos que se puedan producir.

A continuación se representan cuadros con las secuencia de las acciones referentes a la elaboración del Plan de Formación de la Línea Melamina I y II de MILAN SA:

En el siguiente esquema se desglosan las diferentes acciones formativas de las que consta el Plan de Formación de MILAN SA para la Línea de Melamina I y II durante el año 2014:

CAPITULO III

PLAN DE FORMACIÓN LÍNEA DE MELAMINA I Y NUEVA LÍNEA DE MELAMINA II

<p>1- Programa formativo orientado a la polivalencia L Melamina I</p> <p>1.1 Plan de Formación manejo de carretillas elevadoras.</p> <p>1.2 Plan de Formación Prensa y Papel.</p>	<p>Título: Manejo de Carretillas Elevadoras. Organiza: Departamento de Personal de MILAN SA Departamento: Línea de Melamina I. Objetivos: Aprender manejo de carretilla elevadora. Aplicación al puesto de trabajo L. Melamina I. Recursos y materiales: Documento de descripción puesto de trabajo Formadores: Responsable Línea Melamina I, Responsable de Almacén Colaborador-formador 10 Metodología: Formación en puesto con otro Colaborador-formador. Programación: del 3 al 31 de enero y del 3 al 28 de marzo Participantes: Colaborador 3 y 6 Programa: SIG: Calidad, Prevención y Medio Ambiente <i>Formación en el puesto:</i> F. Genérica: conducir carretilla elevadora sin peso y con peso. F. Específica: adaptación del manejo de la carretilla al puesto. Duración: 160 horas Sistema de Evaluación: Cuestionario de evaluación de la formación. Cuestionario de Evaluación de manejo de carretillas elevadoras. Presupuesto: 500 euros</p>
<p>2.- Programa formativo de nuevas incorporaciones:</p> <p>2.1 Plan de Formación Inicial de Acogida.</p>	<p>Título: Formación Inicial de Acogida. Organiza: Departamento de Personal de MILAN SA Departamento: Línea de Melamina I. Objetivos: La adaptación de los nuevos Colaboradores a la organización. Recursos y materiales: Manual de acogida Documentación de PRL Plan de Emergencias Documentación del sistema de calidad Formadores: Responsable de Personal. Responsable del Sistema de Calidad. Responsable de Prevención. Metodología: Formación en sala por los diferentes Responsables de las áreas. Programación: 16-17-18-19 de junio. Participantes: Colaborador 10, 11 ,12 ,13, 14, 15, 16, 17, 18. Programa: Acogida. Prevención de Riesgos Laborales Medio Ambiente. Sistema de Calidad Duración: 28 horas Sistema de Evaluación: Cuestionario de Evaluación de la formación. Cuestionario de Eficacia y Aplicabilidad de la formación Presupuesto: 150 euros</p>
<p>3.- Programa formativo Línea Melamina I nuevas incorporaciones:</p> <p>3.1 Plan de Formación manejo de carretillas elevadoras. 3.2 Plan de Formación Prensa y Papel. 3.3 Plan de Formación Controlador de Producto Final.</p>	
<p>4.- Programa formativo Línea de Melamina II:</p> <p>4.1 Plan de Formación Mando Intermedio. 4.2 Plan de Formación Carretilleros. 4.3 Plan de Formación Manejo de Prensa. 4.4 Plan de Formación Controlador de Producto Final. 4.5 Plan de Formación CTAI</p>	



De todas las acciones formativas derivadas se desarrollan dos:

1.- Formación en el puesto de carretillero de Línea de Melamina I.

Título: Plan de Formación manejo de carretillas elevadoras L. Melamina I.

Organiza: Departamento de Personal de MILAN SA.

Departamento: Línea de Melamina I.

Objetivos: Aprender el manejo de carretillas elevadoras y aplicación a las funciones propias del puesto en la Línea de Melamina I. Para ello, se entregará Descripción de Puesto de Trabajo y plano de ubicaciones de materias primas del almacén y bandejas de papel melaminado.

Esta acción se engloba en el marco de las acciones formativas orientadas a la consecución de polivalencia y ampliación de Colaboradores que conocen el puesto.

Recursos y materiales: Documentación de descripción del puesto de trabajo.

Formador/es: Responsable de Línea de Melamina I.
Responsable de Almacén.
Colaborador-formador 10

Metodología: La acción se impartirá en el puesto de trabajo bajo la tutela de un Colaborador-formador y la supervisión de los Responsables de Almacén y Línea de Melamina I. La formación se desarrollará en el puesto de trabajo y requiere determinadas horas prácticas.

Programación: Del 3 al 31 de enero y del 3 al 31 de marzo

Participantes: Colaboradores 3 y 6

Programa:

1.- Formación en SIG:

1.1-Sistema de Calidad:

- Procedimientos específicos del puesto y de la sección.
- Cumplimentación de registros

1.2.- Prevención de riesgos laborales:

- Riesgos derivados del puesto de trabajo.
- Equipos de protección individual

1.3.- Medio Ambiente

- Contenedores para cada tipo de residuos en el puesto de trabajo

2.- Formación en el puesto:

2.1.- Formación **genérica:** manejo de carretilla elevadora :

CAPITULO III

2.1.1. Conocimiento físico de la factoría: pasillos, zonas de tránsito y almacén.

2.1.2. Apilado: rástreles de pino y tablero.

2.1.3. Conocimiento de carretilla:

- Mantenimiento
- Explicación de mandos
- Pesos.
- Cómo se mueven las uñas.
- Cómo se apila.

2.1.4. Seguridad (continuo)

- Primera toma de contacto conduciendo (sin pesos)

2.1.5. Circulación por las naves

2.1.6. Manejo programa informático correspondiente.

- Etiquetado (dónde y cómo)

2.1.7. Manejo carretilla con peso.

2.1.8. Mantenimiento de las naves y puesto de trabajo (limpieza)

2.1.10. Ubicaciones

2.1.11. Prácticas con carretillas.

2.2.- Formación **específica**: adaptación al puesto.

2.2.1. Comprobar existencias y ubicación de tablero y papel necesario para utilizar durante el día.

2.2.2. Almacenaje de bandejas de papel en su lugar correcto a su llegada.

2.2.3. Alimentar la Línea de tablero y papel.

2.2.4. Evacuar la Línea de tablero y papel.

2.2.5. Mantenimiento de la carretilla.

2.2.6. Preparar material de embalaje a la salida (cartones, tiras, fleje).

2.2.7. Revisar el papel antes de meterlo en mesa y taparlo a su salida.

2.2.8. Soplar los paquetes de trabajo desnudo al alimentar la Línea y retirar aquellos tableros defectuosos.

Duración: 160 horas

Sistema de evaluación:

- Cuestionario de evaluación de la formación.
- Cuestionario de evaluación de MILAN SA: Carretillero L. de Melamina I

Presupuesto: para la ejecución de esta acción formativa será necesario cubrir unos costes de 500 euros



2. Formación Inicial para nuevas incorporaciones.

Título: Plan de Formación: acogida y formación inicial del Colaborador de MILAN SA.

Organiza: Departamento de Personal de MILAN SA.

Departamento: Línea de Melamina I.

Objetivo: Es facilitar la adaptación de los Colaboradores a la organización, proporcionando la información necesaria sobre MILAN SA.

Recursos y materiales: Se entregará el Manual de Acogida, documentación en materia preventiva y Plan de Emergencias y Evacuación, calidad y documentación relativa al puesto de trabajo que desempeñe.

Esta acción se engloba en el marco de las acciones formativas orientadas a la puesta en marcha de la Línea de Melamina II.

Formador/es: Responsable de Personal
Responsable de Sistema de Calidad
Responsable de Prevención

Metodología: La acción se impartirá en varias sesiones formativas cumpliendo con las horas de formación obligatorias establecidas en el Sistema Integrado de Gestión (SIG). Serán impartidas por cada uno de los formadores atendiendo a la materia correspondiente.

Programación: 16-17-18-19 de Junio. Horario: 09:00 a 14:00 y 16:00 a 19:00

Participantes: 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18

Programa:

1.- ACOGIDA,

Imparte: Responsable de Personal

1.1.- MILAN SA

1.1.1. Nuestra Empresa:

1.1.1.1. Qué se hace

1.1.1.2. Secciones y Líneas

1.1.2. Organigrama

1.1.3. Plantilla

1.1.4. Turnos

1.1.5. Entrega y análisis del Colectivo:

1.1.5.1. Comité de Empresa

1.1.5.2. Grupos Profesionales

1.1.5.3. Polivalencias

1.1.5.4. Formación

1.1.5.5. Vacaciones

CAPITULO III

- 1.1.5.6. Comité de S. y Salud Laboral
- 1.1.6. Control de Fichaje y entrega de taquilla
- 1.1.7. Presentación a su mando
- 1.1.8. Presentación de Colaborador-formador.

2.- PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Formador: Técnico Prevención de Riesgos

- 2.1 Presentación Técnico en Prevención
- 2.2 Visita a las instalaciones y puesto de trabajo
- 2.3 Formación:
 - 2.3.1 Riesgos Genéricos
 - 2.3.2 Riesgos Específicos
 - 2.3.3 Entrega de “Guía del Trabajador” (Incluido Plan de Emergencia y Evacuación)
- 2.4 Entrega de equipos de protección individual.
- 2.5 Primera toma de contacto con el puesto.

3.- MEDIO AMBIENTE

Formador: Técnico Prevención de Riesgos

- 3.1 Tipos de Residuos: Peligrosos y No Peligrosos
- 3.2 Contenedores para cada tipo de residuos en el puesto de trabajo

4.- SISTEMA DE CALIDAD

Formador: Responsable de Calidad

- 4.1 El SIG
 - 4.1.1 Estructura y Responsabilidades
 - 4.1.2 Documentación: la WEB y su manejo:
 - 4.1.2.1 Procedimientos Generales y Específicos
 - 4.1.2.2 Especificaciones Técnicas.
 - 4.1.2.3 Registros: cómo y porque se rellenan
- 4.2 La norma ISO 9002.
- 4.3 Registros de un Sistema de Calidad.

5.- SERVICIO MEDICO

Formador: Responsable de Personal/Responsable Prevención de Riesgos

- 5.1 “Nuestra Mutua”
- 5.2 Entrega de la Guía de Primeros Auxilios

Duración: 28 horas

Sistema de evaluación:

- Cuestionario de evaluación de la formación.
- Cuestionario de eficacia y aplicabilidad de la formación.

Presupuesto: para la ejecución de esta acción formativa será necesario cubrir unos costes de 150 euros.



3.3.3 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

Finalizados los periodos de formación programados es muy importante la evaluación de la acción concreta por parte del Responsable de la Línea, Colaborador-formador y Colaborador que la recibe.

Además se procederá a la cumplimentación de los registros exigidos en el procedimiento de calidad en materia de formación: “Acta de Formación” y los registros y cuestionarios de evaluación. Siguiendo estos pasos se documenta la acción y se procede a modificar el Cuadro de Polivalencias.

La evaluación permitirá detectar las carencias que se puedan producir y ayudará a replantear y corregir criterios para las siguientes acciones de formación de la organización.

El Responsable de la Línea de Melamina, Responsable de Calidad y Responsable de Prevención, en sus respectivas materias, cumplimentarán el Cuestionario de Evaluación del Puesto. Este cuestionario se ha confeccionado a la medida de cada acción formativa con el fin de obtener resultados lo más fieles posibles al conocimiento del puesto.

En el mismo se determinará el “apto” o “no apto” del Colaborador evaluado y las observaciones, en caso de que existan. Las acciones correctoras a adoptar como consecuencia de las evaluaciones practicadas se recogerán en el apartado de “Acciones correctoras derivadas” y se incorporaran en su caso, al Plan de Formación Anual.

La evaluación se podrá realizar mediante observación, realización de ejercicios, entrevista o bien aplicando los tres métodos.

El Colaborador cumplimentará el “Cuestionario de eficacia y aplicabilidad de la formación” y se analizará por el Responsable de la Formación poniéndolo en común con el Responsable de la Línea.

A continuación se muestran los cuestionarios a cumplimentar según los ejemplos expuestos:

- A la acción formativa de “Formación Inicial de Acogida”, le corresponde el “Cuestionario de Evaluación de la Formación”, a cumplimentar por el Colaborador-formador.
- A la acción formativa “Manejo de Carretillas Elevadoras en Línea de Melamina I”, le corresponden el “Cuestionario de Evaluación de Puesto de Carretillero de Línea Melamina I”.
- Los Colaboradores cumplimentarán el “Cuestionario de Eficacia y Aplicabilidad de la Formación”.

PG 06	CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LA FORMACION	SIGMILAN-2
Nombre y apellidos:		
Puesto de trabajo:		

COD		SI	NO
1	Conoce la organización y distribución por secciones de la empresa		
2	Conoce cual es su sección y quien es el responsable de la misma		
3	Conoce el Convenio de Empresa		
4	Conoce los riesgos derivados de su puesto de trabajo		
5	Conoce el Plan de Emergencias y Evacuación		
6	Conoce el Sistema de Calidad de MILAN SA		
7	Material que le han entregado:		
8	Resalte los aspectos que <u>MAS</u> le han gustado de la formación:		
9	Resalte los aspectos que <u>MENOS</u> le han gustado de la formación:		
10	Comentarios o sugerencias.		

FECHA Y FIRMA



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE MILAN SA

Formado:		
Formador:		
Evaluación Puesto: Carretillero Línea Melamina I		
CONTENIDO	Puntúa de 1 al 10	Observaciones
Manejo de carretillas elevadoras		
Contenido físico de la factoría		
Apilado: rastreles		
Mantenimiento de carretilla		
Manejo de carretilla por pasillos		
Manejo de programa informático		
Manejo carretilla con peso		
Mantenimiento de naves		
Mantenimiento del puesto de trabajo		
Ubicaciones		
Pesos		
<i>Nota: el apartado anterior se cumplimentará junto al responsable de almacén.</i>		
Contenidos de carretillero de la Línea de Melamina I		
Existencias y ubicación de tablero y papel para producción		
Almacenaje de bandejas de papel		
Alimentar la Línea de tablero y papel		
Evacuar Línea de tablero y papel		
Mantenimiento de carretilla		
Preparación de embalaje: flejes, cartones, tiras		
Revisión de papel antes de manejarlo en mesa		
Limpieza del tablero desnudo		
ORDEN Y LIMPIEZA DEL PUESTO		
CALIDAD		
Cumplimentación de registros		



PG 06	CUESTIONARIO DE EFICACIA Y APLICABILIDAD DE LA FORMACION	SIGMILAN-3
Nombre y apellidos:		
Puesto de trabajo formado:		

1.- VALORACION DE LA EFICACIA DE LA FORMACION					
1.1.- Los conocimientos adquiridos a tu juicio son suficientes.	1	2	3	4	5
1.2.- A tu juicio, el periodo formativo es suficiente	1	2	3	4	5
1.3.- Consideras que puedes desempeñar el puesto satisfactoriamente	1	2	3	4	5
1.4.- Los conocimientos teórico-prácticos del profesor son	1	2	3	4	5
2.- VALORACION GENERAL					
1.1.- Necesitas profundizar en los conocimientos técnicos	1	2	3	4	5
1.2.- Necesitaría más prácticas sobre el puesto o tema	1	2	3	4	5
1.3.- Desarrollarías otra acción formativa similar	1	2	3	4	5
Tu opinas:					

Capítulo 4

Conclusiones

La formación en la empresa adquiere verdadera importancia a medida que las cualificaciones profesionales han ido aumentando dado los rápidos cambios que se han producido en los sistemas y medios de trabajo, tanto técnicos como de gestión y que han obligado a su aplicación y actualización para conseguir la competitividad. Además es una buena herramienta para captar y retener el talento.

Por otra parte la formación en las organizaciones es compleja ya que entran en juego elementos organizacionales y estratégicos. Es decir debe estar mejor planificada y más alienada con los objetivos de la compañía. Por ello han ido surgiendo y creciendo en las organizaciones los departamentos de Recursos Humanos, encargados no solo de la selección y gestión del personal, sino también de su capacitación y del desarrollo de sus carreras profesionales.

Durante los últimos años, la evolución de la actividad formativa en las empresas ha pasado de una situación en que se concentraba en unos colectivos reducidos y definidos, a otra en la cual los trabajadores formados cada vez son más.

4.1.- CONCLUSIONES GENERALES

La celeridad de los acontecimientos en el mundo de las empresas: evolución, cambios, nuevas tecnologías, deslocalización, transformación de actividades y sectores enteros hacen necesaria que las organizaciones crezcan y sean *capaces* de adaptarse, evolucionar e innovar. Para ello, la dirección y desarrollo de las personas tienen que liderar este proceso de cambio de forma proactiva.

En este sentido la gestión de los Recursos Humanos deberá desarrollar la capacidad de los trabajadores de la organización, deberán saber para hacer, para crear, para innovar, para aportar. Deberán por tanto, estar formados con suficiencia.

En este sentido la formación y el desarrollo de las personas en el ámbito empresarial constituyen un factor clave en la vida profesional del trabajador y además es un aspecto muy valorado por el mismo. Le permite adquirir y desarrollar conocimientos, destrezas y habilidades, a mejorar su posición dentro de la organización y del mercado laboral en su conjunto. Emocionalmente aumenta su motivación y nivel de satisfacción. Incluso el

CONCLUSIONES

propio trabajador también ejerce de formador cuando explica a algún compañero algo acerca de lo que es experto o conoce.

A la vez para la empresa es una inversión que le ayudará a conseguir los objetivos, desarrollar su estrategia empresarial y aumenta su capacidad de adaptación a los cambios del entorno y del mercado. La inversión se verá reflejada en la mejora de los resultados y en la satisfacción del cliente. Internamente mejora el clima laboral y la consolidación de la cultura de la empresa.

La sociedad también se beneficia de que sus ciudadanos estén en constante aprendizaje, que pueden aplicarlo además de a sus empresas a la vida diaria.

En tiempos de crisis, normalmente los presupuestos se reducen en la partida de personal y de formación. Desprendernos de Capital Humano formado o dejar de formar a las personas en esa situación, puede ser “rentable contablemente”, pero a medio o largo plazo, cuando llegue el momento de necesitar personal polivalente o solucionar problemas que con solo la experiencia del trabajador, dejarían de serlo, se convierte en pésima política.

Por ello, la aplicación de esta herramienta no se debe descartar, sino gestionar y planificar con el fin de preparar equipos polivalentes, capaces de responder ante los cambios y asumir nuevas responsabilidades. Para ello no siempre hay que asignar grandes partidas económicas. Los trabajadores experimentados son una valiosísima fuente de conocimiento para transmitir, el mundo de las nuevas tecnologías (formación online), contratos en prácticas o de formación, proyectos como es el caso de Repsol, convenios con centros educativos: secundaria y Universidades son posibilidades que deberán tenerse en cuenta.

Como conclusión final insistir en que los responsables de las empresas deben tener como una de sus tareas principales, la formación de sus mandos y trabajadores. El concepto de calidad en la empresa deja de centrarse únicamente en los procesos de producción y atención al cliente. Se integra el factor humano como elemento fundamental, para conseguir la Calidad Total. Solo con personas que tengan los conocimientos precisos para la función que realizan –formación-, que dispongan de los medios apropiados para ejecutar su trabajo y que quieran hacerlo –motivación- es y será posible obtener resultados con calidad.

En el actual contexto social y económico agravado por la alta tasa de desempleo, tanto para mantener la empleabilidad como para recualificar el excedente de mano obra afectado por la actual crisis, la formación es imprescindible. En el primer caso dentro de la empresa. En el segundo la formación se deberá orientar a la cualificación o recualificación en sectores emergentes o con tendencia positiva en el empleo. Los poderes públicos deberán gestionar políticas de empleo al respecto.

4.2.- CONCLUSIONES ESPECÍFICAS DE MILAN SA

Durante la elaboración del caso práctico ha surgido una gran cantidad de información, procedimientos y documentación que se ha intentado reflejar en el desarrollo del mismo. Las principales reflexiones y conclusiones se manifiestan a continuación.

Quiero en primer lugar resaltar lo importante que es el conocer la organización *exhaustivamente* a la hora de plantearse la formación a impartir. Su evolución, cultura, políticas de calidad, seguridad y medio ambiente, visitar las secciones, conocer los procesos de fabricación y los productos. En resumen, “pisar” la factoría, observar y hablar con los Colaboradores, percatarse de cómo se trabaja en las Líneas (los puestos y las tareas propias de los mismos), la relación entre las secciones. Esta información nos aporta una visión general de la situación de cada uno de los Colaboradores; cómo trabajan: manejo del puesto, habilidades, conocimientos de los procedimientos, relaciones interpersonales, compromiso con los objetivos de la Línea y por tanto con la organización. Estos puntos se desarrollan en el primer capítulo del caso práctico.

Del mismo modo es relevante estar informados de la estrategia de la empresa y los objetivos a alcanzar con el fin de alinear el Plan de Formación con los mismos. En este sentido la estrategia empresarial de MILAN SA para el año 2014, planifica el cierre de la Línea de Melamina I y la puesta en marcha de una nueva Línea productiva: Línea de Melamina II.

También es imprescindible conocer en el ámbito concreto de los Recursos Humanos, las herramientas de que se dispone y la política fijada por la Dirección de la organización en la materia.

El papel del Responsable de Formación como promovedor y difusor del desarrollo del Plan de Formación es fundamental. Éste deberá estudiar y analizar la información recibida.

Sus funciones son múltiples.

- Respecto a la detección de necesidades: reuniones con los responsables de cada Línea, sensibilizarles de la importancia de la formación, innovar, crear, incorporar a los planes de formación nuevas competencias.
- Respecto al diseño del Plan: orientar, observar y participar, impulsar la evaluación competencial.
- Respecto a los métodos: proponer técnicas y métodos de aprendizaje, proponer espacios (aulas, telepresenciales, a distancia, en el puesto), sugerir innovación pedagógica, dinamizar a los formadores, promover intercambio de experiencias.

CONCLUSIONES

- Respecto a la propia gestión del Plan: priorizar las necesidades, organizar calendarios y horarios, optimizar recursos y realizar la tarea documental.
- Finalmente, realizar un seguimiento y análisis de la evolución de las acciones formativas y reporte de información a los responsables de las diferentes Líneas y a Dirección.

En cuanto a la política de Recursos Humanos MILAN SA se basa en dos pilares: fidelizar al Colaborador y formación continua. Ello queda reflejado en su cultura y procedimientos de calidad impulsados desde la Dirección (SIG), que la entiende como una inversión a medio y largo plazo puesto que revierten en la producción y calidad del producto final.

A través del Procedimiento de Acogida de personal de nueva incorporación, se pretende fidelizar al Colaborador desde el primer día de trabajo. Informarle y formarle de todo aquello que le afecta directamente. Perder el miedo a enfrentarse con un nuevo trabajo, sentirse atendido y arropado por la empresa. Seguidamente se apadrina con un Colaborador-formador lo que permite, una vez finalizada la acción de formación del desempeño de su primer puesto en MILAN SA, afrontarlo con confianza, seguridad y responsabilidad. La empresa garantiza con ello en gran medida el éxito del trabajo de este Colaborador.

Referente a la formación continua, se desglosa en dos vías:

- La primera fomenta la constante formación en las materias de calidad y prevención de riesgos laborales y medio ambiente. Como consecuencia la empresa se asegura que todos los Colaboradores conozcan y apliquen los cambios que se producen anualmente en estas materias.
- La segunda vía desarrolla la política de formación orientada a la polivalencia. Consiste en que los Colaboradores conozcan el desempeño de varios puestos de trabajo con todas las garantías. Como resultado para la organización permite la flexibilidad laboral y mitiga situaciones de rotaciones y de ausencias. Por otro lado, los Colaboradores se sienten motivados, afianzados y proyectados profesionalmente en la organización con lo que la rotación será menor.

En MILAN SA, desde el departamento de personal el cual asume las funciones en materia formativa: se desarrollan cuadros de polivalencias, estudios de plantilla (planificación, propuestas de composición de turnos y rotaciones funcionales), procedimientos orientados a la formación (gestión por competencias), a facilitar material a los trabajadores para conocer mejor su puesto de trabajo (descripción de puestos de trabajo). Por otro lado potencia la colaboración de los Responsables de cada sección y resto de departamentos mediante reuniones periódicas.

Analizar conjuntamente toda la información es detectar los vacíos de formación. Del resultado de este análisis se sabrá a quién se forma, cuándo y cómo se lleva a cabo y formaliza. La detección de necesidades es más

CONCLUSIONES

profunda cuando responde al trabajo conjunto de los diferentes departamentos. Realizar la gestión de la formación basándose en criterios contrastados y compartidos con las personas que componen esos sistemas, supone mayores garantías de éxito de las acciones formativas.

En este caso la formación esta focalizada, en las nuevas incorporaciones para la nueva Línea de producción (cálculos numéricos de Colaboradores que requiere según los puestos) y formaciones orientadas a la polivalencia (determinar qué acciones se desarrollan para cubrir todos los puestos que genera). Se toma como base el Cuadro de Polivalencias de los Colaboradores veteranos y se componen los nuevos turnos con ellos.

Como consecuencia surgen varios programas de formación:

- Formación orientada a la polivalencia de los Colaboradores veteranos.
- Formación de Colaboradores de nueva incorporación.
- Formación de los nuevos Colaboradores en la Línea Melamina I como base para actuar sobre la nueva.
- Formación de todos los Colaboradores y Responsables en la nueva Línea de Melamina II.

Para cubrir los aspectos formativos más técnicos se recurre a una empresa externa, CTAI.

Las necesidades formativas se traducen en diversas acciones formativas. Para diseñar el contenido de las acciones formativas la colaboración interdepartamental, es fundamental. El *Responsable de Línea* es quien mejor conoce los aspectos productivos de la sección, las tareas de cada puesto, la coordinación entre los Colaboradores. El *Responsable de Calidad* es quien conoce los procedimientos que deben cumplir, cómo discriminar el producto e inculcar que la atención al cliente comienza cuando en la Línea se estampa el sello de calidad de MILAN SA en el producto. El *Responsable de Prevención*, es quien mejor les puede formar en todos los aspectos de seguridad e higiene y por último el Responsable de Personal es quien coordina al resto y planifica las acciones.

Igualmente evaluar el resultado de las acciones formativas, su eficacia, su adaptación a los objetivos perseguidos tanto a nivel de empresa como de trabajador, corresponde a cada Responsable en su materia y los resultados se pondrán en común con el fin de detectar acciones correctoras.

El Responsable de Formación deberá marcar el camino para llevar a cabo el Plan de Formación, alinearlos a los objetivos de la empresa y cumplir con los procedimientos establecidos en el sistema de calidad.

Como queda reflejado en el caso práctico MILLAN SA aprovecha las capacidades intelectuales de los Colaboradores, desarrolla su capacidad de aprendizaje, potencia la polivalencia por ello está en situación de afrontar la inversión de la nueva Línea de Melamina II en un periodo relativamente corto de tiempo. Es decir, diseña su propio sistema de formación alineado con sus

CONCLUSIONES

objetivos y estrategia así como con sus valores y recursos tanto humanos como materiales disponibles.

A modo de conclusión final, MILAN SA, es una PYME, con escasos recursos para invertir en formación. Sin embargo, es el claro ejemplo de una empresa que gestiona la formación desde dentro y la desarrolla con éxito siguiendo un proceso mínimamente reglado, sin grandes estructuras departamentales y sin grandes inversiones económicas. Esto nos hace pensar que hay que buscar métodos y procedimientos que se puedan adaptar a la organización, aprovechando los propios recursos que ésta ofrece.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS: (OTRAS FUENTES)

- **AEDIPE DE RECURSOS HUMANOS (2007):** “*La Externalización de la Formación en las Empresas*”. Aedipe Centro, Madrid.
- **ANDRÉS REINA, M.P. (2005):** “*Gestión de la formación en la empresa*”, Pirámide, Madrid.
- **BECKER, G. (1983):** “*El Capital Humano*”. Alianza, Madrid.
- **BUCLEY, R. Y CAPLE (1991):** “*La Formación. teoría y práctica*”. Díaz Santos, Madrid.
- **CHIAVENATO, I. (1990):** “*Administración de los recursos humanos*”, 2ª ed. McGraw-Hill.
- **CLAVER CORTES, E.; GASCÓ GASCÓ, J.L.; LLOPIS TAVERNER, J. (1995):** “*Los recursos humanos en la empresa. Un enfoque directivo*”. Editorial Civitas, Madrid.
- **FERNÁNDEZ, A. Y SARRAMONA, J. (1978):** “*La educación. Constantes y problemática actual*” 5 ed. CEAC, Barcelona.
- **FUNDACIÓN LABORAL DE LA CONSTRUCCIÓN (2006):** “*La formación en la empresa. Gestión de la formación*”. Tornapunta Ediciones SL, Madrid.
- **GAN, F.; DE FRANCISCO, E.; ALONSO, B.; PUYOL, S. (1995),** “*Manual de Técnicas e Instrumentos de Formación en la Empresa*”. Apostrofe Itinerario, Barcelona.
- **GOLDSTEIN, I.L. (1986):** “*Training in Organizations*”. BrooksCole, California.
- **GRAPPIN, J.P (1990):** “*Claves para la formación en la empresa.*” CEAC Pedagogía Social, Barcelona.
- **JIMÉNEZ MARTÍNEZ, P. (1998):** “*Planificación de los planes de formación en la empresa*”, Revista de Trabajo y Seguridad Social, Recursos Humanos, núm. 184, julio, pp. 95-100.
- **KIRKPATRICK, D.L. (1994):** “*Evaluating Training Programs. The Four Levels*”. Berret-Koehler Publishers, San Francisco.
- **MAD COMUNICACIÓN (2002):** “*Los Costes de la Formación*”. Fundación Confemetal, Madrid.

BIBLIOGRAFÍA

- **MAD COMUNICACIÓN (2005):** “ *El Plan de Formación de la Empresa*”. Fundación Confemetal, Madrid.
- **MUCHINSKY, P.M., (1994):** “*Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional*”. Desclée de Brouwer, Bilbao.
- **PEIRÓ, J.M. (1995):** “*Psicología de la organización*”. Universal Nacional de la Educación a Distancia. 5ª ed., Madrid.
- **PÉREZ VILLAR, J. (1983):** “*Creación y distribución de la población laboral*”. *Revista Alta Dirección*, num. 109, pp. 133-144.
- **PINEDA, P. (1995):** “*Auditoria de la formación*”. Gestión 2000, Madrid.
- **PORTER, M.E. (1993):** “*Estrategia Competitiva*”. Cesa, México.
- **PUCHOL, L. (1997):** “*Dirección y gestión de recursos humanos*” Díaz de Santos, Madrid.
- **RAND, A. (1997):** “*La tecnología transforma la formación*”. *Training & Development Digest* nº 4, mayo de 1997, pp 38-42.
- **SOLÉ PARELLADA, F. Y MIRABET VALLHONESTA, M., (1997):** *Guía para la formación en la empresa*. Editorial Civitas, Madrid.
- **SOLÉ PARELLADA, F. Y MIRABET VALLHONESTA, M. (1994):** “*Como confeccionar un plan de formación en una empresa*”. La Llar de Libre, Barcelona.
- **SCHULTZ, TH.W. (1972):** “*La Inversión en Capital Humano*”. Editorial Tecnos, Madrid.
- **TARRAGO SABATE (1994):** “*Reflexión es sobre la Formación en la Empresa*”. *Revista Alta Dirección* núm. 178, pp.91-95.
- **BLAUG MARK, (1982):** *Economic Growth in Cross Section*, Departament of Economics, Birbeck College, Mimeo.
- **VALLE CABRERA, R. (1995):** “*La gestión estratégica de los recursos humanos*”. Addison Wesley Iberoamericana, Buenos Aires

LEGISLACIÓN:

- España. La Constitución Española, de 1978.
- España. ORDEN TAS 2307/2007, de 27 de Julio. (BOE nº 182 de 31/7/2007), Pág. 33036-33049.

BIBLIOGRAFÍA

- España. RD 395/2007, de 23 de Marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo. (BOE nº 87 de 11/4/2007), Págs. 15582-15598.
- España. Resolución de 2 de noviembre de 2012, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo del Sector de la Madera (BOE Nº 285 de 27/12/12), Págs. 82047-82125).
- Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo (BOE nº 75 de 29/03/1995).

WEBSITES:

- **CTAI INGENIERIA:** Disponible en Internet: <http://www.ctai.es>
- **FUNDACIÓN TRIPARTITA PARA LA CREACIÓN DE EMPLEO:** <http://www.fundaciontripartita.org>
- **MAD COMUNICACIÓN:** “La Formación en la Empresa” FC Editorial Madrid, 2005 (ref. 14/4/2012). <http://www.losrecusoshumanos.com>
- **REPSOL:** <http://www.repsol.com>

ANEXOS

ANEXO I.- DATOS INFORMATIVOS DE MILAN SA.

Los datos facilitados por la empresa que afectan a la gestión de la formación son:

1.- Calendario de producción anual para el año 2014:

- La producción de la empresa, es de cinco días a la semana, 24 horas al día en turnos de 8 horas.
- Inicio de actividad en Línea de Melamina I: el 7 de enero hasta el 27 de marzo.
- Parada: del 16 al 20 de abril.
- Reinicio de la actividad: del 21 de abril a 25 de junio.
- Parada: de 26 al 29 de junio.
- Reinicio de actividad: del 30 de junio a 1 de agosto.
- Comienzo actividad en Línea Melamina II: el 4 de Agosto y cese de la Línea Melamina I.
- Parada: del 11 al 31 agosto..
- Reinicio: del 1 de septiembre a 23 de diciembre.

2.- Calendario para la Línea de Melamina II:

- Previsión de iniciar la actividad productiva: 4 de agosto de 2014.
- Sistema de producción: hasta el 8 de agosto de 2014: 16 horas al día, cinco días a la semana.
- Sistema de producción a partir del 1 de septiembre: 24 horas al día, cinco días a la semana.
- Los componentes del equipo montador de la Línea realizarán la formación de los Colaboradores "in situ".
- Como formadores externos, contamos con los profesionales de CTAI.¹³

3.- Consideraciones del Convenio Colectivo de MILAN SA.

El Convenio de aplicación de MILAN SA, es el Convenio Colectivo de ámbito nacional firmado el 7 de septiembre del 2012, entre la Asociación de Empresarios de la Confederación de la Madera (CONFEMADERA), en representación de empresas del sector, y por la Federación Estatal de Metal,

¹³ Su contrato abarca: ingeniería eléctrica y sistemas de control, consultoría y asistencia técnica, formación en operación y mantenimiento. Elaboración de manuales que incluyen descripción de la instalación, sistema de control y con instrucciones y sistemática de control. Estos documentos servirán de base para la formación inicial de todo el personal de mantenimiento y a los colaboradores de la Línea en la adquisición de conocimientos básicos sobre el funcionamiento de la misma. A la vez que servirá de apoyo en el futuro para resolución de problemas y formación de nuevas incorporaciones.

ANEXOS

Construcción y Afines de la Unión General de Trabajadores (MCA-UGT). MILAN SA.

MILAN SA, tiene un Convenio propio de empresa que se negocia entre la Dirección y el Comité de Empresa dentro del marco legal anterior y del que destacamos los siguientes puntos que nos afectan respecto al caso que nos ocupa:

- La jornada laboral anual para el año 2014, es de 1.764 horas de trabajo efectivo. Los 20" minutos de descanso se computarán como tiempo efectivo trabajado, totalizando la jornada diaria a 8 horas de presencia.
- Se reconocen 30 días de vacaciones para todos los trabajadores de la empresa: veinte a disfrutar en el mes de Agosto, coincidentes con la parada de fábrica y el resto entre Semana Santa y Navidades.
- Se considerará exceso de jornada el que se derive de aplicar el límite máximo a las jornadas efectivamente trabajadas.
- Se reconoce el derecho a dos días de asuntos propios.
- Se regula el derecho a la formación continua dirigida a la adquisición de polivalencias.
- Los representantes de los trabajadores serán informados del Plan de Formación Anual, de todas las acciones formativas realizadas en la factoría y se les facilitara cuadro de polivalencias por secciones.

En la Línea de Melamina existe un representante sindical con derecho a 20 horas mensuales de permiso (Ley Orgánica 11/1985, de 2 de Agosto, de Libertad Sindical).

ANEXOS

*“ Si usted opina que la capacitación es cara,
es porque es difícil calcular lo que le cuesta
la ignorancia.*

*Las compañías que cuentan con la eficiencia y
lealtad de los empleados invierten mucho
en programas de formación permanentes
y sistemas de promoción.”*

(Michael Leboeuf, en “El Gran principio del Management.”)

*“Una compañía es solo tan buena como
la gente que tiene”- Mary Kay Ash.*