



Universidad de Valladolid

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

**DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS: PLANES DE ACCIÓN
PARA LA RECOLOCACIÓN**

Presentado por Raquel Francés Francés

Tutelado por Elisa de la Cruz López

Soria 26 de Agosto de 2013



Escudo Nacional de Chile

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL

CAPITULO 1

La estrategia de la empresa

1.1. Concepto de estrategia.....	7
1.2. Estrategia de Empresarial.....	7
1.3. Estrategia de Recursos Humanos.....	14
1.3.1. Políticas de Recursos Humanos.....	18

CAPÍTULO 2

La formación en la empresa

2.1. Concepto y justificación de la necesidad de formación.....	24
2.2. Interrelación de la formación con el resto de las funciones de recursos humanos.....	27
2.3. Aspectos esenciales de la formación.....	29
2.4. Responsabilidad de la formación.....	31
2.5. Barreras de la formación.....	33
2.6. Tipos y momentos de formación para los empleados.....	34
2.6.1. Formación para la recolocación.....	35
2.7. Métodos de formación de personal.....	36
2.7.1. Formación en el puesto de trabajo.....	36
2.7.2. Formación fuera del puesto de trabajo.....	37
2.7.3. Formación basada en el uso de nuevas tecnologías.....	39
2.7.4. Métodos de formación mixtos.....	39
2.8. Planificación de la formación	40
2.8.1. Análisis de la organización.....	40
2.8.2. Detección de necesidades.....	41
2.8.3. Diseño y programación de acciones formativas.....	42
2.8.4. Diseño del sistema de evaluación.....	43

2.8.5. Elaboración del presupuesto y financiación del plan de formación.....	43
2.8.6. Redacción del plan y aplicación.....	44
2.8.7. Evaluación y Valoración.....	45
2.8.8. Auditoría de la formación.....	46

CAPÍTULO 3

Formación para la recolocación

3.1. Definición de Recolocación.....	50
3.2. Marco Legal.....	52

PARTE SEGUNDA: ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO 4

La empresa F&F Consulting

4.1. Empresa F&F Consulting.....	56
4.2. Análisis de la organización.....	56
4.3. Detección de necesidades.....	58
4.4. Recursos Necesarios.....	59
4.4. Diseño y programación de acciones formativas.....	59
4.5.1. Diseño y programación.....	59
4.5.2. Tutores.....	68
4.5.3. Talleres.....	68
4.6. Diseño del sistema de evaluación.....	69
4.7. Elaboración del presupuesto.....	69
4.8. Redacción del plan y aplicación.....	70
4.9. Evaluación y valoración. Auditorías.....	70

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

Conclusiones.....	72
--------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	78
--------------------------	-----------

ANEXO

Evaluación de calidad de la formación.....	84
--	----



Una república en el mundo

INTRODUCCIÓN

El actual contexto socio cultural y económico se caracteriza por ser dinámico y complejo.

Con esta situación, es normal que se hable de contextos turbulentos y de la necesidad de adoptar estrategias que disminuyan la incertidumbre. Las características del entorno cambiante exigen de las organizaciones una adaptación continua al cambio, por lo tanto, la estrategia que se adopte plantea una línea doble: adaptarse a los cambios y conformarlos de la forma más ventajosa posible.

Las fuentes de la ventaja competitiva sobre las que tradicionalmente se ha apoyado el éxito de la empresa, ha estado centrada en los productos y en las exigencias externas y en la actuación de pocas personas; ahora está perdiendo vigencia, al ser posible imitarlas cada vez de forma más rápida, por eso, las empresas están empezando a dar más importancia a factores de tipo intangible para poder sostener su competitividad, entre ellos al capital humano de la empresa y al conocimiento organizativo. Los recursos humanos adquieren una gran importancia cualitativa y cuantitativa, como objeto y sujeto de la estrategia organizacional, constituyéndose la formación como una herramienta básica para su desarrollo y la gestión correcta de su conocimiento.

La participación de las personas de una forma u otra en la elaboración y en la aplicación de la estrategia organizacional y como parte de las mismas puede ser objeto de varios análisis. Quiero destacar uno realizado por Salvá Mut, (1990:3) ya que como posteriormente se verá en el desarrollo del trabajo, introduce la importancia de los recursos humanos en la estrategia de la empresa:

“Cabe reseñar el papel de los recursos humanos en la elaboración de la estrategia de la empresa. Las elecciones estratégicas no pueden estar condicionadas sólo por las lógicas técnicas, financieras y económicas ya que la empresa es, por encima de todo, un equipo de hombres y mujeres, cuyos talentos, motivaciones y expectativas constituyen la lógica de los recursos humanos que, con las otras lógicas, han de fomentar la estrategia de empresa (Besseyre, 1988:29). La aplicación de la estrategia pasa también obligatoriamente por los recursos humanos que tendrán que detentar competencias en cantidad y calidad adecuadas para su desarrollo.”

“Pero para que los recursos humanos cumplan este rol estratégico que se les atribuye, habrá que gestionarlos estratégicamente, es decir, es necesaria una gestión de recursos humanos que incluya la elaboración y aplicación de un plan estratégico, que se centre en los recursos humanos internos y externos y en el cual participen un importante número de personas.”

La formación, va a participar del diseño y desarrollo que se haga de la gestión estratégica de recursos humanos. La concepción y la planificación de la formación en la empresa van a tener dos ejes fundamentales para su desarrollo que son el proyecto de la organización y su extensión, es decir, la cultura organizacional y la competitividad y los planes de futuro. Así pues, la formación puede considerarse como un requisito necesario que posibilita la consecución de los fines de la organización, como un elemento propio de las organizaciones que actúa de herramienta al servicio de las necesidades de la organización, como parte de la estrategia que posibilita posiciones

ventajas frente al cambio o como la esencia que permite el aprendizaje de la organización.

La organización que aprende es aquella que facilita el aprendizaje a todos sus miembros y continuamente se transforma a sí misma. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la empresa en la que trabajan.

“Las organizaciones más capaces de enfrentar el futuro no creen en sí mismas por lo que son, no se sienten fuertes por las estructuras que tienen sino por su capacidad de hacerse con otras más adecuadas cuando sea necesario” (Gairin, 1998:6)

A través de esta pequeña introducción he dejado la puerta abierta para el desarrollo de los dos primeros capítulos, la estrategia de la empresa y la formación, y la relación que existe entre ambas a través de la función de recursos humanos. Pero todavía no hemos llegado al tema central que he elegido para este trabajo que son los planes de recolocación y que se desarrollarán en el capítulo tercero y cuarto.

Mi interés por este tema es experiencia y novedad. Durante mi vida laboral me he visto afectada por dos expedientes de extinción del total de la plantilla, es decir, dos de las empresas en la que he trabajado, en un momento decidieron cerrar las instalaciones y trasladar la producción a otros centros del mundo. El primer caso ocurrió en el año 2004, y como paquete indemnizatorio la empresa propuso además de unas mejoras económicas un plan de recolocación para todos los empleados como medida dentro de la responsabilidad social corporativa. En este momento, la respuesta por parte de los empleados fue que no necesitaban plan de recolocación, ya que la posibilidad de encontrar empleo era muy alta, además la zona industrial en la que se encontraban se estaba desarrollando con la llegada de nuevas empresas, por lo que, el comité de negociación pidió que transformaran el coste del plan en dinero y se ofrecieran de esta forma a los afectados. La tasa de desempleo entonces rondaba el 10% y España estaba en pleno auge inmobiliario.

El segundo caso ocurrió a finales del año 2012, en plena crisis, con un porcentaje de desempleo que rondaba entonces el 26% y con unas perspectivas de encontrar trabajos muy difíciles. El entorno industrial ha cambiado, no solamente en el área en la que he trabajado, sabemos que la grave crisis que azota España está presente en toda la península. Desde el año 2008, se están produciendo constantemente cierre de empresas, llegando el número de desempleados a sobrepasar la barrera de los 6.000.000. El gobierno publica la ley 3/2012 de la reforma laboral en la que ya incluye obligaciones del empresario para las personas que despide, si el número es superior a 50 empleados.

Como esta situación se produce en octubre, y el número de despedidos es superior a los 50 empleados, la empresa está obligada a ofrecer el programa de recolocación a todos los empleados, ahora bien, los empleados pueden acogerse o no, es voluntario.

Los planes de recolocación suponen una novedad para el plan de formación de la empresa, y se diferencian en dos aspectos con respecto a las acciones formativas que contempla el plan de formación habitual:

Son obligatorios para la empresa

Se realizan cuando el empleado ha dejado de formar parte de la plantilla.

El enfoque de esta inclusión lo detallo a continuación, describiendo los antecedentes.

La ley 3/2012 (reforma laboral), en su capítulo V, incluye un conjunto de medidas para favorecer la eficiencia de trabajo y reducir la dualidad laboral, entre esas medidas la ley contempla una efectiva obligación empresarial para aquellas empresas que lleven a cabo despidos colectivos que afecten a más de 50 empleados y estas medidas consisten en ofrecer a los trabajadores un plan de recolocación externa, que incluya medidas de formación, orientación profesional, atención personalizada y búsqueda activa de empleo. Posteriormente y con el RD 1483/2012 se regulan estos planes de recolocación, debiéndose concretar su contenido a lo largo del periodo de consultas, y terminado el mismo, el plan tiene que estar redactado definitivamente.

Significa por tanto que la empresa va a ampliar el ámbito de la formación que hasta la fecha venía realizando. Cuando se habla del plan de formación, la acepción más rápida que nos viene a la mente es la formación que se realiza para todos los trabajadores de la empresa, mientras el trabajador forma parte de la plantilla. El concepto de formación se amplía por lo tanto con la reforma laboral, ya que, se ha de considerar también la formación que el trabajador recibe cuando deja de pertenecer a ella.

Existe una previsión de acciones formativas que se formalizan en un plan y que se llevan a cabo de una forma más o menos planificada a lo largo del año. Sin embargo la formación en la empresa es algo más complejo. No solamente contiene todas aquellas acciones formativas planificadas para el personal de la plantilla, el plan también contiene situaciones no previsibles que es necesario introducir dentro de la planificación y que significa que hay que dar prioridad en un momento dado a unas acciones formativas antes que a otras ya planificadas e incluso puede ser que las planificadas tengan que ser aplazadas o anuladas.

Este tipo de situaciones puede ser debido a diferentes causas: cambios en los sistemas de producción, en los programas informáticos, en las herramientas de trabajo, en los útiles, en la legislación, en la política interna, etc. Ante los cambios, es necesario reaccionar rápido para garantizar la calidad y la productividad establecida y seguir siendo un fuerte competidor. También pueden suceder cambios más drásticos, como puede ser ajustes presupuestarios. Muy a menudo sucede que en el momento en el que se revisa el presupuesto de las empresas por motivos de ajustes de cualquier tipo, el presupuesto de formación es uno de los que primero se ve afectado. A pesar de la implicación de las direcciones en la formación, y de la apuesta y total convencimiento como herramienta de desarrollo, cambio y competitividad, a la hora de quitar partidas, es una de las primeras que se ven afectadas bien disminuyendo, bien desapareciendo.

Además de las situaciones imprevisibles, brevemente reseñadas en el párrafo anterior, la formación en la compañía también incluye todas aquellas acciones formativas que se desarrollan para personas que van a estar ligadas a la empresa por acuerdos de cooperación con universidades e institutos, (no son contratos oficiales con

el INEM) estos acuerdos permiten alcanzar a los alumnos el grado de profesionalidad que las prácticas en la empresa proporcionan y que para ellos es imprescindible. La empresa por su parte, se beneficia de estas prácticas para realizar trabajo efectivo dentro del ámbito de la organización, se compromete a tutorizar estas prácticas junto con el profesor de la entidad formadora y además, y a pesar de que no existe un contrato, el estudiante va a recibir el mismo trato en el trabajo que cualquier otro empleado, a todos los niveles y esto incluye la formación: formación inicial de inducción y cualquier otra formación que se establezca para las personas del departamento al que va destinado/a.

Y por último y como novedad que es como ha comenzado esta introducción, está la formación que tiene que impartir siempre que lleve a cabo despidos colectivos de más de 50 empleados. Es decir, cuando la empresa esté estudiando la posibilidad de llevar a cabo un despido colectivo, ha de incluir dentro de sus planes y a todos los niveles, la formación que ha de llevar a cabo y que ha de ser aprobada dentro de la negociación.

La trayectoria de la formación en la empresa puede verse con un ejemplo claro:

El estudiante que entra por convenio a hacer sus prácticas del módulo de mantenimiento en la empresa, posteriormente, la empresa lo contrata, independientemente del tipo de contrato, y esta persona va a estar incluida en los planes de formación en base a la estrategia de la empresa y finalmente, y debido a un problema de globalización, la empresa cierra y esta persona sale junto con un grupo que supera el número 50 de la organización, por lo que va a recibir la formación de recolocación para poder enfrentarse a la nueva situación y a su nuevo futuro. Todo esto detallado en unas pocas líneas y aplicado a todo el ámbito de la organización es la formación en la empresa, explicado en el trabajo fin de grado que presento.

Pues bien, la última parte del trabajo consiste en un plan de recolocación para las personas que han perdido su trabajo.

Los objetivos que se persiguen con este trabajo son:

- Definir la estrategia y centrarnos en la estrategia corporativa
- Desarrollar la estrategia corporativa pasando por el estudio de la visión, la misión y los valores.
- Definir la estrategia de recursos humanos partiendo de los objetivos funcionales definidos en la estrategia empresarial.
- Establecer los elementos que ha de tener el sistema de Recursos Humanos para influir positivamente en los resultados de la empresa.
- Definir las políticas a desarrollar dentro del departamento de Recursos Humanos y llegar entre todas ellas a la formación.
- Establecer la necesidad de la formación en la empresa y las relaciones que con resto de las funciones del departamento de Recursos Humanos.
- Profundizar en los aspectos esenciales de la formación así como en la responsabilidad de la formación, las barreras a la formación, los tipos de necesidades de formación, y métodos utilizados.
- Definir completamente el proceso de planificación de la formación desde la detección de las necesidades formativas hasta la evaluación y valoración de la formación.

- Conocer lo que es un plan de recolocación, sus antecedentes y su aplicabilidad.
- Elaborar un plan de recolocación para los empleados que han perdido su trabajo a través de un sistema de formación on-line.

Una vez cumplidos estos objetivos, dedicaremos el capítulo quinto a exponer las conclusiones que hayamos sacado de cada uno de los capítulos anteriores.



He a waltz de) Waltz d

Parte Primera
MARCO CONCEPTUAL



Al servicio del Mundo

Capítulo 1

LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Para poder llegar al tema de la formación como parte esencial del desarrollo en la organización y componente importante dentro de la estrategia de Recursos Humanos, vamos a empezar por la definición de Estrategia de forma general.

1.1. Concepto de Estrategia

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado **primario** de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

Encontramos otras definiciones, así la Real Academia Española (RAE), define la estrategia como el “arte, traza para dirigir un asunto”.

“La ruta a seguir por las grandes líneas de acción contenidas en las políticas nacionales para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteados en el corto, mediano y largo plazos”.

Si unificamos estas definiciones podríamos definir estrategia como un arte o conjunto de acciones que están planificadas a corto, medio y largo plazo para lograr o alcanzar una serie de propósitos o metas.

Esta concepción de estrategia como conjunto de acciones va a ser el punto de partida para poder tratar nuestro apartado siguiente que es la estrategia empresarial.

1.2. Estrategia empresarial

El concepto de estrategia empresarial surgió en los años sesenta, es un concepto vivo que ha ido evolucionando a medida que han evolucionado los sistemas de dirección y en base a los problemas tanto internos como externos que han tenido que afrontar, por lo tanto tenemos definiciones de diferentes autores:

Andrews (1977), dice que es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Vemos que esta definición incluye ya la temporalidad que aparecía en una de las definiciones de estrategia (corto, medio y largo plazo), que empresa es o quiere ser, habla de las perspectivas actuales y de futuro.

Porter (1982), dice que la estrategia supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. En esta definición orienta ya la estrategia hacia la competitividad de nuestra actividad y a los rendimientos económicos.

Ante los múltiples enfoques del concepto de estrategia, los autores Hax y Majluf (1997) tratan de dar una definición unificada a través de nueve dimensiones revisando extensamente toda la literatura sobre estrategia, finalmente convienen en que la estrategia es de forma resumida:

- Los programas de acción de la empresa para conseguir a largo plazo los propósitos de la organización a través de planes de acción y asignación de recursos.
- El ámbito competitivo de la empresa.
- La ventaja competitiva conseguida dando la respuesta adecuada a las fortalezas debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa.
- La definición de tareas directivas corporativas, de negocio y funcionales.
- El patrón establecido para la toma de decisiones coherentes y unificadoras.
- Las contribuciones económicas y no económicas propuestas para todos los grupos participantes de la empresa.
- La vía para empujar a la empresa en la consecución de sus objetivos.
- La forma de desarrollo de competencias en la organización.
- El aseguramiento de la ventaja competitiva en el tiempo a través de los recursos tangibles e intangibles.

Resumiendo este enfoque, podemos decir que la estrategia empresarial consiste en establecer los objetivos relevantes para la organización, alinear los sistemas, procesos y personal de la empresa para conseguir el cumplimiento de esos objetivos, dar poder de ejecución de estos objetivos y evaluar periódicamente el avance en el logro de los objetivos planificados.

Existen otras definiciones posteriores, más actuales y más escuetas, como las que cito a continuación, que están contenidas dentro de los puntos de la definición de Hax y Majluf.

Jeffrey Pfeffer (1998) dice que la estrategia de una empresa es simplemente un plano de cómo competirá en su mercado, es decir, una declaración de los valores que la empresa ofrecerá que harán que los clientes la prefieran a la competencia. La propuesta de valores puede basarse en el precio, el liderazgo tecnológico, el servicio al cliente o cualquier combinación de estos factores con otros. Una buena estrategia, diferencia claramente a una empresa de su competencia y es difícil de copiar. Una mala estrategia hace una peor propuesta de valores y se copia fácilmente.

Milla Gutierrez dice que es aquella que está relacionada con el objetivo y el alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y del resto de los interesados. El objetivo de toda organización es tener una rentabilidad, por eso en esta definición ya habla de que es necesario tener una estrategia pero no perder el horizonte de la rentabilidad.

Cynertia Consulting. La estrategia empresarial es un proceso de reflexión y de decisión sobre los objetivos y acciones de la organización.

Jesús Peral (2010) dice que el fin y el contenido de la estrategia empresarial tienen que ver con la respuesta a estas preguntas:

¿Cómo puede la empresa ganar dinero?

¿En qué negocio o negocios deberíamos estar?

¿Cómo deberíamos competir?

La clave del éxito de una empresa está en el establecimiento de una ventaja competitiva que debería ser sostenible.

Pero aún se puede avanzar más en el concepto de estrategia empresarial y es definiéndola en los distintos niveles de la misma. Se considera que hay tres niveles de definición de estrategias que se corresponden con distintos niveles jerárquicos de la organización:

La Estrategia Corporativa, La estrategia corporativa define el alcance de la empresa en relación con las industrias y mercados en los que compete (Strategy Corner¹). Constituye el conjunto de actuaciones y de decisiones planificadas para posicionar a la empresa y determinar las acciones de dirección del negocio.

La Estrategia de Negocio o competitiva, es el plan de actuación para un solo negocio, es decir, cómo conseguir una posición competitiva mejor, desarrollando el potencial interno, o lo que es lo mismo, como compete la empresa dentro de una industria o mercado. Aquí se persiguen objetivos con un énfasis más comercial.

La Estrategia Funcional, cada área funcional del negocio debe contribuir a alcanzar los objetivos de la empresa, por eso, es necesario definir la utilización de los recursos y habilidades de cada área y coordinar e integrar las diferentes estrategias funcionales. Así, las estrategias de ámbitos más globales se acaban desplegando en estrategias funcionales.

Este desglose nos va a servir para ir centrando nuestro trabajo pues tendremos que seguir la exposición por el camino de la estrategia funcional y concretamente la estrategia de recursos humanos, pero antes de hacer esta división continuo con el enfoque global de la estrategia empresarial y los pasos a seguir para la elaboración de la estrategia.

Para desarrollar una estrategia empresarial, es necesario que la empresa establezca la misión, la visión y los valores de la empresa, que servirán de guía para la definición de la estrategia y que además, son esenciales para identificar a dónde quiere llegar la organización.²

La materialización de la visión y de la misión se realiza a través del propósito estratégico o estrategia de la empresa. Evidentemente la estrategia no se puede

¹ Blog de dirección estratégica dirigido por Jesús Peral. Ver Bibliografía

² MISIÓN: Es la razón de ser de una empresa y es independiente en el tiempo. La elaboración de la misión responde a preguntas tan simples como: ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cual queremos que sea?.

VISIÓN: Descripción de la realidad de nuestra empresa en el futuro. La elaboración de la visión responde a preguntas como: ¿Cómo seremos, como deberíamos ser, a donde queremos llegar en el futuro?. La definición debe contemplar la misión. VALORES: Prioridades de la empresa y su cultura.

conseguir de forma inmediata por eso es necesario establecer unos pasos intermedios que nos permitan ir avanzando hacia la definición final de estrategia, para ello se examinan los aspectos relevantes de la situación actual y la futura, a través de un análisis de la propia organización o análisis interno y del entorno, o análisis externo, es decir, un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

En el análisis interno se examina la historia de la organización, su cultura e idiosincrasia, sus clientes, el posicionamiento, la estructura de costes, los activos y las capacidades: el talento, las relaciones con los proveedores y clientes, la estructura organizativa, los procesos y la cadena de valor, los activos físicos: los equipos e infraestructuras y los intangibles: los activos intelectuales como marcas, patentes, conocimientos tecnológicos, etc.

En el análisis externo se examinan cuatro cuestiones. La primera son los clientes: las expectativas, las necesidades, los problemas y mercado, la segunda es la industria y los competidores: las fortalezas, las debilidades e intenciones, entre otras, la tercera es el entorno general: los factores políticos, los legales, los económicos, los sociales, los demográficos y por último y los stakeholders³: las administraciones, la sociedad.

Una vez realizada y estudiada la situación actual, es necesario ver y analizar cuál va a ser la situación futura. Allí donde se encuentre un vacío es donde hay que actuar y establecer objetivos.

Estos objetivos o retos empresariales, tiran de la organización para que pueda ir avanzando y mejorando y conseguir el propósito estratégico. Según se van consiguiendo, sirven de estímulo y motivación para el planteamiento de retos más ambiciosos. Hacen referencia a aspectos financieros, de mercado, de operaciones, recursos humanos⁴, nuevos productos, etc. Deben estar expresados de forma concreta, cuantitativa y temporizada, de forma que se pueda evaluar el progreso hacia su consecución. Han de ser alcanzables.

Algunos, serán objetivos finales, que reflejarán la creación de valor hacia clientes, accionistas y stakeholders pero otros serán objetivos intermedios, es decir, medios con los que conseguir los objetivos finales. Generalmente estos objetivos intermedios serán acciones para crear capacidades.

De forma ideal los objetivos perseguidos deben ser pocos, aunque el número dependerá del volumen y complejidad de la organización. Si los objetivos son muchos, no se estarán realizando los prioritarios por encima de los secundarios.

Una vez definidos los objetivos, que deben estar alineados con la organización, hay que establecer los programas y definir planes de acción con los que conseguirlos, disponiendo su despliegue en el tiempo.

Se definen las acciones para alcanzar los objetivos y estimar los recursos y el presupuesto necesario para llevarlas a cabo.

³ Partes interesadas en un negocio o empresa.

⁴ En este punto es donde enlazamos con la estrategia de los diferentes departamentos, en este caso RRHH. Se retomará el tema una vez finalizada la explicación de la estrategia.

Y finalmente está la fase de implementación y control.



Gráfico 1.1. Fuente Propia

Sin duda, uno de los aspectos más problemáticos de la estrategia es su implementación. Muchas de las estrategias acaban en un ejercicio de reflexión que altera poco las decisiones diarias y los resultados a final de año. Los motivos de este fracaso son diversos:

Por una parte están los problemas en la comunicación. Es necesario dedicar el tiempo oportuno a comunicar la estrategia, si se dedica poco tiempo a comunicar la estrategia a los diferentes niveles de la organización, se imposibilita que los responsables de implementarla en sus decisiones cotidianas la apliquen.

Por otra parte, si una estrategia no es clara y simple, será difícil comunicarla y discernir como aplicarla en las situaciones reales.

Y por último, una estrategia continuamente cambiante, dificulta su implementación. Las empresas deben adaptarse a un contexto cambiante y esto exige variar el rumbo cuando sea necesario, pero los cambios excesivos reflejan improvisación.

Se pueden encontrar problemas en su control. Para asegurarse que se consiguen los objetivos es necesario poner en práctica unos sistemas de control. Una parte de estos mecanismos de control son los sistemas de información, que han de estar organizados en forma de sistemas de indicadores o presupuestarios para conseguir el control de los objetivos. Es necesario realizar reuniones de seguimiento y procesos de toma de decisiones sobre los aspectos críticos.

Y por últimos están los problemas en las condiciones organizativas. Toda estrategia debe ser aplicada por una organización alineada con sus principios. La organización debe estar diseñada de forma que todas las personas que a ella pertenecen,

tengan claro quién toma qué decisiones. Ha de permitir que se pueda evaluar la contribución de los responsables, que disponga de un sistema de incentivos que premie la ejecución y que cuente con los recursos necesarios, en el momento apropiado, para llevar a cabo la estrategia, ya sean personas, dinero o información.

1.3. Estrategia de Recursos Humanos

Como hemos comentado anteriormente unos de los niveles de la estrategia empresarial, es la estrategia funcional. Para que la empresa consiga sus objetivos es necesario que cada área funcional del negocio contribuya a los mismos, por eso, es necesario definir la utilización de los recursos y habilidades de cada área y coordinar e integrar las diferentes estrategias funcionales y todo ello estando alineados con la estrategia de la empresa.

Podemos definir la estrategia de Recursos Humanos (en adelante RRHH) como un conjunto de acciones planificadas en el tiempo que el departamento de Recursos Humano lleva a cabo sistemáticamente para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Una empresa con una estrategia de RRHH mal definida o una estrategia empresarial que no incorpore de forma explícita los RRHH, probablemente perderá posiciones frente a sus competidores y de la misma forma una empresa puede tener una estrategia de RRHH bien articulada pero fracasará si sus tácticas de RRHH no permiten implantar eficazmente su estrategia, por eso es necesario realizar una planificación.

El proceso de formulación de estrategias de RRHH y de planificación de programas o tácticas para implantarlas se conoce como planificación estratégica de los recursos humanos. Cuando la planificación se hace correctamente, proporciona muchas ventajas directas e indirectas a la empresa, sin embargo durante mucho tiempo, la influencia de los recursos humanos en los resultados económicos de la empresa se ha puesto en duda y es que el departamento de Recursos Humanos puede posicionarse de dos formas diferentes:

- Departamento técnico y operacional: Con funciones como la administración de las políticas de Recursos Humanos: selección, evaluación, desarrollo, retribución. Esta función está asociada a un coste (que tiene que ser minimizado siempre).
- Departamento estratégico: Con funciones de definición y desarrollo de un sistema de personal que apoye la consecución de los objetivos del negocio. Esta función está asociada a la creación de valor en la compañía, al tener unas políticas alineadas con la estrategia.

Las dos funciones no son excluyentes sino complementarias, pero vamos a ver por qué se da esta situación en la mayor parte de las empresas.

El razonamiento es muy sencillo. Las políticas de RRHH tienen que ser definidas por la dirección y han de ser implantadas por los mandos intermedios que son el nexo de unión entre la dirección y los colaboradores, pero, ocurre con frecuencia que ni la dirección ni los mandos asumen las responsabilidades de recursos humanos, y las

derivan al departamento de RRHH que, no tienen potestad suficiente para definir las y tampoco gestionan directamente a las personas, así pues, la misión queda supeditada a dirigir, impulsar y facilitar las tareas para que tanto la dirección como los mandos intermedios ejerzan sus funciones.

Por lo tanto, para que el departamento de RRHH influya positivamente en los resultados de la empresa, tiene que poner más énfasis en los aspectos estratégicos que en los operacionales. Tiene que cambiar significativamente a base de sistematizar, automatizar e incluso subcontratar las actividades operacionales. Ya es habitual escuchar en las organizaciones el término externalización de nómina o servicios de centros compartidos⁵.

En la actualidad, hay investigaciones empíricas que demuestran que las prácticas de RRHH tienen influencia positiva en los resultados de la empresa, podemos citar:

- Huselid (1995), en un estudio realizado en varias compañías industriales, demostró que las políticas de Recursos Humanos habían tenido un impacto positivo en la rotación, en la productividad y en los resultados financieros de la empresa.
- Macduffie J.P. (1995), realizó un estudio en una planta del sector automovilístico y señaló que las prácticas de gestión de personal habían aumentado la productividad.
- Becker B. y Gerhart B. (1996), investigaron tras la revisión de siete estudios empíricos realizados previamente y concluyeron que existía una estrecha relación entre el sistema de recursos humanos y los resultados de la empresa.
- Ichiniowski C. (1997) Demostró que las prácticas de recursos humanos incrementaron la productividad y la calidad en la industria del acero.

Por lo tanto, un sistema de recursos humanos eficaz no solo influye positivamente en los resultados de la empresa, además aporta otra serie de beneficios, como define Gómez_Mejía (1997):

- El fortalecimiento de la estrategia del negocio en su conjunto.
- Facilita la planificación de las necesidades de personal, es decir, disponer de personas adecuadas en número y competencias para llevar a cabo la estrategia de la empresa.
- Permite un posicionamiento estratégico de la actividad de recursos humanos orientando la atención del equipo directivo y de los mandos, a la función de RRHH.
- Evita la excesiva concentración de profesionales de RRHH en tareas cotidianas para centrarse en aspectos estratégicos fomentando la visión global y a largo plazo de las cuestiones de personal.
- Estimula la proactividad y la mejora continua en el campo de la gestión de personas y evita la gestión reactiva ya que el establecimiento de un sistema de

⁵ Servicios compartidos: Varias empresas pertenecientes a un mismo grupo, aúnan sus aspectos operacionales y los llevan a cabo de forma centralizada.

recursos humanos impulsa a revisar las prácticas existentes y ajustarlas continuamente a la realidad de la empresa.

Se ha hecho hincapié en la influencia positiva del sistema de Recursos Humanos en los resultados de la empresa, pero también puede suceder que la estrategia de RRHH gestione las variables de forma incorrecta por lo que la influencia sería negativa. Las variables o elementos que ha de contener el sistema de Recursos Humanos para conseguir una influencia positiva, son las siguientes:

- La coherencia con el entorno externo. Para la definición de políticas de RRHH no hay recetas universales, la gran cantidad de factores que operan en una empresa hacen de cada organización algo totalmente distinto y único, por lo tanto las empresas que definen su política de RRHH teniendo en cuenta su entorno externo e interno, junto con la estrategia de negocio, son más eficaces que las que aplican estas políticas independientemente de las características de la compañía.
- La coherencia con la situación interna de la empresa. Los factores internos son específicos y particulares de cada organización y las compañías sí tienen la posibilidad de influir en ellos y modificarlos. Hay que contar con la situación interna de la compañía para definir las políticas de RRHH más adecuadas. Dentro de las variables internas podemos destacar la situación económica, el mercado, el producto, las competencias básicas, el equipo directivo, la estructura organizativa, los empleados, los accionistas, etc.
- La coherencia con la estrategia de negocio. Las políticas de RRHH, como hemos dicho anteriormente, no han de tener un papel subordinado a la estrategia de negocio como facilitadoras de su implantación, sino que se han de tener en cuenta para la elaboración de la estrategia. La relación no es unívoca, esto quiere decir, que una determinada estrategia puede tener varias opciones de políticas de RRHH.
- La consistencia interna de las políticas de RRHH, esto quiere decir que las estrategias de RRHH son más eficaces si se refuerzan entre sí. Vamos a dividir las políticas de RRHH en políticas secuenciales que son las que se aplican desde la selección hasta la desvinculación y son las políticas de selección, de retribución, de desarrollo y formación, de evaluación y promoción y de despido y políticas transversales que no están ligadas al flujo de las personas y tienen que ver con el puesto del trabajo, la gestión del conocimiento, el estilo de dirección, la comunicación, la retención y la rotación, la legislación, las relaciones laborales y la gestión internacional.
- La gestión adecuada de la implantación del sistema. Una vez que está definida la estrategia y los criterios básicos de las políticas de RRHH, ya hay que materializar las acciones concretas en prácticas, para aplicarlas posteriormente. Sin la implantación y aplicación simplemente se habría elaborado un ejercicio teórico y, no es lo mismo saber que tenemos que hacer que saber cómo hacerlo. Es muy importante la implicación y el apoyo manifiesto de la Dirección a la hora de la implantación de las políticas de RRHH así como la aceptación por el resto de la organización, esto es, el personal, los mandos y los directivos.

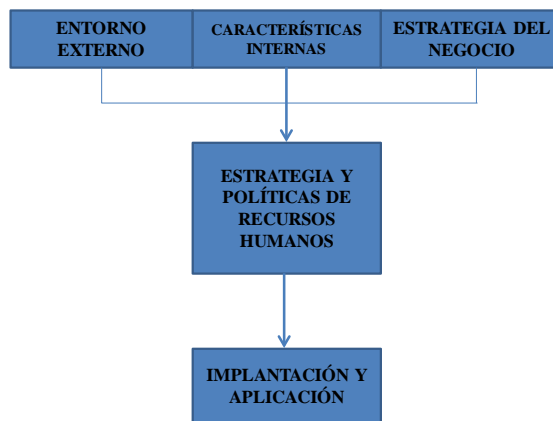


Gráfico 1.2. Fuente Propia

- El rol estratégico del departamento, el departamento de RRHH tiene que centrarse más en la realización de acciones estratégicas que en las operacionales.
- Las competencias necesarias de los profesionales del departamento de RRHH. Hay una competencia fundamental en la cual coinciden muchos listados sobre características que deben poseer los responsables de RRHH y esta es el conocimiento del negocio. Un profesional que no conozca bien el negocio y el entorno en el que se desarrolla, difícilmente podrá aportar valor y eficacia a la empresa. Y se puede considerar la capacidad para promover e implantar como segundo elemento fundamental de las competencias.
- Por último, el seguimiento, la adaptación y la mejora continua del sistema. El seguimiento consiste en ir analizando periódicamente las consecuencias de la implantación de un sistema de gestión de RRHH, para ello es necesario establecer indicadores de progreso como porcentaje de rotación, de absentismo, de diferencias salariales, etc. Este seguimiento permite establecer mejoras en caso de necesidad y además facilita la adaptación de las políticas a las transformaciones que vayan surgiendo dentro de la organización.

Las políticas de RRHH además de ser eficaces han de estar relacionadas con la autorrealización de las personas y el respeto a las personas y es que dependiendo de las decisiones que se toman en una organización con respecto a las personas, serán los valores de esa organización.

Una vez definida la estrategia de Recursos Humanos vamos a centrarnos en el diseño de políticas y de las herramientas.

1.3.1. Políticas de Recursos Humanos

Como hemos visto en el punto anterior, los elementos que en mayor medida están presentes en la elaboración de la estrategia de Recursos Humanos son la estrategia

general de la empresa, las características internas de la compañía como son los valores, la misión, las necesidades de los empleados y el entorno externo.

Los profesionales de RRHH se enfrentan a una presión creciente por el hecho de crear valor en la organización a través de la función de RRHH. Si este es el camino, la función de RRHH debe optimizar cada una de las políticas que desarrolle o retos que afronte con el fin de maximizar el capital humano que tiene y así impulsar la estrategia del negocio.

Las políticas a desarrollar dentro del departamento de RRHH son:

La elaboración del plan estratégico del departamento teniendo en cuenta la estrategia del negocio y los factores internos y externos. Hay que adaptarlo a la realidad de la compañía.

El diseño de un plan de comunicación interna con unos canales y procesos formales establecidos de tal forma que permitan elaborar procedimientos formales de comunicación de hechos relevantes o de situaciones de crisis y la gestión del cambio, que es un factor continuo e imprevisible en las organizaciones y exige una gran capacidad de adaptación por parte de las personas que forman parte de la organización. Para que los integrantes acepten y se impliquen en el cambio deben disponer de información clara y suficiente que impulse su alineamiento con los objetivos del proyecto, de ahí la importancia de la elaboración de un plan interno de comunicación.

La elaboración de la descripción de puestos de trabajo, que es necesaria para definir el perfil de adecuación de la persona al puesto de trabajo y para definir niveles organizativos⁶ que son la base para el diseño de la estructura salarial, el análisis de la equidad interna en la retribución, los análisis de la competitividad externa de la retribución y la elaboración de planes de ajustes salariales.

La identificación de las necesidades de personal. Hay que definir las políticas para llevar a cabo los procesos de selección internos, las promociones, los procesos de selección externos, las pautas para los contactos con las empresas de selección (ETT, Headhunters⁷, etc), con escuelas de negocios, las universidades, los institutos de FP y las políticas de contratación.

La política de retribución de una compañía tiene por finalidad atraer, retener y motivar a los empleados para alcanzar los objetivos de la organización, por eso es necesario desarrollar una política de beneficios sociales como parte de la política de retribución global (retribución fija, retribución variable, beneficios sociales).

La evaluación del Rendimiento que está vinculada a un sistema de dirección por objetivos. Este sistema permite trasladar en cascada la estrategia y objetivos del negocio de la compañía a objetivos de unidades de negocio e individuales, cuyo cumplimiento conjunto conduce a la consecución de objetivos estratégicos generales. Este proceso comprende la asignación y la comunicación de los objetivos individuales (alineados con los globales de la organización), las reuniones de fijación de objetivos entre empleado y

⁶ Niveles organizativos: cada vez más se establecen estos niveles dentro de la organización en base a criterios objetivos de determinación del impacto del puesto en la organización

⁷ Cazatalentos o reclutador empresarial

superior inmediato, las reuniones de revisión de objetivos fijadas a lo largo del año, las reuniones de evaluación de objetivos con la comunicación del grado de consecución de los mismos. En algunos casos, el sistema está ligado a la retribución variable de los empleados.

La evaluación del desempeño que está basada en la medición de las competencias y habilidades de los empleados en realizar sus funciones. Lo que pretende la evaluación es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, para reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores. En algunas organizaciones solamente está definido para directivos y mandos intermedios mientras que en otras se define para todos los niveles. La evaluación del desempeño sirve para mejorar la gestión del personal, para comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal, para definir criterios retributivos, para detectar necesidades de formación, para evaluar la eficacia de la formación, para promocionar, para mejorar la comunicación interna, para mejorar el ajuste de la persona al puesto y para establecer planes de desarrollo personal.

La gestión del talento, para algunas organizaciones la gestión del talento consiste en preparar a individuos de alto valor o muy capaces para llegar a ser directores mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general, es decir, se trabaja bajo el supuesto de que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. La gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. En este caso, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes como son el rendimiento y el potencial. El rendimiento actual del empleado ligado a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

La formación en la empresa. Que comprende los planes y las actuaciones necesarias para que los empleados desarrollen e incrementen las habilidades necesarias para desempeñar una actividad en su puesto de trabajo y además se consigan los resultados, esto quiere decir que el plan de formación debe estar directamente vinculado con las necesidades específicas del negocio. Los procesos de formación comprenden:

Identificación de necesidades de los empleados

Diseño del plan de formación

Preparación y Organización de los cursos

Selección de proveedores de formación

Control y Seguimiento

Evaluación de los cursos

Control de las subvenciones

La planificación de carreras que se basa en precisar la situación futura a la que podrá llegar un empleado si completa adecuadamente un proceso descrito por la

empresa. Para confeccionar esta ruta de forma eficiente, es necesario asentarla sobre acciones de formación y de control que afiancen los avances que se produzcan. Al igual que cambia la configuración de un puesto de trabajo, también debemos pensar que un factor de motivación muy importante para las personas es poder comprobar sus posibilidades de desarrollo dentro de la Organización. Los Recursos Humanos que forman la empresa deben conocer su posición actual dentro del Organigrama empresarial y sus posibilidades de desarrollo profesional mediante la adquisición de competencias que les permitirán “escalar” puestos dentro del organigrama.

Los planes de sucesión que como los planes de carrera, están dentro del apartado de desarrollo y crecimiento de la organización. La sucesión es la continuación en la organización de un colaborador en lugar de otro, con iguales o superiores características humanas y técnicas. Esta continuación o relevo es planificado y organizado con orden y método. Si se dedica el tiempo suficiente a preparar un plan de sucesión adecuado, la empresa podrá estar preparada en cualquier momento para llevar a cabo el proceso y tomar una de las decisiones más importantes que es elegir a quién será el líder de la organización.

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Gran cantidad de estudios han indicado que el clima organizacional puede significar la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Los parámetros a medir dependen de cada organización. Se suele pedir opinión sobre la dirección general de la empresa, el superior inmediato, la remuneración, los compañeros, la seguridad, la cooperación, el trabajo diario, entre otros.

Tras analizar los resultados de la encuesta, cuyo objetivo es mejorar dentro de la organización, es necesario preparar un plan de acción, propuesto por toda la plantilla, establecer unos objetivos, un seguimiento y plazo de cumplimiento, para conseguir que en la siguiente encuesta, aquellas variables con valoraciones más bajas hayan mejorado y así sucesivamente.

Las relaciones laborales. Desde el inicio de la relación laboral empleado-empresa, todo lo que se derive de este dueto, pertenece al ámbito del departamento de recursos humanos. Relaciones individuales con los empleados, con el comité de empresa, con los sindicatos, con los organismos de mediación y arbitraje, con los organismos de empleo y seguridad social. Siempre que en la relación empleado empresa sea necesaria la intervención de terceras personas, ahí está el departamento de RRHH.

La administración de personal es el proceso administrativo de coordinar eficazmente la gestión de: selección, contratación, formación, desarrollo, compensación, evaluaciones, etc. En algunas ocasiones, y ya cada vez más en las empresas, se tiende a externalizar parte de esta función como es todo lo relacionado con contratación, altas y bajas en la empresa, nóminas y seguros sociales. Además, el avance de los sistemas tecnológicos, con portales de empleo y otro tipo de herramientas tecnológicas

aplicadas a la gestión de RRHH, hacen que este trabajo sea más efectivo reduciendo tiempos en las tareas administrativas.

La prevención de Riesgos laborales. En algunas empresas, la prevención de riesgos laborales está bajo la dirección del departamento de Recursos Humanos. Se va a encargar de hacer cumplir la legislación en materia de seguridad, salud, higiene y medioambiente.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, los empleados, los accionistas, las comunidades locales, el medioambiente y sobre la sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto. Este es otro de los apartados que integran las tareas del departamento de RRHH, principalmente por la relación que existe con la legislación y como hemos anotado anteriormente, si además tiene asignada la prevención de riesgos laborales, por todo lo que conlleva relacionado con el medioambiente.

Otras políticas dentro del departamento de RRHH son la política de expatriados, de graduados, de marca de empleador entre otras.

Después de toda esta relación de políticas, podemos atrevernos a afirmar que el departamento de Recursos Humanos es un departamento estratégico dentro de la organización.



Capítulo 2

LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

En las organizaciones existen diversas y variadas necesidades de formación del personal. Estas necesidades vienen determinadas por sus estrategias y objetivos a largo plazo, por lo que la formación debe estar integrada en la estrategia de recursos humanos y ambas, a su vez en la estrategia general de la empresa.

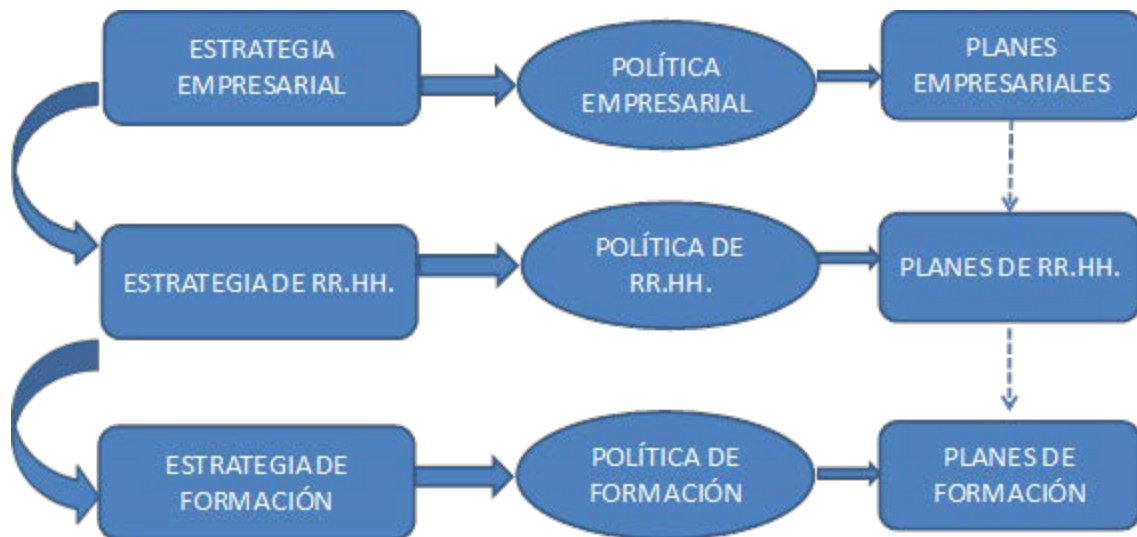


Gráfico 2.1. La formación en la estrategia empresarial. Fuente: Andrés Reina, M.P. (Gestión de la formación en la empresa)

2.1. Concepto y justificación de la necesidad de formación

Según la Real Academia Española (RAE) la palabra formación proviene del latín *formatio* y significa acción o efecto de formar o formarse.

Con respecto al concepto formación en la empresa podemos decir que es el proceso que permite ajustar las cualidades del trabajador a una actividad, mejorando y actualizando las capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes idóneas para su desempeño.

El proceso ha de ser planificado y continuo ya que la formación en la empresa busca la mejora y la actualización, dos conceptos que se caracterizan por su dinamicidad. La formación en su sentido más amplio incluye conceptos tales como el aprendizaje, la educación, el desarrollo, el entrenamiento y la capacitación.

Pineda (2002), dice que es la adquisición sistemática de habilidades, normas, conceptos o aptitudes que conducen a una mejora de ejecución en el contexto laboral. Otra definición del mismo autor la considera como el proceso que pretende eliminar las diferencias existentes entre aquello que un empleado puede ofrecer a partir de sus habilidades, experiencias y aptitudes acumuladas y aquello que es exigido por el lugar de trabajo que ocupa.

Vargas Zúñiga (2007), se refiere a la formación sólo para el puesto de trabajo, así dice que la formación incluye una enseñanza teórica y práctica aplicable directamente en el puesto de trabajo actual o futuro del trabajador en la empresa beneficiaria y que ofrece cualificaciones que no son transferibles, o sólo de forma muy restringida, a otras empresas o a otros ámbitos laborales.

La definición de Peña es más amplia, ya que incluye el beneficio que obtiene el trabajador por la formación recibida. Según Peña Baztán (1990, p. 433), “la formación del tipo que sea, lleva consigo un intento de perfeccionamiento de aquellos a quien se dirige, un desarrollo de sus potenciales, facultades, aptitudes y características, en definitiva, un incremento de sus posibilidades, por lo que la formación en la empresa, supone el perfeccionamiento de los empleados a los que va dirigida del que se benefician ambos, el empleado y la organización”.

La formación en la empresa surge realmente con la revolución industrial y adquiere su verdadera importancia a medida que se van produciendo cambios en sistemas y medios de trabajo que requieren de importantes cualificaciones profesionales. Estos cambios tanto técnicos como de gestión que se vienen produciendo con gran rapidez han obligado a ampliar y modificar las cualificaciones profesionales de los trabajadores para conseguir la competitividad requerida por los mercados.

En este sentido, las necesidades de formación en una empresa pueden tener un triple origen según Blake (1997):

Discrepancias, que en el ámbito de la organización puedan existir entre los resultados empresariales alcanzados y los que sería posible o deseable alcanzar. Estas discrepancias, en el ámbito personal, vendrían determinadas por una ejecución insatisfactoria de las tareas asignadas al personal a causa de sus carencias en conocimientos, habilidades y actitudes.

Cambios en el ámbito externo y global de la organización, que comprenden aquellos que se producen en el mercado donde actúa, como las modificaciones en la demanda, los gustos de los consumidores, la situación económica, las nuevas tecnologías (este último ha convertido la formación en una necesidad permanente para adaptarse a las transformaciones económicas e industriales y a la nueva sociedad del conocimiento procedente de la generalización de las tecnologías de la información y comunicación) etc, y en el ámbito interno de la empresa como la previsible introducción de nuevos productos y/o servicios, la introducción de nuevas tecnologías, los nuevos estilos de dirección y gestión, las nuevas formas de organización y métodos de trabajo. Esto cambios suelen afectar a la forma de realizar una tarea y los conocimientos y habilidades.

Por último, la incorporación de nuevas tareas a un puesto de trabajo que da lugar a nuevas necesidades de formación, principalmente en el caso de alargamiento y enriquecimiento de puestos.

La empresa, en un entorno tan cambiante, desde una perspectiva social, política, económica, tecnológica y organizativa, ha de prepararse para garantizar su supervivencia sobre todo teniendo en cuenta su situación con respecto a las exigencias del mercado y conociendo la existencia de debilidades que afectan a su evolución y

productividad, por este motivo, la política de la empresa ha de ser de prevención, planificando todas las acciones formativas que sean necesarias para mantener la competitividad y el liderazgo en el mercado.

Por otra parte, los empleados también van a ser beneficiarios de esta formación aumentando sus conocimientos, aptitudes y capacidades, que es la base para el desarrollo personal y profesional.

En líneas generales, los beneficios de la formación para la empresa son:

- El logro de objetivos, medidos en relación a la calidad de producto o servicio y del aumento de productividad. Aumenta la perspectiva estratégica.
- El aumento de recursos por una mayor participación en el mercado, el establecimiento de nuevos mercados y el aumento de la versatilidad del empleado.
- La satisfacción del cliente, que resulta de la disminución de las quejas, el ajuste de los tiempos de entrega y/o la atención y la percepción de la imagen de la empresa.
- Las mejoras en los procesos internos, que surgen de la cohesión como grupo, altos estándares de supervisión, divisiones mínimas entre los departamentos y el establecimiento de objetivos realistas y tangibles en las distintas áreas.
- La mejora en la adaptabilidad al cambio, garantizando una gestión continua de la formación y procesos participativos más exitosos.
- La retención de talento y disminución de la rotación del personal. Motiva cuando no es impositiva, sino participativa. Garantiza mejor desempeño y la competitividad organizacional e individual.

Para el empleado, los beneficios de la formación podemos resumirlos en:

- La adquisición conocimientos, destrezas, habilidades.
- Una mayor integración en su equipo y en la empresa en general.
- El aumento de los conocimientos de nuevas tecnologías y formas de trabajar para garantizar/justificar el mantenimiento de su puesto de trabajo.
- El desarrollo personal y profesional (promoción, status, salario, etc).
- El reconocimiento (ser escuchado, ser valorado, etc).
- Una mayor participación en la empresa (mejorar procesos, aportar ideas, etc).
- Una mejora en el nivel de eficiencia en su área (mejora de procesos y áreas).

2.2. Interrelación de la formación con el resto de las funciones de RR.HH

La formación está interrelacionada con el resto de las funciones de recursos humanos, así pues, se generan necesidades formativas en distintos momentos como:

- La contratación, ya que siempre que hay una nueva incorporación en la empresa. Todo el proceso de inducción es un sub proceso de formación. Dependiendo de las empresas, el proceso puede ser más o menos amplio. La inducción consiste en tomar conciencia de la empresa a la que perteneces, por lo tanto sería una formación en serie, pasando por todos los departamentos para tener una idea general del negocio, la misión, los valores, la organización y la forma de trabajar de la misma.
Una de las primeras formaciones que hay que impartir es la formación en prevención de riesgos laborales, ya que en el momento en el que accedes a unas instalaciones, existen unos riesgos que es necesario conocer, además de los riesgos hay que saber todo lo relacionado con la legislación vigente, riesgos en el puesto de trabajo específico, riesgos generales de la planta, normas de seguridad, equipos de protección, plan de emergencia y evacuación, medioambiente, etc.
- La adaptación al puesto de trabajo, una parte de la formación consiste en el conocimiento y adaptación al puesto de trabajo que se va a desempeñar, esta formación puede considerarse un entrenamiento y va a dotar al nuevo empleado de todo el conocimiento sobre útiles, herramientas, medios técnicos, instrucciones de trabajo, componentes, etc, que va a necesitar para llevar a cabo su trabajo correctamente, con la calidad y la productividad adecuada. Son varios días de formación, que normalmente es llevada a cabo por una persona perteneciente a su mismo departamento.
- La existencia de promociones. El programa de promoción interna dentro de la empresa comporta la necesidad de aprender nuevas funciones, técnicas específicas y nuevos comportamientos por parte de la persona que ha sido promocionada.
- La evaluación del rendimiento. En aquellas organizaciones en las que se funciona por objetivos, el establecimiento de los mismos individualmente, genera necesidades formativas. Los objetivos, como ya se explicó, han de ser medibles, alcanzables, realizables y conseguirlos en un tiempo y han de estar alineados con los objetivos globales de la organización. Pueden establecerse objetivos que requieran una pequeña formación a una persona, a un grupo de personas, a un departamento o a una plantilla entera, por ejemplo, estandarización de la nueva política de calidad en la planta. Para que la empresa cumpla con el objetivo, primero deberá formarse el departamento de calidad y luego tendrá que hacer llegar esta nueva política a la planta.
Por lo tanto, establecidos los objetivos es necesario preguntar que necesitan las personas para poder cumplir esos objetivos y en ese aspecto o vacío es donde tiene cabida la formación, la información, los apoyos, etc

- La evaluación del desempeño o la medición de las competencias y habilidades de los empleados en realizar sus funciones. Cuando se valora estas competencias y habilidades es necesario compararla con las competencias y habilidades descritas para ese puesto de trabajo y la valoración exigida por la empresa, es decir, si para un puesto se necesita “conocer la cadena de valor y los procesos clave” y dentro de la valoración del 1 al 4 ⁸ (establecida por la empresa, 1 bajo, 2 medio, 3 alto, 4 experto), se requiere un 3, pero la persona se encuentra en un 2, es necesario trabajar sobre estas diferencias para que la persona que ocupa el puesto de trabajo se adapte lo máximo posible al perfil exigido por la empresa. Aquí de nuevo se generan necesidades de formación.
- Las encuestas de satisfacción laboral, gestión del clima. Del análisis de los datos y de la conclusión de los resultados, surgen necesidades de formación. Hechas las encuestas y obtenidos los resultados, hay que comunicar las conclusiones y preparar los planes de acción cuya misión es mejorar los parámetros más bajos, hacer un seguimiento de estos planes y establecer un plazo para cumplirlos. Estos planes de acción van a generar necesidades formativas. Por ejemplo, un indicador relacionado con las promociones en la empresa ha salido bajo, y después de realizar el análisis entre el grupo de personas a los cuales ese indicador les afecta, se llega a la conclusión de que realmente no conocen los criterios necesarios para la promoción, por lo tanto, los operarios necesitan saber la relación entre competencias necesarias, criterios, salario y oportunidades de desarrollo, es por este motivo por el que se planteará una jornada formativa para que en la próxima encuesta, este mismo indicador tenga una valoración superior, ya que habrán sido formados e informados sobre este punto.
Resumiendo este punto, las empresas que tienen como herramienta dentro de su estrategia las encuestas de clima laboral anuales, tienen que trabajar las acciones formativas que se derivan del análisis de los resultados y las conclusiones, en el sentido en que han de incluirlas en el plan de formación elaborado por la empresa con la finalidad de mejorar aquellos parámetros de la encuesta que han salido más desfavorables, y obtener mejores resultados en la siguiente. La encuesta de clima laboral es una herramienta de mejora continua que cada año exige una mejora en el resultado global, por lo tanto, siempre va a generar acciones formativas de una naturaleza u otra.
- La gestión del talento, los planes de carrera, los planes de sucesión, aunque normalmente llevan desarrollos aparte de lo que es el programa de formación, hay que considerarlos porque también se interrelacionan.
- Las auditorías anuales si las empresas están certificadas en alguna norma. Después de llevar a cabo una auditoría, y de establecerse los resultados por parte del auditor, nos encontramos con las no conformidades mayores, menores y las mejoras. En algunas ocasiones, estos se subsanan con una acción formativa. Por ejemplo, una mejora en una auditoría de medioambiente sería mejorar el procedimiento en el que se explique dónde va cada tipo de residuo,

⁸ La valoración que aquí aparece es un ejemplo, cada empresa tiene una escala que utiliza para valorar las competencias.

porque el existente estaba incompleto. No solamente hay que completar el procedimiento, sino que es necesario formar a todo el personal en este nuevo procedimiento.

Por lo tanto, después de las auditorías y las revisiones por la dirección, es necesario ver cuantas acciones formativas se desprenden de todos los hallazgos encontrados para subsanarlos en el plazo adecuado.

- Nuevos procesos productivos, nuevas herramientas, nuevos productos y nuevos diseños. Todos estos cambios suponen una acción formativa para los empleados. Ante un nuevo producto, primero habrá que conocer todo lo referente al producto, métodos, herramientas, instrucciones, etc para poder fabricarlo. Lo mismo ocurre si desde ingeniería se ha hecho una mejora en el proceso que requiere el uso de una herramienta diferente, hay que hacer una acción formativa. Si cambia el sistema de introducción de parámetros del objeto fabricado, si se cambia la máquina para mover una carga... etc. Una acción de aprendizaje de 10 minutos, no significa que no sea una acción formativa, es una acción formativa y como tal, ha de estar documentada, si realmente se lleva un control estricto de toda la formación en la empresa.

En todo el universo de la empresa, todas las actuaciones que van encaminadas a actualizar, perfeccionar y mantener las competencias personales así como incrementar los conocimientos, entran dentro de la esfera de la formación.

2.3. Aspectos esenciales de la formación

Para llevar a cabo la formación en la empresa se deben seguir ciertos principios: planificación, pedagógicos y metodológicos. Son los siguientes:

PLANIFICACIÓN

La formación como instrumento para alcanzar los objetivos de la empresa debe integrarse en la estrategia empresarial y necesariamente planificarse para garantizar su eficiencia.

La formación debe consistir en una serie de acciones planificadas y organizadas que respondan a unos objetivos y estrategia definida. Ha de tener en cuenta los siguientes requisitos:

- La eficacia ya que debe centrarse en los objetivos operativos y permitir lograrlos.
- La pertinencia porque ha de adaptarse a la realidad de la empresa.
- La oportunidad y la sincronización o lo que es lo mismo la adquisición de los conocimientos y habilidades en el momento en que vayan a hacer falta para realizar el trabajo.
- La coherencia con la política de RRHH, los objetivos, las modalidades de formación, las limitaciones de la formación en la empresa, etc.
- La conformidad con la legislación vigente, con los reglamentos y con los procedimientos empresariales.
- La aceptación por los destinatarios.

Por último, el plan de formación debe ser dinámico y flexible, debe permitir la inclusión de acciones formativas precisas y oportunas en cada momento, ha de ser realista y ajustarse a las exigencias y necesidades de los grupos o personas afectados.

PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS

A la hora de llevar a cabo la formación en la empresa, se han de contemplar una serie de principios pedagógicos esenciales para el éxito de la formación. En primer lugar, el nivel de formación debe estar basado en los conocimientos de los participantes antes de la acción formativa, este principio se conoce como principio de experiencia previa. Por otra parte y muy importante, el aprendizaje efectivo ha de basarse en una participación activa o principio de actividad.

El seguimiento de los avances y mejoras como consecuencia de la formación, son imprescindibles para el desarrollo del aprendizaje, este es el principio de seguimiento. Otro principio a tener en cuenta es el principio de participación o la implicación de los participantes en la detección de las necesidades y objetivos de la formación y por último y no menos importante el principio motivacional, que aporta la coherencia entre las necesidades formativas de la empresa y de los propios participantes, garantizando la motivación hacia el aprendizaje.

PRINCIPIOS METODOLÓGICOS

La metodología utilizada ha de basarse en un proceso secuencial, que comienza con la detección de necesidades y finaliza con la evaluación de todo proceso.



Gráfico 2.2. Proceso de planificación de la formación. Fuente. Andrés Reina M.P. (Gestión de la formación en la empresa)

La efectividad de la formación tiene relación directa con el entorno en que se desarrolla, el ambiente, la disposición y la ubicación de los participantes.

La duración, sesiones, pausas etc., tendrán para cada caso su idoneidad y efectividad.

La continuidad de la formación garantiza la coherencia interna de ésta, pero requiere una sistematización de su evaluación y seguimiento.

2.4. Responsabilidad de la formación

En la historia reciente de la dirección de Recursos Humanos en la empresa española, la formación era una función especializada de esa dirección propia de las organizaciones grandes y complejas. El tamaño se equiparaba a la capacidad económica y financiera. El mundo de la formación era ajeno a la empresa pequeña.

La gestión de la formación de la empresa tiene diferentes responsables dependiendo del tamaño de la misma. En las grandes organizaciones esta gestión es exclusiva de una persona o grupo de personas que solamente se dedican a esto mientras que en las pequeñas y medianas empresas, la gestión recae en una persona que tiene que compaginar esto con otras funciones dentro del departamento, es decir, la dedicación no es exclusiva a la gestión de la formación.

El papel que representa el responsable de formación está a veces poco definido, sin darle la relevancia que realmente debería tener:

A veces se le asigna un carácter puramente consultivo y carente de decisión, con lo cual el responsable de formación se convierte en una figura orientada a las labores de coordinación o de logística para las acciones decididas por la propia dirección o los distintos departamentos, sin ninguna iniciativa que le permita su participación en la coherencia entre los objetivos globales de la empresa y el esfuerzo formativo.

Otras veces, es el propio responsable de formación el que minusvalora la importancia de su cometido, aceptando la dinámica ofrecida por la empresa, o bien desviando su atención hacia otras actividades inherentes a su cargo, que probablemente tendrán mayor efecto y reconocimiento a corto plazo, pero que hará perder la oportunidad de mejorar la competitividad y eficacia en la gestión que se detectará a medio plazo.

Hoy en día, es necesaria una gran dedicación y esfuerzo por parte de todo el personal de la empresa a la atención y satisfacción de las necesidades del cliente. Esto también es extensivo al responsable de formación, ya que, su actividad tendrá como objetivo satisfacer las necesidades de formación de los trabajadores de la empresa como clientes internos, con los que se colaborará en el cumplimiento de los objetivos y con ello satisfacer las necesidades de los clientes externos.

Internamente el responsable de formación ha de actuar, gestionar y decidir con base a dos criterios básicos:

- El primer criterio es ofrecer la formación a los trabajadores desde una perspectiva de desarrollo personal y profesional.
- El segundo criterio es ofrecer a la dirección un proyecto y forma de actuación coherente con los objetivos de la empresa.

Para el desarrollo de estos dos criterios de actuación se requerirá la aplicación de una serie de capacidades entre las que cabe destacar:

- La capacidad para desarrollar iniciativas de mejora que faciliten el cumplimiento de los objetivos empresariales o departamentales.

- La capacidad para trabajar en equipo, ya que la formación es una decisión que requiere la participación en la toma de decisiones de la empresa y de los trabajadores implicados.
- El conocimiento profundo de las características de los recursos humanos de la empresa, ya que en ellas estarán basadas sus necesidades.
- La capacidad para inducir credibilidad y confianza en la dirección de la empresa, pues sin ella no se podrá llevar a cabo de la forma deseada.
- La capacidad para solucionar problemas y conflictos, ya que con toda seguridad surgirán.
- La capacidad para motivar hacia la formación ya que esta requiere un esfuerzo cuyos resultados no son inmediatos.
- La capacidad negociadora, pues la diferencia de posiciones y prioridades exigirá acuerdos que satisfagan a todas las partes.
- La capacidad para planificar, pues la formación ha de ser compatible con el funcionamiento integral de la empresa y sujeto a un desarrollo anteriormente previsto.
- La capacidad de análisis, ya que la formación requiere estudio, observación y toma de decisiones a lo largo de todo el proceso.
- El conocimiento de las técnicas de formación, ya que ha de elegir y juzgar los medios, contenido y desarrollo de las acciones.
- El conocimiento de los distintos perfiles laborales requeridos, ya que a su consecución va dirigida la formación.
- El conocimiento de la existencia de nuevas tecnologías, ya que sin ello su aplicación en la empresa se obviaría.

Todas estas capacidades y conocimientos son necesarios para:

- Concebir el plan de formación a partir de las orientaciones y directrices estratégicas de la dirección.
- Coordinar directamente el plan con sus medios propios o con la contratación de medios externos bajo la dirección del responsable de formación.
- Apoyar de forma permanente a toda la estructura en todas las fases del plan.

Finalmente se considera conveniente resaltar la importancia de conocer la cultura de la empresa y sobre todo la parte que afecta a la valoración de la formación, esto le va a permitir al responsable de formación influir y cambiar los valores negativos, tanto en la dirección como en los trabajadores en valores positivos a través de su actuación y de los resultados obtenidos.

Y lo más importante, la dirección de la empresa ha de crear e impulsar la importancia de la formación en la organización con un claro convencimiento del papel que juega dentro de la estrategia. La integración desde la dirección es la base de la importancia que le otorgue el resto de los departamentos.

2.5. Barreras de la formación

La cultura de la organización tendrá una gran influencia en el enfoque y tratamiento que se le dé a la formación pero al mismo tiempo, la formación ejercerá su influencia a la hora de modificar aquellos aspectos culturales que puedan crear barreras a los objetivos y eficacia buscados.

Las barreras más significativas que nos podemos encontrar son:

- El temor o miedo de que como consecuencia de la formación, la empresa exija más a los trabajadores, cuando lo que realmente busca es mayor eficacia con el mismo esfuerzo.
- La creencia de los trabajadores de que la adquisición de nuevos conocimientos o habilidades va a traer consigo un aumento salarial o una promoción a corto plazo, cuando lo que busca la formación es el desarrollo personal y profesional que va a mejorar el desempeño del puesto de trabajo que redundará en una mayor estabilidad laboral y progreso de la empresa, que a su vez supone el progreso de los trabajadores.
- La oposición de los jefes o mandos para prescindir de su personal para la asistencia de las actividades formativas, cuando realmente van a ser ellos los más beneficiados al mejorarse la eficacia y productividad de su equipo.
- La no implicación de los jefes o mando en el apoyo a las acciones formativas de sus equipos, por miedo o desconfianza a la pérdida de poder, cuando la formación beneficiará la actitud de los trabajadores ante el trabajo en equipo.
- El miedo de los participantes a no cumplir personalmente con las expectativas puestas por la empresa en la acción formativa, cuando uno de los objetivos de la formación es potenciar la auto-confianza del trabajador.
- La desconfianza de los jefes y participantes en la utilidad de la acción formativa por lo que la detección de necesidades y contenido de la acción ha de ser elaborada con su participación.
- La resistencia de los participantes a la aplicación de técnicas innovadoras y miedo al cambio, por lo que la mentalización de esta necesidad debe ser previa.

El aprovechamiento de los beneficios que conlleva la formación y salvar las barreras internas son los objetivos a cumplir por el responsable de formación, mediante la planificación de las acciones que se lleven a cabo, cuyo desarrollo habrá de reflejarse en un documento de trabajo que constituye el llamado Plan de Formación de la Empresa.

2.6. Tipos y momentos de formación para los empleados

La formación para los empleados de la empresa, se va a llevar a cabo teniendo en cuenta diferentes criterios.

El primero se centra en el momento de la vida laboral de los empleados. Desde que un empleado se incorpora a la empresa, durante su permanencia en ella y cuando

deja de pertenecer a la empresa⁹ necesita recibir formación, este tipo de formación va a ser:

- La formación de incorporación o introducción, en esta formación adquieren todo tipo de información necesaria para conocer todo sobre la empresa a la que se incorporan y el trabajo que se les ha asignado (Acogida). Además de toda esta información, el empleado ha de aprender a realizar su trabajo, es una etapa de entrenamiento e instrucción en la que se desarrolla habilidades motoras y destrezas manuales para el caso de empleados no cualificados y para todos los casos la parte teórica o de instrucción en la que se proporcionan conceptos, ideas, teorías datos que les permita desarrollar su profesión u oficio.

La importancia y duración de cada una de estas necesidades de formación dependen del nivel educativo y del puesto que ocupen dentro de la organización.

- La formación durante la vida del individuo en la empresa. Una vez integrado en la empresa, el empleado necesita ser más eficiente en su trabajo (perfeccionamiento), mantener y actualizar sus conocimientos (introducción de nuevas tecnologías, cambios en los métodos de trabajo, nuevas líneas de productos y servicios, etc) y reciclarse (capacitación) para adaptarse a los cambios experimentados por su trabajo y por la empresa. Esto puede capacitarle para ocupar otros puestos y desarrollarlos personal y profesionalmente.
- Otras necesidades de formación como por ejemplo necesidades de formación para la jubilación, cuando se llevan a cabo reconversiones industriales, para la repatriación, cuando envían a empleados a otros países y para la recolocación, totalmente novedoso con la nueva reforma laboral ya que la empresa ha de llevar a cabo programas de formación en recolocación siempre que realice despidos en su plantilla superiores a 50 personas.

El segundo tiene en cuenta el contenido de la formación, en este apartado tendremos:

- Formación para la mejora de conocimientos, actitudes y capacidades que en resumen son las competencias definidas para cada puesto de trabajo. En ciertos casos, nos podemos encontrar con mandos intermedios muy bien preparados técnicamente pero con nociones escasas de liderazgo o motivación. En estos puestos, no solamente se requieren buenos conocimientos técnicos y capacidades motoras, sino también saber dirigir a un grupo de empleados y motivarles para que el trabajo salga bien y exista un buen ambiente. Por lo tanto, es necesario este tipo de formación para adaptar la persona que ocupa el puesto de trabajo a las competencias definidas para este puesto.

El tercer criterio se centra en el punto de vista estratégico de la formación. A menudo existen necesidades de formación reactivas, que se generan cuando surgen problemas de productividad por la falta de conocimientos o habilidades de las personas que ocupan el puesto y necesidades de formación proactivas, aquí la empresa se anticipa al futuro y prepara a sus empleados para necesidades futuras. Tanto en un caso

⁹ Cuando un empleado deja de pertenecer a la empresa porque esta ha efectuado despidos colectivos en cantidad superior a 50 empleados, le empresa tiene que facilitar un plan de recolocación.

como en otro, las acciones formativas van a influir en la estrategia de la empresa ya que responden a una necesidad presente o futura que influye en su competitividad y en sus resultados.

El último criterio se basa en el ámbito funcional que se pretenda cubrir, la realidad es que existen necesidades de formación vertical para cubrir aspectos de una tarea específica o de un grupo de tareas muy relacionadas y formación horizontal, para resolver deficiencias de competencias en diferentes puestos de trabajo, que no están relacionadas entre sí como informática, idiomas, seguridad e higiene, etc

2.6.1. Formación para la recolocación

Como hemos visto al final del primer criterio, el momento de la vida laboral de los empleados, en este apartado ya se introduce lo que va a ser la parte práctica del trabajo, que es la formación cuando un empleado deja de pertenecer a la empresa, pero hay que tener en cuenta que esto no siempre es obligatorio para el empresario, es solamente para el caso en el que se superen los 50 despidos. La nueva legislación en la que profundizaremos en el próximo capítulo, establece simplemente unas pautas sobre el contenido de esta formación, pero no determina nada más. Aspectos como los contenidos en la planificación de la formación, el análisis, la detección, el diseño, el presupuesto, la redacción del plan, la aplicación y la evaluación no están definidos en la legislación, por lo tanto, aquí cada empresa actuará de la forma que crea conveniente.

Estamos hablando de una situación futura que puede que llegue y puede ser que no ocurra. Hay veces que aunque la trayectoria de la compañía indica que finalmente pueda darse esta situación, después puede remontar y no producirse y otras veces no se espera y ocurre, por lo tanto, las organizaciones han de estar preparadas para esta situación y en mi opinión, principalmente a nivel de presupuesto. No está de más que la empresa contemple una estructura y contenido del plan de recolocación en forma de borrador o provisional, actualizarlo anualmente y mejorarlo si es preciso. Tiene sentido hacer un buen trabajo aunque la necesidad sea solamente “por si acaso”. Esto es comparable con la planificación que las empresas han de hacer para situaciones de catástrofes dentro de la empresa, esto es, las actuaciones bien planificadas que en caso de incendio, inundación, bombas entre otras cosas, van a permitir seguir con la producción a través de un plan diseñado para estas situaciones específicas. Seguramente no va a hacer falta hacer uso del plan, las posibilidades son muy remotas, pero si ocurren, la empresa está preparada para ello con lo que las consecuencias y los efectos en el negocio van a tener un menor impacto que si no se hubiera previsto.

Por lo tanto, si tenemos elaborado el plan de recolocación, consensuado con el comité y actualizado, en caso de que llegue el momento, no será un tema en el que haya que invertir mucho tiempo en las negociaciones debido a que ya en principio ya estará acordado por las partes.

2.7. Métodos de formación de personal

A la hora de suministrar formación a su personal, las empresas pueden hacerlo dentro del puesto de trabajo, fuera del puesto de trabajo o en ambas formas, cada uno

dispone de una serie de técnicas específicas para transmitir y producir el aprendizaje en los empleados.

2.7.1. Formación en el puesto de trabajo

La formación en el puesto de trabajo consiste básicamente en que el empleado, ya sea nuevo o antiguo, aprende a realizar el trabajo asignado a medida que lo va ejecutando, bajo la tutela de un trabajador especializado, supervisor o instructor. Entre las técnicas utilizadas destacan:

- El entrenamiento que consiste en explicar al empleado como se realiza cierto trabajo, darle la oportunidad de que lo efectúe y corregir las posibles deficiencias que se produzcan. El entrenamiento se lleva a cabo en el puesto de trabajo y en el horario asignado. Es una formación que se desarrolla de forma individual, es flexible y rápida, se transfiere lo aprendido desde el mismo momento que se aprende y ahorra costes de profesor, herramientas, aulas, material didáctico, por el contrario al no tener una programación específica a menudo resulta breve y poco estructurada.
- La rotación de puestos, o formación cruzada que consiste en hacer pasar el empleado de un puesto a otro durante tiempos breves en los cuales adquiere la experiencia y conocimientos de diversas áreas de la organización. Para que el empleado se forme, es necesaria la colaboración de los departamentos por los que va a ir pasando, los cuales le han de prestar la atención adecuada y le han de asignar una persona que se encargue de enseñarle.
- El reemplazo o la sustitución, consiste en hacer trabajar directamente al sustituto con la persona a la que va a reemplazar, mientras esta última se responsabiliza del asesoramiento. Normalmente se utiliza para la formación de directivos, pero últimamente las empresas insisten en que cada directivo, mando intermedio e incluso personal básico especializado, tenga un sustituto, de esta forma consiguen gran flexibilidad dentro de la empresa.
- La asignación de cometidos especiales, proyectos, participación en comités etc, que consiste en encargar a una persona o grupo de personas, un trabajo de particular importancia, estimulándolos a informarse sobre el tema concreto, en cada caso el alcanzar el objetivo propuesto será una experiencia de aprendizaje que llevará consigo la adquisición de conocimientos o tareas a llevar a cabo. La participación en comités aumenta las posibilidades de desarrollo que se pueden derivar de los mismos.
- Actividades para un departamento o sección, cuando dentro de una empresa hay un número de personas con una necesidad común de formación o desarrollo, resulta a menudo más económico organizar una actividad de formación dentro de la sección dirigida por un preparador. El valor de tal actividad de formación para un grupo permite a los individuos beneficiarse de las experiencias de los otros, dado que los objetivos de aprendizaje son comunes a todo el grupo y el preparador es consciente de los problemas que son típicos de ese departamento y sección. Cuando la actividad formativa es considerada necesaria y no existe

dentro de la empresa personal capacitado disponible para su impartición, se ha de recurrir a un especialista externo. En este caso, los objetivos de formación y desarrollo deberán ser especificados por la empresa para que el especialista trabaje en pos de su consecución.

2.7.2. Formación fuera del puesto de trabajo

Los métodos de formación fuera del puesto de trabajo son aquellos que propician el aprendizaje del empleado fuera de su puesto de trabajo, en el que, una vez finalizada la formación, aplicará lo aprendido.

Dentro de la formación fuera del puesto de trabajo nos encontramos con diferentes variantes como son técnicas orientadas al contenido, técnicas orientadas al proceso y técnicas mixtas.

Son técnicas orientadas al contenido:

- Las lecciones magistrales o presentación verbal de una información a un grupo más o menos numeroso de personas acompañada de soportes visuales.
- Las conferencias o exposición verbal donde se analiza de forma profunda, detallada y organizada un tema ante público numeroso con actitud investigadora, y en las que se puede propiciar la participación, la discusión o el intercambio de ideas.
- Las demostraciones que muestran la manera de llevar a cabo una actividad o tarea, acompañadas de explicaciones en las que se enfatizan las fases más relevantes.
- Las visitas sobre el terreno que suponen la comprobación de la realidad práctica de los contenidos teóricos aprendidos por los alumnos así como verificación de las hipótesis de trabajo discutidas durante la formación.
- La formación a distancia que es una técnica alternativa a la presencial en la que mediante el uso de diversos medios de comunicación, correspondencia, teléfono, televisión, satélites, soportes informáticos, internet-intranet, se proporciona al alumno material instructivo y se le facilita interacción con el autor.

Entre las técnicas orientadas hacia el proceso destacan:

- La representación de papeles o *role playing* que consiste en representar situaciones reales o hipotéticas en las que los participantes adoptan una identidad particular, tratando de solucionar problemas mientras que el resto actúan como observadores. Al finalizar la representación, el instructor fomenta la expresión de opiniones sobre las actuaciones y comportamientos de los actores.
- La presentación de modelos que consiste en presentar modelos a los empleados a través de películas o vídeos en los que se muestran los comportamientos adecuados y que deben ser aprendidos.

Por último existen técnicas mixtas, entre las que citamos:

- Los seminarios o grupos de trabajo presididos y dirigidos por un profesor y destinado a iniciar a los alumnos en la tarea investigadora.
- Las Reuniones de grupo que consisten en la distribución de los alumnos en grupos en los que se analiza una cuestión durante un tiempo determinado, así se fomenta la acción, la creatividad, la mejora del rendimiento individual y además facilita la responsabilidad del autoaprendizaje.
- Los debates, las mesas redondas, los paneles de discusión y simposios que son informaciones y opiniones de un grupo reducido de especialistas sobre una materia ante un auditorio numeroso.
- Las simulaciones que es el estudio de casos o la descripción de una situación extraída de la vida empresarial en la que el alumno ha de analizar un problema, buscar información y las posibles soluciones así como defender posteriormente frente a los otros grupos la propuesta de solución elegida.
- Los ejercicios de autoevaluación.

La selección de las técnicas adecuadas dependerá de los objetivos, los sujetos, el tipo de organización, los recursos disponibles y otra serie de factores que han de tenerse en cuenta a la hora de realizar un programa de formación.

2.7.3. Métodos de formación basados en el uso de nuevas tecnologías

Los métodos de formación también se han visto afectados por el cambio tecnológico, de modo que las nuevas tecnologías han permitido romper la clásica formación en las aulas, que estaba condicionada a un lugar y horarios fijos, los medios oportunos para adecuar mejor los procesos de formación a las necesidades específicas de la empresa, cada vez más complejas. Así surgió la enseñanza programada, que es un método de autoformación individualizada que pone al alcance del alumno la posibilidad de aprender por sí solo, mediante el suministro de materiales que le permite progresar de niveles más simples a otros más elevados. Estos métodos tienen una serie de ventajas e inconvenientes, en este caso podemos destacar:

- Las ventajas. Este tipo de formación se adapta al ritmo individual de aprendizaje, proporciona flexibilidad en cuanto a lugar, horario etc, una continua retroalimentación sobre los resultados del aprendizaje y además incrementa la productividad de la formación proporcionada.
- Inconvenientes, la necesidad de ordenadores de gran capacidad. El “miedo” de algunos alumnos al uso de los ordenadores, la falta de contacto directo alumno-profesor, el elevado coste de elaboración de programas especialmente elaborados para empresas. En la enseñanza de habilidades interpersonales, conductuales, etc es más aconsejable la formación presencial

La enseñanza programada está acompañada hoy en día de videos y cd's interactivos, sistemas expertos, internet e intranet, y sistemas electrónicos de apoyo al rendimiento como las videoconferencias y seguirá siendo acompañada con medios tecnológicos futuros que se integran en los métodos de formación ofreciendo mejoras y nuevas posibilidades.

2.7.4. Métodos de formación mixtos

Los métodos de formación mixtos proporcionan una formación combinada dentro y fuera del puesto de trabajo, para su aplicación, las empresas disponen de contratos formativos y de convenios de prácticas profesionales en empresas, así como otras posibilidades que van surgiendo con la evolución de las necesidades de formación de los trabajadores y fundamentalmente con las políticas económicas y de empleo de cada momento.

- **Contratos formativos.** El contrato para la formación y el aprendizaje tiene por objeto la cualificación profesional de los trabajadores en un régimen de alternancia de actividad laboral retribuida en una empresa con actividad formativa recibida en el marco del sistema de formación profesional para el empleo o del sistema educativo. (RD 1529/2012). Se podrá celebrar con trabajadores mayores de 16 años y menores de 25 (podrán celebrarse con menores de 30 años hasta que la tasa de desempleo se sitúe por debajo del 15%), que carezcan de la cualificación profesional reconocida por el sistema de formación profesional para el empleo o del sistema educativo, requerida para concertar un contrato en prácticas para el puesto de trabajo u ocupación objeto del contrato.

El tiempo de trabajo efectivo, que podrá hacerse compatible con el tiempo dedicado a las actividades formativas, no podrá ser superior al 75% durante el primer año, o al 85%, durante el segundo y tercer año de la jornada máxima prevista en el convenio colectivo o, en su defecto, de la jornada máxima legal.

El trabajador deberá recibir la formación inherente al contrato para la formación y el aprendizaje directamente en un centro formativo de la red a que se refiere la disposición adicional quinta de la Ley Orgánica 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional, previamente reconocido para ello por el Sistema Nacional de Empleo. No obstante, también podrá recibir dicha formación en la propia empresa cuando la misma disponga de las instalaciones adecuadas y el personal con formación técnica y didáctica adecuada a los efectos de la acreditación de la competencia o cualificación profesional, sin perjuicio de la necesidad, en su caso, de la realización de periodos de formación complementarios en los centros de la red mencionada. En todo caso la empresa deberá estar autorizada para ofertar la formación de ciclos formativos y/o acreditada como centro para impartir la formación dirigida a la obtención de certificados de profesionalidad.

- **Convenios de prácticas profesionales en empresas con institutos, universidades y escuelas profesionales.**

2.8. Planificación de la formación.

El proceso de planificación de la formación comienza con el análisis de la organización y termina con la evaluación. A continuación vamos a detallar cada uno de los pasos.

2.8.1. Análisis de la organización

Es necesario realizar un análisis interno y externo de la empresa para diagnosticar su situación, con la información obtenida tenemos una visión completa de los problemas generales de la organización, sus fortalezas y sus debilidades, que unido al establecimiento de objetivos y estrategias futuras nos permite determinar dónde tiene que centrarse la organización a la hora de establecer prioridades formativas.

Hay que hacer un análisis de las operaciones, para determinar el rendimiento estándar o normal para cada puesto y las competencias que tiene que reunir cada persona que lo ocupe para obtener un rendimiento adecuado, hablamos del perfil del puesto de trabajo que nos permitirá determinar el contenido de la formación.

Y por último un análisis de las personas, para comprobar como hace el empleado su trabajo e identificar las competencias que posee. Esto permitirá establecer el perfil del empleado y su evolución previsible. De las competencias necesarias para el puesto necesario a las que posee la persona, surgirán necesidades de formación.

2.8.2. Detección de necesidades

Para que las acciones formativas sean realmente eficientes, es necesario saber detectar las necesidades de formación.

A grandes rasgos existen dos formas de hacerlo: antes de que sea totalmente necesaria y cuando ya es obligada. Es decir, se puede planificar la formación como parte de una estrategia integral o bien hacerla una vez se detecten problemas evidentes en el rendimiento.

Siempre que sea posible hay que intentar actuar con tiempo, para que la formación se pueda desarrollar en plazos razonables y el rendimiento de los empleados no experimente problemas que pueden afectar al cliente final o a los resultados económicos. Las herramientas que pueden ayudar son:

- La petición realizada por los jefes de departamento. Los responsables de departamento, son las personas que antes conocen los objetivos que se derivan de la estrategia para cada año o para un número de años determinado, por este motivo, ellos ya se pueden anticipar a las necesidades futuras y preparar a sus equipos para cuando llegue el momento.
- Las técnicas basadas en el análisis de documentos o registros, por ejemplo:
 - Mediante los indicadores individuales y colectivos se pueden encontrar problemas de productividad que indican si puede ser necesario incidir sobre la formación en un área específica. Para que estos datos sean fiables hay

que conocer las variables que interfieren en los valores que estudiemos, como las encuestas de satisfacción realizada entre los clientes, la siniestralidad laboral, etc.

- También se puede observar la descripción de puestos de trabajo que nos indican los conocimientos requeridos por las personas.
- Los resultados de las evaluaciones de desempeño cuyo análisis permite detectar a los empleados y los sectores con bajo rendimiento cuya causa puede ser la carencia de necesidades formativas y por otra parte con rendimientos excelentes, que tendrán que ser desviados a gestión del talento y planes de carrera.
- Se pueden estudiar las estadísticas de personal (asistencia, impuntualidad, rotación, reclamaciones, conflictos, etc) que permite detectar situaciones de escaso rendimiento que puede ser debido a la falta de formación.
- Se puede planificar las necesidades de personal, de esta forma se conoce con antelación las necesidades de personal con características y conocimientos específicos que serán necesarios cubrir en un futuro más o menos próximo.
- Las técnicas no observables que obtienen información valiéndose de cuestionarios, entrevistas, auto-descripciones de puestos de trabajo, discusiones en grupo, solicitudes de trabajadores y reuniones. Explicados con más detalle estos ejemplos tenemos:
 - Los cuestionarios con preguntas dirigidas a los futuros receptores de la formación o bien a los clientes de un producto o servicio.
 - Las entrevistas en las cuales, mediante la conversación privada con los empleados se puede obtener mucha información, incluyendo la relativa a sus necesidades de formación. No es un método que se pueda aplicar de forma profunda en plantillas muy amplias, pero puede servir de indicador ante la aparición de necesidades y carencias presentes y futuras que puedan ser satisfechas y cubiertas con actividades formativas. En las empresas de gran tamaño en las que existe evaluación de rendimiento, se aprovecha este momento para obtener esta información.
 - Auto-descripciones de puesto de trabajo. No se puede descartar la posibilidad de hacer un cuestionario para que los empleados respondan sobre diferentes cuestiones relativas a su empleo. Nos puede ayudar a descubrir ciertas tendencias sobre las que profundizar mediante otras fórmulas. Incluso se puede invitar a los empleados a valorar sus conocimientos sobre diversas áreas de forma anónima, distribuyéndolas por departamentos.
 - Reuniones grupales. Se puede aplicar en pequeñas organizaciones en la que sus miembros pongan en común sus necesidades formativas con el fin de mejorar su confianza y el desempeño. Estas reuniones han de ser bien moderadas para no perder el foco y obtener datos concluyentes. Se pueden

llevar a cabo estas reuniones por grupos de personas que trabajan en el mismo producto, en el mismo departamento o en la misma función.

- Técnicas basadas en la observación. Se puede observar el desempeño de forma directa mediante una evaluación subjetiva o utilizando otras pruebas más fiables como ejercicios teóricos y prácticos.

Por último siempre que se introducen cambios debemos considerar que existirán necesidades de formación aunque no existan aún indicadores al respecto, por lo que hay que considerar que la formación debe ir siempre junto a las modificaciones de las dinámicas o de las herramientas de trabajo.

2.8.3. Diseño y programación de acciones formativas

En todo plan de formación el paso siguiente a la detección de necesidades formativas es el diseño de las acciones formativas. El diseño supone importantes esfuerzos para la empresa ya que requiere un personal especialmente capacitado, tiempo para llevarla a cabo y la financiación adecuada. Sólo en las grandes empresas existe una infraestructura de personas y servicios capaz de llevar a cabo estas tareas. El resto de las empresas o bien subcontrata esta tarea, o ella misma se encarga de llevar a cabo el diseño.

En el diseño de las acciones formativas, es necesario tomar decisiones sobre los objetivos, los contenidos, los alumnos, el método, el lugar, el horario, los instructores, la duración, la programación de las sesiones y el presupuesto. Todas estas decisiones se toman realizando la programación de los cursos.

La programación es el proceso de estructurar la labor formativa y consta de las siguientes etapas:

1. La formulación de objetivos
2. La selección y la organización de contenidos
3. La selección de métodos y recursos didácticos
4. La selección de criterios de evaluación
5. La determinación del tiempo para llevarla a cabo.

El resultado de la programación es el programa del curso o acción formativa, es decir un documento donde se organizan todos los conocimientos a impartir y se especifican las decisiones tomadas en cada uno de los pasos anteriores.

El paso siguiente es la programación del plan que consiste en jerarquizar y ordenar cronológicamente las acciones formativas diseñadas teniendo en cuenta que no todas pueden llevarse a cabo a la vez ni son igualmente relevantes o prioritarias.

2.8.4. Diseño del sistema de evaluación

Toda acción formativa debe comprobar una vez impartida, el logro de los objetivos propuestos en la programación, por lo que es necesario establecer un baremo que permita comprobar el grado de cumplimiento de los mismos, es decir, evaluar la eficacia del curso y el rendimiento de los alumnos.

Esta evaluación permite mejorar los costes, evitar repetir errores e incluso rectificar sobre la marcha cuando se perciben desviaciones de los objetivos, por lo que en el diseño de la acción formativa, es preciso especificar los métodos de evaluación a utilizar y su relación con los objetivos y niveles de adquisición de conocimientos.

Las pruebas que pueden aplicarse son muy variadas como exámenes, la elaboración de informes, la observación del individuo en el trabajo, etc.

2.8.5. Elaboración del presupuesto y financiación del plan de formación

En el presupuesto de la acción formativa se ha de considerar todos los costes, tanto directos como indirectos.

Los costes directos son el salario de los formadores y los consultores externos, la documentación, los alquileres de equipos y materiales, las dietas, los viajes etc

Los costes indirectos son las cargas de estructura, los locales, los materiales, la plantilla administrativa indirecta, los gastos de amortización, la pérdida de tiempos productivos, etc

Una vez establecido el presupuesto, habrá que estudiar la forma de equilibrar los costes sin que se vea perjudicada la calidad de la formación proporcionada, con la finalidad de lograr un equilibrio entre la calidad, el tiempo y el coste.

Un aspecto muy importante a la hora de realizar una inversión en formación es su financiación. La escasez de recursos económicos disponibles por las empresas convierte esta variable en uno de los condicionantes a la hora de realizar este tipo de inversiones de modo que en épocas de beneficios y/o cuando existe la posibilidad de obtener algún tipo de subvención estarán dispuestas a proporcionar más formación a sus trabajadores.

2.8.6. Redacción del plan y aplicación

Con toda la información anterior se redacta el plan de formación oficial de la empresa.

Como se ha explicado en el apartado 2.8.3 , en la programación se jerarquiza y ordena cronológicamente las acciones formativas diseñadas ya que no todas pueden llevarse a cabo a la vez ni son igualmente relevantes o prioritarias, pero se ha de tener en cuenta que el plan de formación no es un documento estático, tiene que adaptarse a la realidad de la empresa, si bien la mayor parte de las cosas ya están previstas y tenidas en cuenta a la hora de elaborar el plan, en el día a día de la empresa aparecen imprevistos que han de ser tenidos en cuenta a la hora de aplicar las acciones formativas.

En líneas generales, y puesto que las acciones formativas se planifican con antelación suficiente, la empresa ya está preparada para la aplicación, pero puede ocurrir:

- Un imprevisto, ante esta situación es necesario modificar el plan y considerar una acción formativa que no estaba incluida, para salvar un momento de urgencia.
- Una falta de presupuesto. Puede ocurrir en un momento dado, que la empresa, a pesar de haber destinado la partida correspondiente a la formación, lleve a cabo recortes presupuestarios, por lo que es necesario priorizar y llevar a cabo las acciones que más interesen para conseguir los objetivos en ese momento y posponer o anular las restantes.
- Una disminución de la carga de trabajo. Se dan situaciones en las que en una época determinada, la empresa tiene menos carga de trabajo y solicita al departamento de RRHH llevar a cabo la mayor parte de las acciones formativas posibles en ese espacio de tiempo.

Estos son claros ejemplos que se dan en las empresas constantemente, y que alteran la planificación de la aplicación del plan de formación, por lo que el plan de formación tiene que estar preparado para adaptarse a cada momento y servir de la forma más óptima a la organización.

2.8.7. Evaluación y Valoración

El seguimiento y la evaluación de los planes de formación constituyen una etapa clave para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos perseguidos, la rentabilidad obtenida por la inversión realizada y la retroalimentación necesaria para revisar y mejorar futuros planes, políticas y acciones formativas eficientes.

En esta última etapa de evaluación se puede perseguir distintas finalidades:

- Constatar la validez técnica de la formación o evaluación de la formación.
- Emitir juicios sobre la formación proporcionada o valoración de la formación.
- Emitir un dictamen sobre todo el sistema de formación de la empresa o auditoría de la formación.

Estos tres niveles son complementarios, de ellos el más amplio es el de auditoría ya que no solamente estudia el esfuerzo y el proceso de formación sino que analiza los resultados logrados con la formación.

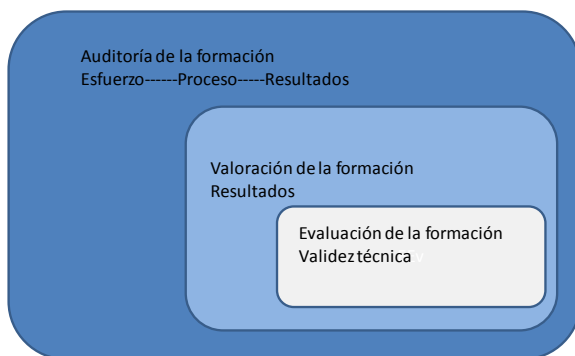


Gráfico 2.3. Niveles de análisis de la formación. Fuente: Andrés Reina M.P. (Gestión de la formación en la empresa)

Desde el punto de vista de la inversión a la organización le interesa obtener un rendimiento y una rentabilidad, por lo que el análisis recomendable sería el de la valoración. Existen varios modelos para llevar a cabo la valoración de la formación pero el más aceptado es el propuesto por Kilpatrick (1994), que agrupa los datos que han de recogerse en la empresas en 4 niveles (posteriormente a este modelo de 4 niveles se le añade un 5º nivel por parte de Phillips (1997):

- Nivel 1: La reacción de los participantes ante el programa de formación, es decir, apreciar el grado en que disfrutaron los participantes con la formación utilizando la satisfacción obtenida, la recogida de datos en caliente.
- Nivel 2: El aprendizaje de contenidos, de habilidades y de actitudes. Este nivel trata de medir el grado de adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes perseguidos con la impartición de esta acción formativa a través de cuestionarios, de elaboración de informes, de pruebas situacionales, escalas de actitud, etc, hay que elegir la más apropiada dependiendo del objetivo de la acción formativa.
- Nivel 3: La transferencia de lo aprendido al puesto de trabajo, comprobar si los trabajadores han aplicado lo aprendido al puesto de trabajo y en qué grado lo han hecho.
- Nivel 4: Los resultados, las repercusiones o los efectos que ha supuesto para la organización la realización de la formación, es decir, en qué medida la formación ha contribuido a mejorar los indicadores de rendimiento empresariales: producción, calidad, ahorro de tiempo, etc.
- Nivel 5: El cálculo de la rentabilidad obtenida con la inversión realizada.

2.8.8. Auditoría de la formación

La auditoría es una forma de investigación que consiste en comparar una situación real con una situación deseada con el fin de evidenciar posibles desviaciones y emitir propuestas de mejora. La gestión de la formación es una de las partes de las auditorías tanto internas como externas que se va a realizar sobre el departamento de RRHH.

La auditoría de formación es un análisis metódico de las actividades formativas que se dan en el seno de la empresa. Este análisis conduce a la emisión de recomendaciones y propuestas operativas en forma de informe final en el que se exponen los puntos fuertes y débiles, las causas y las acciones a adoptar para mejorar la realidad auditada.

Con la auditoría de formación se persiguen los siguientes objetivos:

- Comprobar el cumplimiento de las normas internas y externas existentes en materia de formación.
- Evaluar su eficacia global.
- Evaluar la eficiencia social, técnica y económica de la formación impartida.

- Emitir recomendaciones y propuestas de mejora acordes para superar las limitaciones encontradas y elaborar estrategias de futuro.

El proceso de formación, siempre que la empresa esté certificada en cualquier norma, requiere mucha burocracia administrativa y sistemática a la hora de conservar todo tipo de documentación en relación a la acción formativa, presupuestos, facturas, participantes, horas, control de presencia, evaluación de los participantes, evaluación de la eficacia, ya que todo esto va a ser objeto de revisión en una auditoría.



Capítulo 3

LA FORMACIÓN PARA LA RECOLOCACIÓN

Dentro del apartado 2.6, tipos y momentos de formación para los empleados, en el criterio del momento de la vida laboral, se ha expuesto en el punto otras necesidades de formación la formación para la recolocación. Esta es la novedad de la reforma laboral y el punto de partida del capítulo 3.

3.1. Definición de Recolocación

Podemos encontrar diferentes definiciones de recolocación.

El diccionario Espasa-Calpe define recolocación como “hecho de volver a colocar o a dar empleo”.

Existen autores como Gutierrez Bahillo, L.J. que define la recolocación como el servicio que aporta una empresa a trabajadores a los que va a despedir, generalmente a través de una consultora especializada, que ofrece asesoramiento, formación y medios para conseguir un nuevo trabajo en otra empresa.

Según Lee Hecht Harrison, que es la agencia de recolocación del grupo Adecco, la recolocación es el conjunto de técnicas dirigido a aquellos trabajadores que han perdido su empleo involuntariamente para que se reincorporen, lo antes posible, a la actividad laboral, facilitándoles conocimientos y herramientas para la búsqueda de un nuevo empleo lo más adaptado posible a sus aspiraciones personales y profesionales.

Otra definición hecha por Uniplacement, empresa de servicios de recolocación, es un programa de acompañamiento y orientación que una empresa ofrece a un empleado que sale de su organización.

Por otra parte ANEPRE, Asociación Nacional de Empresas Privadas de Recolocación y Empleo, dice que la recolocación se basa en cinco elementos básicos: Apoyo, evaluación, reorientación, reciclaje y recolocación.

Las empresas de recolocación funcionan en España desde la segunda mitad de los años 80, a partir de entonces la práctica de la recolocación se ha llevado a cabo en nuestro país principalmente por las empresas multinacionales instaladas en España, ya que es un aspecto que suele estar incluido en sus códigos de buenas prácticas en todos los países y mercados en los que operan. No ha sido una práctica habitual para las pequeñas y medianas empresas. Es por este motivo que, las grandes empresas españolas, han visto la importancia de cuidar su imagen pública y han empezado a usar los planes de recolocación para ayudar a las personas a las que tienen que despedir a encontrar un nuevo empleo que se ajuste más a su experiencia y a sus competencias.

Hasta la reforma laboral, el RD 43/1996 (posteriormente derogado por el RD 801/2011) indicaba que aquellos ERE's¹⁰ que afectasen a empresas de 50 o más trabajadores debían contar con un Plan Social de Acompañamiento que contemplase “medidas adoptadas o previstas por la empresa en orden a evitar o reducir los efectos del despido colectivo, así como atenuar sus consecuencias para los trabajadores que resulten afectados, tales como aquellas dirigidas especialmente a la readaptación o la reconversión de los trabajadores y su posible integración en otros puestos de trabajo”.

¹⁰ ERE: Expediente de Regulación de Empleo

Sin embargo, esos planes sociales de acompañamiento no hacían mención expresa a los Planes de Recolocación y, en la práctica, su puesta en funcionamiento dependía de muchos factores que hacían difícil su cumplimiento.

El papel de las empresas de recolocación en estos planes de acompañamiento social quedaba descrito en la Ley 56/2003 del 16 de diciembre, que define en su artículo 20 lo que es la intermediación laboral o conjunto de acciones que tienen por objeto poner en contacto las ofertas de trabajo con los trabajadores que buscan un empleo, para su colocación y en el artículo 21 bis define a las agencias de colocación como entidades públicas o privadas que lleven a cabo tareas de intermediación laboral.

Las terribles cifras del año 2011 dieron el empujón final al gobierno para incluir dentro de su reforma laboral el apartado dedicado a los planes de recolocación y es que durante el año 2011 se produjeron en España más de 21000 ERE's que afectaron a más de 340.000 personas. De estos ERE's más de 2000 incluyeron despidos de más de 50 trabajadores, con lo que hablamos de más de 125.000 empleados a los que, si se hubiera producido el despido a partir del año 2012, les afectaría esta medida.

A partir de la reforma laboral, se establece la obligatoriedad de contratar los servicios de recolocación en todos los ERE's o Expedientes de Regulación de Empleo que afecten a más de 50 personas. Esta medida de cumplimiento obligado y reciente en nuestro país ya está en vigor en otros países desde hace años. Podemos citar países como Francia, en cuya legislación se ha basado la española, que figura a la cabeza de la utilización de los servicios de recolocación u outplacement¹¹ con un alto grado de satisfacción por parte de los servicios públicos de empleo y de los propios afectados. Yendo más al detalle con Francia, los permisos de recolocación son obligatorios desde 2006 para empresas de más de 1000 empleados y la finalidad es anticiparse a los despidos de los trabajadores, de esta forma, la compañía mantiene al empleado al que va a despedir mientras dura el proceso de recolocación, que son entre 4 y 12 meses, y cobra el 65% de su salario bruto. En las empresas de tamaño menor se mantiene este esquema pero a través de los contratos personalizados de recolocación que son atendidos por los servicios públicos de empleo.

No solamente Francia utiliza este sistema, en Alemania cuando una empresa plantea el despido de más de 30 empleados debe comunicarlo a los sindicatos y a las autoridades para poner en marcha el plan social. Para las compañías de más de 500 trabajadores que vayan a despedir a más de 60 han de negociar un plan de recolocación del que asumirán los costes y la formación se llevará a cabo con los servicios públicos de empleo que ofrecen un subsidio máximo de 2500 por trabajador durante 12 meses.

En los Países Bajos, existen los centros de movilidad laboral de gestión pública y privada que tienen que ser creados por la empresa que lleva a cabo la reestructuración antes de llevar a cabo los despidos y cuya misión es conseguir que la transición laboral de los afectados sea lo más rápida posible. Los costes son a cargo de la empresa que lleva a cabo los despidos que se encarga de obtener fondos públicos para la formación.

¹¹ Outplacement: Vocablo inglés que puede traducirse como Recolocación Externa. Se compone de los vocablos "out", exterior, externo, fuera y "placement", colocación, recolocación. El conjunto de los dos vocablos significa por tanto "colocación fuera", colocación exterior o recolocación externa

El Parlamento Europeo emitió una resolución a la Comisión en la que recordaba entre otros aspectos la importancia del outplacement o la recolocación. Además recomienda que las empresas lo adapten en su seno no con una visión a corto plazo sino como un aspecto estratégico en la compañía y que por lo tanto forme parte de las medidas de Responsabilidad Social Corporativa.

La Unión Europea se está dando cuenta de la importancia de introducir la recolocación en la cultura de la empresa. Los planes de recolocación, como ha ocurrido en otros países, llegarán a convertirse en una herramienta central en la gestión del capital humano y acabaran siendo un gran elemento transformador de todo el sistema de políticas de mercado de trabajo. Pero, para llegar a este punto, todavía hace falta que las compañías se tomen en serio su responsabilidad en la gestión de estos planes de recolocación y es quizás a partir de este momento de obligatoriedad cuando esto empiece a ocurrir.

3.2. Marco Legal

El Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, ya lo establecía en la Sec. 1 Pag 12512.

10. La empresa que lleve a cabo un despido colectivo que afecte a más de cincuenta trabajadores deberá ofrecer a los trabajadores afectados un plan de recolocación externa a través de empresas de recolocación autorizadas. Dicho Plan, diseñado para un periodo mínimo de seis meses, deberá incluir medidas de formación y orientación profesional, atención personalizada al trabajador afectado y búsqueda activa de empleo. En todo caso, lo anterior no será de aplicación en las empresas que se hubieran sometido a un procedimiento concursal. El coste de la elaboración e implantación de dicho plan no recaerá en ningún caso sobre los trabajadores.

La autoridad laboral, a través del servicio público de empleo competente, verificará la acreditación del cumplimiento de esta obligación y, en su caso, requerirá a la empresa para que proceda a su cumplimiento.

Posteriormente, este RDL culmina con la Ley 3/2012 de 6 de julio, publicada en el BOE el 7 de julio, en la que introduce unas pequeñas reformas. El apartado correspondiente a los despidos colectivos, permanece igual, por lo que podemos comprobar en la página 49146 del BOE núm. 162 del 7 de julio que el texto es íntegramente igual que el anterior.

En la disposición final decimonovena de la ley: Facultades de desarrollo, establece en el punto 2 que: el Gobierno aprobará, en el plazo de un mes desde la entrada en vigor de esta Ley, un real decreto sobre el reglamento de procedimiento de despidos colectivos y de suspensión de contratos y de reducción de jornada que desarrolle lo establecido en ella, con especial atención a los aspectos relativos al periodo de consultas, la información a facilitar a los representantes de los trabajadores en el mismo, las actuaciones de la autoridad laboral para velar por su efectividad, así como los planes de recolocación y las medidas de acompañamiento social asumidas por el empresario, por lo que el 30 de octubre, se publica en el BOE, ya con retraso sobre lo establecido en la ley, el Real Decreto 1483/2012, de 29 de octubre, que entró en vigor el 31 de octubre.

El R.D. 1483/2012 núm 261 publicado en el BOE el 30 de octubre de 2012, establece en el artículo 9: Artículo 9. Plan de recolocación externa, lo siguiente:

1. De acuerdo con lo establecido en el artículo 51 del Estatuto de los Trabajadores, las empresas que lleven a cabo un despido colectivo de más de cincuenta trabajadores deberán incluir en todo caso en la documentación que acompaña la comunicación al inicio del procedimiento, un plan de recolocación externa para los trabajadores afectados por el despido colectivo, a través de empresas de recolocación autorizadas.

2. El plan deberá garantizar a los trabajadores afectados por el despido colectivo, con especial extensión e intensidad a los de mayor edad, una atención continuada por un periodo mínimo de seis meses, con vistas a la realización de las acciones a que se refieren los apartados siguientes.

3. El plan de recolocación presentado por la empresa al inicio del procedimiento deberá contener medidas efectivas adecuadas a su finalidad en las siguientes materias:

a) De intermediación consistentes en la puesta en contacto de las ofertas de trabajo existentes en otras empresas con los trabajadores afectados por el despido colectivo.

b) De orientación profesional destinadas a la identificación del perfil profesional de los trabajadores para la cobertura de puestos de trabajo en las posibles empresas destinatarias de la recolocación.

c) De formación profesional dirigidas a la capacitación de los trabajadores para el desempeño de las actividades laborales en dichas empresas.

d) De atención personalizada destinadas al asesoramiento de los trabajadores respecto de todos los aspectos relacionados con su recolocación, en especial, respecto de la búsqueda activa de empleo por parte de los mismos.

4. El contenido del plan de recolocación podrá ser concretado o ampliado a lo largo del periodo de consultas, si bien al finalizar el mismo deberá ser presentada su redacción definitiva.

5. A efectos del cómputo del número de trabajadores a que se refiere el apartado 1 se tendrán también en cuenta los trabajadores cuyos contratos de trabajo se hayan extinguido por iniciativa de la empresa o empresas del mismo grupo, en virtud de motivos no inherentes a la persona del trabajador distintos de los previstos en el artículo 49.1.c) del Estatuto de los Trabajadores, siempre que dichas extinciones de contratos se hayan producido dentro de los noventa días inmediatamente anteriores al inicio del despido colectivo.

En este RD se establece el contenido y los objetivos de los planes de recolocación.

Por otra parte y fuera del RD, la empresa de recolocación está obligada a reportar mensualmente información al Ministerio de trabajo en unos archivos específicos.



Parte Segunda
ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO



Capítulo 4

LA EMPRESA F&F CONSULTING

La modalidad de formación on line, comentada en el capítulo 2.7.3., formación basada en el uso de las nuevas tecnologías, ha sido la opción que se ha adoptado para diseñar este programa de recolocación.

4.1. La empresa F&F Consulting

La empresa ya existe como consultoría laboral ofreciendo servicios de:

Externalización de las funciones de administración de personal, asesoramiento en la gestión de relaciones laborales y negociación colectiva, formación en materia de Gestión de Recursos Humanos y Relaciones Laborales y agencia de colocación y empresa de recolocación (autorizada por el gobierno).

La aprobación de la nueva legislación es una oportunidad para la empresa, para poder ampliar su negocio en un ámbito en el que ya trabaja y por lo tanto tiene ya una experiencia. Ahora solamente tiene que conseguir la acreditación por parte del gobierno para llevar a cabo los programas de recolocación oficiales exigidos por la ley.

El organigrama de la empresa es el siguiente

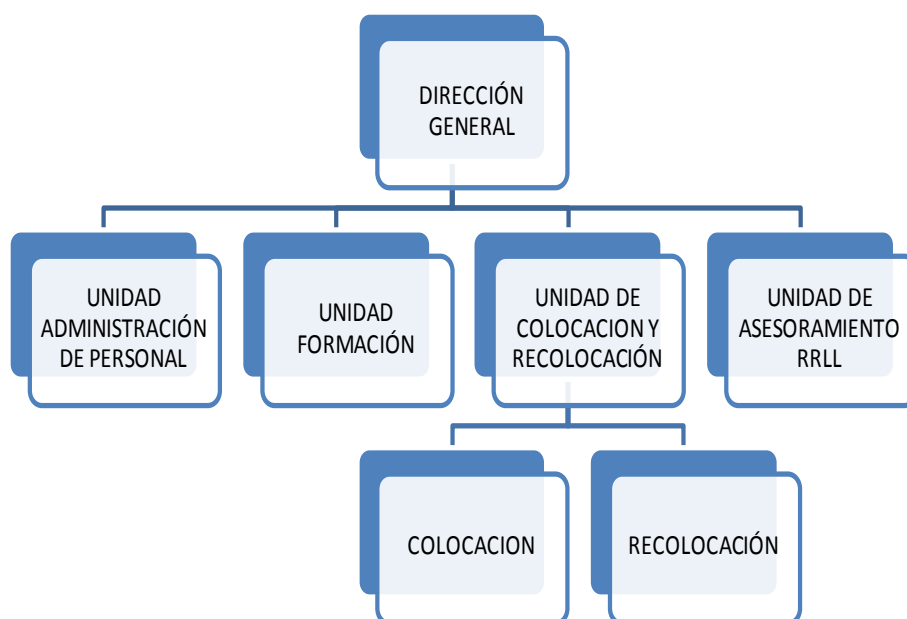


Gráfico 4.1. Fuente propia

Las nuevas tareas para la empresa F&F Consulting se van a llevar a cabo dentro de la unidad de colocación y recolocación con algún tipo de refuerzo en la organización.

4.2. Análisis de la organización

Después de la publicación de la Ley 3/2012 y del RD 1483/2012, y teniendo en cuenta el momento en el que vivimos de destrucción de empleo, nuestra tasa de

desempleo terminó en un 27,2% al cierre del primer trimestre del 2013, el planteamiento como empresa de recolocación fue que la mayor parte de los afectados pudieran recibir un plan de recolocación de calidad, que cumpliera con los objetivos y el contenido establecido en el RD y que cada uno pudiera avanzar a su ritmo sin tener que desplazarse en un horario determinado, y en el momento que más le conviniese.

Como empresa de recolocación, nuestro servicio se lleva a cabo de forma presencial ya que los programas de recolocación que hemos estamos desarrollando hasta la publicación de la reforma, han sido recolocaciones para un número de personas reducido. La situación actual es que el programa ha de impartirse como mínimo para 50 personas y hay que tener en cuenta que las plantillas de las empresas están constituidas por personal de diferente procedencia, por lo tanto el planteamiento inicial de nuestra empresa se va a encontrar con bastantes dificultades para conseguir un resultado positivo para todas las partes, para la empresa que contrata el plan, para las personas que lo reciben y para la empresa que lo imparte. Estas dificultades son las siguientes:

En primer lugar hay que hablar del desplazamiento y el consiguiente coste económico que el mismo supone para el empleado que tiene que desplazarse, teniendo en cuenta que las prestaciones que va a recibir son inferiores a lo que percibía trabajando.

En segundo lugar, la duración del plan de recolocación de seis meses como mínimo es también un factor en contra, puesto que al principio la gente participa con gran interés y expectativas, pero a medida que va pasando el tiempo va disminuyendo.

Teniendo en cuenta estos dos primeros puntos, y pensando siempre en facilitar las medidas para tener una mayor participación, hubiera sido más fácil, si se quiere plantear una formación presencial, un enfoque en número de horas en lugar de una duración en el tiempo, con esto se consiguen menos desplazamientos y centrar la atención de los participantes en la formación durante menos tiempo. Es simplemente un punto de vista diferente.

En tercer lugar la disponibilidad limitada de tiempo de los nuevos empleados pues a pesar de que las personas están desempleadas, y tienen más tiempo disponible (realmente todo el que dedicaban al trabajo), aprovechan esta situación para hacer cosas que antes no podían hacer como reanudar sus estudios, llevar a los hijos al colegio, etc habrá que diseñar un plan flexible de horarios.

Y por último la diferencia de perfiles que requerirá un plan abierto y funcional que abarque todas las necesidades. Hay personas que aprenden más rápido que otras, como ocurre en todos los estudios. En el momento en que los que progresan más rápidamente se empiezan a aburrir en clase porque han de esperar al resto y ven que no avanzan al ritmo que ellos quieren, empieza la desmotivación y terminan por abandonar la formación. Preparar un plan de recolocación con distintos niveles de aprendizaje es posible, pero encarece el plan.

Una vez estudiadas todas estas amenazas, nuestra empresa considera oportuno llevar a cabo un planteamiento de formación diferente a la presencial, que va a presentar y a argumentar al cliente para diseñar un plan de formación en una modalidad distinta.

4.3. Detección de necesidades. Diseño de un plan de recolocación on line.

En base a todo lo expuesto anteriormente, la formación propuesta es una formación online, a través de internet con apoyo de sistemas electrónicos como la videoconferencia. Las nuevas tecnologías, nos permiten llevar a cabo este tipo de formación. El contenido y estructura del plan se encuentran en una plataforma de acceso a través de internet con enlaces a diferentes páginas, vídeos, chats, talleres, que complementan la formación.

Tal y como establece el RD 1483/2012 en el punto tres, el plan ha de contener medidas efectivas adecuadas a su finalidad en las materias de intermediación, orientación profesional, formación profesional y atención personalizada, por este motivo el punto de partida para diseñar nuestro plan de recolocación son las 4 materias enumeradas:

- Intermediación y búsqueda de ofertas: El plan proporciona una prospección individualizada de ofertas de empleo teniendo en cuenta el perfil profesional.
- Orientación Profesional: Hay un profesor/tutor que lleva a cabo sesiones individuales y personalizadas de orientación durante los seis meses.
- Formación profesional: El plan contempla el convenio con una empresa de formación que certifica la capacitación técnica a través de sus cursos de formación on line. Además se llevan a cabo talleres grupales, en los que participan personas de toda la geografía española a través de video conferencia para desarrollar diferentes temas de interés dentro del contenido de la formación.
- Atención Personalizada. El plan contempla sesiones individuales y seguimiento entre sesiones por el tutor de empleo asignado.

Teniendo en cuenta la legislación y las exigencias del cliente, el equipo informático de la empresa ha diseñado una plataforma, y los especialistas en RRHH se ha encargado del contenido. Los beneficios del plan de recolocación on-line en este tipo de formación son muchos:

- El programa individual on-line permite tener sesiones con el tutor en tiempo real.
- El tutor de empleo asegura el seguimiento personalizado de todo el proceso.
- La accesibilidad geográfica es absoluta con una simple conexión de banda ancha.
- Los contenidos de la plataforma se trabajan con el tutor asignado y están adaptados según el perfil profesional al que va dirigido (existen dos niveles).
- Se realizan búsquedas de empleo de acuerdo a los tiempos tecnológicos, con acceso y alta en las principales página de búsqueda.
- La plataforma permite tanto acciones individuales, como las tutorías, como grupales o talleres.
- Cada persona va a trabajar en base a su disponibilidad horaria.

4.4. Recursos Necesarios

Para llevar a cabo la formación, el alumno necesita un equipo informático con las siguientes características:

- Un ordenador portátil con versión de navegador: Explorer, Mozilla, Google Chrome o Safari.
- Conexión a internet de banda ancha- ADSL
- Programas de ofimática: Word, Excel, Powerpoint
- Para las sesiones con el tutor de empleo se necesita también auriculares y de forma optativa webcam.

Aquí nos podemos encontrar con un problema inicial y es que la persona no disponga de medios informáticos, es decir, portátil y ADSL, la solución pensada para estas personas es que pueda hacer uso de los Centros de Acceso Público a Internet (CAPI). El objetivo de esta iniciativa del gobierno, es que cualquier persona tenga un telecentro a menos de cinco minutos de casa, donde pueda disponer de equipo y de conexión necesaria. Estos centros están en gran parte de las localidades de la geografía española¹². Si existe biblioteca pública, también se puede utilizar este servicio.

Por parte de la empresa de recolocación, es necesario contar con un número determinado de tutores con equipos informáticos similares que lleven a cabo la orientación y la atención personalizada a través de las tutorías, esta función se va a externalizar ya que la plantilla actual de la empresa está muy ajustada y también es necesario encontrar una empresa de formación, a ser posible de renombre que nos permita elaborar un convenio para poder tener acceso a sus cursos de formación on-line y con un amplio catálogo de posibilidades que pueda adaptarse a las necesidades de los futuros usuarios.

4.5. Diseño y programación de acciones formativas

4.5.1. Diseño y programación

La plataforma se ha creado a través de un modelo web 2.0, comprende aquellos sitios web que facilitan el compartir información. Permite intercambiar información, el diseño está centrado en el usuario de manera que resuelvan sus necesidades concretas, consiguiendo la mayor satisfacción y mejor experiencia de uso posible con el mínimo esfuerzo de su parte.

Las acciones formativas previstas están relacionadas principalmente con la búsqueda de empleo y el apoyo humano y profesional para superar con éxito la nueva situación y preparar al alumno para la búsqueda de un nuevo empleo. Se centran principalmente en:

Conocer las competencias del alumno, es decir, conocimientos, aptitudes y capacidades como punto de partida para afrontar nuevos retos, potenciar las facultades y desarrollar nuevas capacidades necesarias para el futuro próximo.

¹² Los ayuntamientos tienen el listado de los centros CAPI más cercanos a la localidad

Reorientar al alumno, es decir, definir los objetivos profesionales y determinar hacia donde quiere enfocar su vida profesional, es decir diseñar el futuro, de acuerdo con las capacidades más destacadas y en alguna situación en base a las ilusiones por cumplir, hay alumnos que aprovechan esta situación para dar un giro completo a su vida laboral y hacer algo totalmente diferente a lo que venía haciendo en base a alguna habilidad específica, hobbies o interés particular por algún tema específico.

Mejorar la empleabilidad del alumno a través del reciclaje o formación a medida en función de sus áreas de potencial ayudándole a desarrollar las competencias necesarias para conseguir el puesto de trabajo buscado en este momento.

Preparar al alumno para la recolocación, enseñándole a elaborar un curriculum y una carta de presentación, preparándole para las futuras entrevistas de selección teniendo en cuenta el tipo de empresa y el puesto al que quiere optar. Orientarle en la búsqueda de empleo¹³ a través de internet, proporcionándole información sobre las páginas más apropiadas para ello, tanto en España como en el extranjero. Enseñarle a documentar toda la información referente a las búsquedas para tener un orden y una información adecuada. Ayudarle a establecer una red de contactos¹⁴, básica y fundamental para la búsqueda de empleo.

Y por último profundizar en los temas más relevantes a través de la participación en los talleres, en los que se desarrollan temas como la gestión del tiempo, la inteligencia emocional, el networking¹⁵, la entrevista de personal, la elaboración del curriculum vitae, la búsqueda de empleo en el extranjero, entre otros temas.

Todo esto se ofrece a través de la plataforma diseñada.

Antes de pasar a describir la plataforma de F&F Consulting, a continuación se detalla el diseño.

¹³ La información relevante a tener documentada es el nombre de las empresas a las que se envía el C.V., la persona/s de contacto, le fecha de envío, la fecha de respuesta, etc. En este momento de búsqueda de empleo se van a enviar muchos curriculums en diferentes fechas a diferentes empresas y es necesario tener toda la información actualizada para saber en cada momento como están los procesos de selección a los que la persona ha optado.

¹⁴ La red de contactos es muy importante ya que la mayor parte de las ofertas de empleo que van a llegar a nuestro conocimiento va a ser a través de esta vía.

¹⁵ Networking: Red de contactos

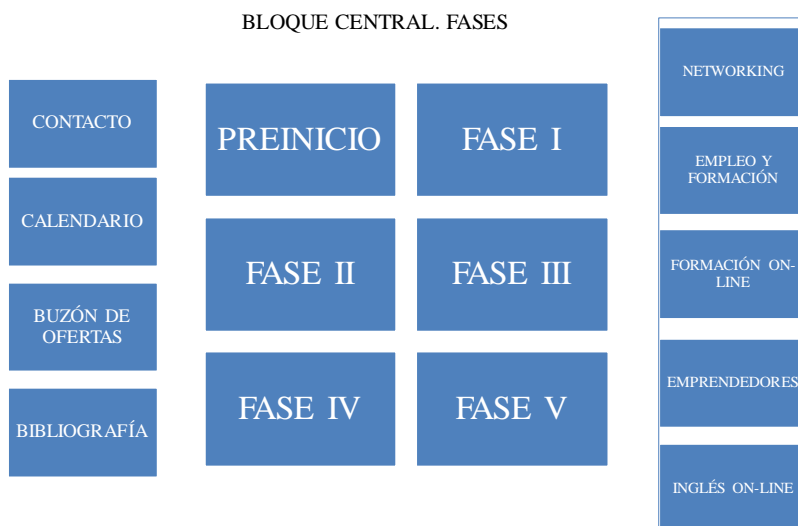


Gráfico 4.2. Fuente Propia

La plataforma dispone de las siguientes secciones:

La parte central del programa de recolocación con sus correspondientes fases.

En la parte izquierda encontramos cuatro apartados, contacto, calendario, buzón de ofertas y bibliografía, que a continuación paso a detallar.

El apartado de contacto sirve como herramienta de intercambio de información entre el tutor y el alumno, como si fuera un correo electrónico.

El apartado calendario, está pensado para anotar las próximas tutorías, los talleres o cualquier otra fecha a tener en cuenta por el tutor o el alumno.

En el apartado buzón de ofertas, se publican periódicamente ofertas de los principales medios y portales de empleo, clasificados por puestos tipo y adaptados al perfil del alumno.

La bibliografía, ofrece una serie de libros de referencia recomendados durante la duración de toda la formación.

En la parte derecha encontramos cinco apartados, que son networking, empleo y formación, la formación on line¹⁶, emprendedores y por último inglés on-line¹⁷ que a continuación paso a detallar:

El apartado de networking tiene acceso a las redes profesionales para que el alumno genere su propia red de contactos.

¹⁶ On-line: Conectado a. Usuario conectado

¹⁷ Tanto la formación de inglés on-line como el apartado de emprendedores son contenidos adicionales que se ofrecen a las empresas contratantes

El apartado de Webs de empleo y formación tiene acceso a los principales portales para que el alumno realice sus propias búsquedas de empleo y también acceso a páginas web de formación gratuita para desempleados.

El apartado de formación on-line ofrece acceso al portal de formación de la entidad con la que nuestra empresa ha hecho el contrato de colaboración para que el alumno pueda realizar al menos 3 cursos de los que va a recibir la correspondiente Certificación. El objetivo es incrementar la empleabilidad y mejorar el perfil profesional. La empresa ofrece el apoyo en cada curso de profesores y profesionales altamente cualificados, con la incorporación de los más novedosos avances tecnológicos.

El catálogo de cursos que se ofrece dentro de la plataforma, está dividido en diferentes escuelas: escuela de sistemas de gestión, escuela de dirección y administración de empresas y escuela técnica, para poder abarcar la mayor parte del interés de los alumnos, ya que los perfiles que van a participar en el plan de recolocación son muy amplios.

La duración máxima de cada curso son 50 horas y disponen también de un tutor para realizar el seguimiento de la formación y orientar al alumno con las dudas del curso elegido.

El apartado emprendedores contiene toda la información necesaria para poder dirigir el futuro profesional hacia el emprendimiento. Este contenido es optativo.

Curso básico de inglés on-line. Es un curso básico también optativo

A continuación paso de detallar con más concreción la parte de la plataforma con mayor contenido que es la parte central. En esta parte, está el grueso de la formación. El contenido se va a trabajar individualmente y con el tutor y va a ser el itinerario que siga el tutor en sus reuniones para ir avanzando en la recolocación.

Nos encontramos con 6 fases:

- La fase de pre inicio o fase formal, que como todo programa informático establece una serie de documentos a aceptar para el inicio del programa.
 - La primera fase que es la fase de acogida.
 - La segunda es la que trabajar en el conocimiento del perfil profesional.
 - La tercera es la que analiza ese perfil profesional para actualizarlo, y ayuda a definir el proyecto profesional.
 - La cuarta sirve para que el alumno se posicione en el mercado.
 - La quinta es la de la búsqueda activa de empleo, y el plan de acción.
- Cada una de estas fases tiene un contenido didáctico consistente en una serie de lecturas que van a ir reforzadas con ejercicios, y vídeos. Además hay mínimo una

tutoría para cada fase y una serie de talleres que se organizarán cada 15 días de participación voluntaria que completan toda la parte teórica.

Los contenidos que se van a trabajar en cada fase son los siguientes:

La fase de PRE INICIO es una fase rápida y formal. Como en todos los programas está la firma del acuerdo inicial del programa y la cumplimentación de un formulario donde aparecen todos los datos del alumno, personales y laborales para tener un punto de partida y poder utilizar la información tanto por parte de los tutores como para rellenar las estadísticas quincenales que el Ministerio de trabajo nos exige a las empresas de recolocación. Se puede decir que estos son los documentos formales de inicio y a continuación ya comienza el programa.

El papel del tutor en la fase de pre inicio se centra principalmente en asegurarse que el alumno sabe acceder a la plataforma para ello se realiza una clase virtual y se comprueba que el alumno entiende y sabe manejar toda la herramienta de formación puesta a su disposición, es decir, es una tutoría técnica. Se firma el acuerdo de colaboración y se solicita del alumno el formulario para tener toda su información y su perfil.

En la FASE I que llamamos ACOGIDA, el objetivo es en primer lugar dar la bienvenida al usuario y familiarizarle con todo lo que es el programa de recolocación y además ayudar a que la persona afronte todo lo que supone la nueva situación, desde ayudas prácticas hasta emocionales.

Para ello en el apartado de documentación hay un manual de usuario con información sobre el contenido y el funcionamiento de la plataforma.

Otro documento importante es el que contiene toda la información sacada directamente de la página del SEPE¹⁸ para tramitar el paro, donde se explica todos los trámites que son necesarios además de toda la información sobre quien tiene derecho a la prestación, los periodos, la cuantía, la finalización, las prestaciones no contributivas, etc.

Y por último está el tema de empezar a afrontar la realidad, para ello se han incluido una serie de documentos y ejercicios que van a ayudar a la persona tanto a elaborar un presupuesto familiar con las nuevas retribuciones que a partir de este momento va a percibir, como aprender a planificar el tiempo, llevar una agenda acorde a la nueva situación, ahora se dispone de mucho tiempo y es necesario planificarlo, dedicar una parte a la búsqueda de empleo¹⁹, al ocio, a la formación, a la familia, a excursiones, tareas pendientes. Se va a planificar una agenda acorde a la nueva situación.

En lo que respecta a la parte emocional, hay un anexo con consejos para afrontar emocionalmente un despido, ayudar a la persona a aceptar la situación y hacer frente a

¹⁸ Servicio Público Estatal de empleo

¹⁹ Dentro de la agenda es necesario destinar tiempo a la búsqueda de empleo y para ello es necesario empezar a familiarizarse con los principales portales de empleo e ir haciendo búsquedas diarias cada vez más completas.

ella y mirar al futuro con optimismo, estar lo mejor preparados posibles para la próxima oportunidad. También hay documentos que hacen referencia a las pautas más importantes para afrontar la transición de carrera, no tener un puesto de trabajo puede ir acompañado de una serie de problemas y miedos que pueden desestabilizar a quien se encuentre en esta situación, por lo tanto da una serie de consejos que ponen a la persona en la realidad de lo que le ocurre.

En esta fase el papel del tutor es de escucha, tiene que conocer cuál es el estado de ánimo del alumno, su situación actual, sus perspectivas, apoyarle emocionalmente, ayudar a superar la incertidumbre e inseguridad que conlleva la pérdida de trabajo y empezar a dirigirle en lo que va a ser la transición por el programa.

En la FASE II se ayuda al alumno a identificar todo lo que ha conseguido hasta ahora en su carrera profesional: las habilidades, las experiencias, los conocimientos, las empresas en las que ha trabajado. Todo esto sirve de base para elaborar diferentes herramientas como el CV, contestar preguntas claves en una entrevista, pensar en nuevas opciones de empleo, etc, que se va a ir viendo conforme se vaya avanzando en el programa.

En la documentación que aparece en este apartado se hace hincapié en la actitud a la hora de enfrentar un nuevo proyecto profesional, sobre todo habla de la motivación y la actitud positiva y se acompaña de entrevistas y vídeos relacionados con el tema.

Esta incidencia en la motivación y en la actitud positiva es muy importante en este momento, la persona se da cuenta realmente de su situación, al inicio de los primeros días de desempleo todavía la realidad es un poco etérea, ahora ya es consciente de lo que hay y que es lo que tiene que hacer, por lo tanto hay que potenciar este aspecto para ayudar al alumno anímicamente.

Se plantean unos ejercicios de introspección para trabajarlos individualmente y con el tutor.

Para trabajar individualmente se ha planteado el ejercicio de la rueda de la vida²⁰, un ejercicio práctico en el que el alumno valora su situación actual, en una rueda del 1 al 10, en los 8 ejes o parcelas de la vida: Salud, Dinero, Trabajo o Trayectoria Profesional, Diversión y ocio, Crecimiento personal, Amigos y familia, Amor, Hogar y/o Entorno Físico. Una vez valorados todos los ejes hay que ver como rodaría esa rueda en base al nivel de satisfacción para cada eje y que hemos de hacer para mejorar los que estén con una valoración inferior.

Y por otra parte se trabaja con los puestos desempeñados y las habilidades que se tiene, para proyectar el futuro al que los alumnos se van a enfrentar. En este ejercicio la dificultad está en las preguntas subjetivas, porque todo lo relacionado con lo que se ha hecho no tiene mayor dificultad, aquí entra el tutor, para ayudar a exteriorizar y buscar las respuestas adecuadas a:

²⁰ Rueda de la vida es uno de los más valiosos recursos de Coaching, es uno de los ejercicios más básicos, útiles, prácticos y esclarecedores. La Rueda de la Vida nos ayudará a valorar nuestro estado de felicidad en cada ámbito de nuestra vida, esta medición de nuestros grados de satisfacción en las distintas áreas nos pueden aportar una visión global de nuestra vida, y probablemente esta visión globalizada nos facilite una interesante reflexión.

Lo que es, lo que tiene, donde está.

Lo que quiere, donde quiere llegar.

Lo que necesita para llegar.

Al mismo tiempo que se comenta la situación del alumno y como está afrontando esta nueva realidad, también se valora su trabajo, sus conocimientos, sus competencias y actitudes para afrontar un nuevo futuro.

En la FASE III el propósito es el de identificar a que puestos se va a presentar el alumno a la hora de buscar su trabajo. Puede optar a puestos similares a lo que se venía haciendo en el pasado, o bien, plantearse otras opciones, que podrían ser interesantes, aprovechando su experiencia, los conocimientos y lo que necesita el mercado.

Por este motivo, la documentación y los ejercicios que aparecen en esta fase están enfocados a definir el objetivo profesional del alumno. Las lecturas hablan de las claves para definir los objetivos profesionales e invitan al alumno a la reflexión, que piense si quiere seguir trabajando en el mismo sector, si quiere un cambio de sector o si prefiere una ruptura total y dedicarse a otra cosa diferente a lo que venía haciendo en el pasado. Esto es importante a la hora de preparar la estrategia de búsqueda de empleo, saber qué es lo que se quiere y donde se quiere llegar.

Después de las reflexiones llegan los ejercicios en los que hay que poner por escrito los objetivos profesionales: lo que el alumno quiere y lo que no quiere, lo que hace bien y lo que prefiere no hacer, a que tipos de organización le gustaría pertenecer, a que sectores, etc, que conocimientos y habilidades se necesitan, entre otras cosas. Una vez que se ha tomado la decisión de continuidad, cambio o ruptura, hay que aprender a analizar la alternativa profesional que se ha elegido. Para ello, es necesario definir los conocimientos, capacidades y actitudes que posee la persona de cara al proyecto elegido y realiza un análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), para tener claro el objetivo y saber dónde hay que centrarse, que hay que mejorar para tener una opción de futuro en el próximo proyecto.

Para acompañar a los documentos y a los ejercicios, en esta fase también hay unos videos relacionados con el tema. En estos videos aparece la fuerza y el empeño que algunas personas tienen en alcanzar sus objetivos. Suelen ser casos extremos para que se vea la importancia de creer en uno mismo y en lo que se quiere conseguir en situaciones adversas.

En esta parte, la labor de tutor es orientar y ayudar al alumno a definir sus objetivos profesionales, ver los puntos a favor y los puntos en contra y sacar la conclusión acertada para empezar a trabajar con el curriculum, la formación necesaria y la búsqueda de empleo.

En la FASE IV, se diseñan y elaboran todas las herramientas que se necesitan para poder concurrir a las ofertas de trabajo y también se proporciona ayuda para realizar entrevistas de selección con éxito.

Para ello, en el apartado de Documentación, se han incluido documentos sobre cómo elaborar una carta de presentación, como elaborar un curriculum vitae, como enfrentarse a la entrevista de selección de personal con éxito y algo que está muy de moda, como presentar el perfil o la marca personal.

Los ejercicios propuestos son la elaboración del curriculum vitae y la carta de presentación. A modo de ayuda, el alumno dispone de diferentes tipos de curriculum que le pueden orientar de cara a la elección del suyo propio. Entre los modelos de curriculum puede encontrar los clásicos y escritos: europeo, cronológico, funcional... y los que ahora se están desarrollando mucho más creativos, interactivos y sobre todo diferentes, como son los video curriculums, es decir, se trata de mostrar a los alumnos que las cosas están cambiando y que hay otras formas de hacer un curriculum Vitae. La mejor opción no existe, depende de las empresas que lo reciben, pueden ser empresas muy conservadoras y hacer caso omiso de los curriculums en formato innovador o pueden requerir perfiles con imaginación y, creatividad y parecerles una idea totalmente positiva, y por supuesto, tener el curriculum en cuenta para su proceso de selección.

El tutor en esta fase se centra en ayudar al alumno en el diseño más apropiado del curriculum vitae y la carta de presentación dependiendo de los objetivos profesionales fijados. También está previsto en esta fase realizar una simulación de entrevista personal para que el alumno esté preparado de cara a las entrevistas que tenga que realizar.

La fase última FASE V, está dedicada a la búsqueda activa de empleo y el Plan de acción. En esta fase de prospección de empleo, el alumno va a concurrir a todas las ofertas de empleo que se identifiquen y que se ajusten al perfil y a los objetivos definidos por él.

A partir de este momento, el de búsqueda de empleo, hay que dedicarse a ello con el mismo esfuerzo y rigor como si se estuviera trabajando. Toda la atención, el empeño y la energía se han de centrar en una sola meta: conseguir un puesto de trabajo. Por ello la prospección de empleo es primordial en cuanto a la búsqueda ya que permite encontrar empresas en las que el alumno podría desarrollar la actividad laboral para la que está preparado. Es necesario preparar la candidatura adaptándola a la cultura de cada empresa y recopilar toda la información necesaria e indispensable para superar las posteriores entrevistas de trabajo.

De la calidad de la prospección depende en gran parte el éxito del futuro profesional del alumno. Para ello en el apartado de documentos hay lecturas sobre dónde encontrar trabajo, que aparece en la prensa diaria, los portales de empleo, el mercado oculto, las vías de acceso a las oportunidades de empleo disponibles, los intermediarios, la iniciativa propia, los portales de internet, los contactos, es decir, dan una serie de pautas de cómo actuar y de qué forma para iniciar la búsqueda de empleo.

En el apartado de tareas, sobre todo hay documentos que ayudan al alumno a sistematizar todo el proceso de búsqueda de empleo. Desde la elaboración de una red de contactos²¹ que permitirá al alumno consultar y utilizar cuando sea necesario hasta la

²¹ A través de la red de contactos se va a poder acceder al mercado laboral oculto o no publicado que es donde se encuentran el mayor número de oportunidades laborales.

creación de un archivos para tener documentada toda la información en el proceso de presentación y envío de curriculum, el nombre de la empresa, la fecha de envío o presentación de curriculum, a quien ha ido dirigido, si ha tenido respuesta por parte de la empresa o no, fecha en la que llamar en caso de no tener respuesta, entre otros datos y además también se puede llevar el control de los curriculums metidos en las páginas de búsqueda, nombre de usuario, la contraseña, la fecha de alta. Como es un momento en el que supuestamente se van a visitar muchas empresas y muchas páginas web, si se tiene toda la información estructurada y guardada, para el alumno va a ser mejor a la hora de evitar duplicidades u olvidos.

El tutor orienta al alumno en la búsqueda de empleo a través de las páginas web tanto españolas como, si fuera el caso, extranjeras así como en la elaboración de documentos de control de los procesos de presentación y envío de curriculums.

Aquí termina el contenido de la parte central de la plataforma, si bien la finalización ideal del programa es encontrar nuevo empleo, el objetivo primordial de la empresa F&F Consulting es ayudar al empleado en la recolocación.

La empresa F&F Consulting, ha desarrollado con más profundidad un apartado sobre emprendedores y formación básica en inglés que aparecen en la parte derecha de la plataforma y que suponen una opción más para la empresa contratante.

El área emprendedores se ha desarrollado para que, todos aquellos alumnos que a la hora de plantearse sus objetivos profesionales, han decidido romper con toda la vida laboral anterior y dedicarse por completo a otra actividad y además deciden apostar por el emprendimiento, conozcan las pautas más importantes y necesarias para montar su propio negocio.

Esta área es una pequeña plataforma dentro de la anterior y está dividida en 3 partes:

La primera parte trata sobre el perfil del emprendedor y es la presentación de las cualidades y características que conviene desarrollar en un emprendedor. Es necesario que la persona sea consciente del conocimiento que tiene de la gestión empresarial, las ventajas, los inconvenientes, la asunción de toma de decisiones, la consecución o no de un reto y las capacidades que tiene para trabajar por cuenta propia. Es imposible dar fórmulas magistrales sobre cómo debe ser un futuro empresario, pero la actividad empresarial y el camino que hay que recorrer hasta llegar a ello requiere unas capacidades y cualidades personales y profesionales sobre las que hay que reflexionar. Algunas de estas cualidades deben ser innatas, otras se pueden aprender con el tiempo y la experiencia.

Para que el tutor pueda aconsejar y asesorar, hay un documento en el que el alumno describe su proyecto empresarial. Este trabajo previo a la puesta en marcha de la idea de negocio es muy importante ya que sirve para conocer en profundidad todos

los detalles de la nueva empresa, lo que repercutirá en el éxito futuro y como borrador o paso previo al Plan de Empresa²².

En la segunda parte, se facilita algunas consideraciones previas para que el alumno pueda poner los primeros cimientos en la construcción de proyecto e inicie la andadura con confianza y seguridad. El contenido de este apartado comienza con la guía de capitalización o pago único de la prestación contributiva, que es un enlace directo con la página del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).

Y por último la tercera parte trata sobre la elaboración del plan de negocio donde aparecen las pautas para elaborar un buen plan ya que aumenta las posibilidades de lograr los resultados buscados y se convierte en el mejor aliado para el éxito. La documentación de ayuda define el plan de empresa, el contenido que debe tener y las áreas a desarrollar.

Además de todo este contenido general hay otro apartado en el que aparecen los principales enlaces para los emprendedores: Portales de ayuda de las comunidades autónomas, organismos de ayuda (enlace directo con el Ministerio de Industria, Energía y Turismo), buscador de ayudas y subvenciones, programas europeos de ayudas, etc y finalmente toda esta información se complementa con una serie de videos que puede abrir los ojos a los interesados a través de las experiencias de emprendedores, consejos, etc.

El papel del tutor en todo este apartado es sobre todo orientar al alumno en los pasos que ha de tomar para poder hacer realidad su proyecto, además de dirigirle hacia los organismos y entidades que fuera del plan de formación, ha de visitar para comenzar a trabajar con la idea.

4.5.2. Tutores

Las tutorías transcurren como hemos visto desde el inicio del programa y en una cantidad mínima de 6 y máximo de 14. La implicación, personalización y sobre todo confidencialidad del consultor hacia el alumno son factores de éxito para el desarrollo satisfactorio del programa. Son expertos en la gestión emocional de las personas en un momento de cambio, en la reorientación de las trayectorias profesionales de manera realista y efectiva, saben escuchar y atender las necesidades y motivaciones de cada persona respecto a su futuro profesional y sobre todo orientan para lograr la incorporación a un nuevo proyecto profesional.

Es necesario aclarar cuál es el rol del alumno y cual el del profesor /tutor para que el plan de recolocación se desarrolle de forma exitosa:

- El alumno tiene que liderar la búsqueda de empleo ha de ser proactivo.

²² Herramienta que es necesario utilizar ante terceras personas para presentar la idea, captar socios, obtener créditos, acceder a subvenciones y, en definitiva, siempre que hay que “vender” el proyecto empresarial que sucederá muy a menudo. El documento se centra en describir la nueva actividad, productos y servicios que ofrece, diferencia sobre la competencia, necesidades que cubre el producto/servicio, localización, clientes, entre otras cosas.

- Tiene que llevar a cabo una comunicación activa en cuanto al desarrollo del trabajo y realizar los ejercicios con espíritu de aprendizaje y crecimiento.
- Tiene que comentar aquello que le guste así como lo que no le guste.
- Tiene que participar activamente en las actividades del programa.
- Tiene que llevar a cabo un seguimiento de las ofertas y los curriculums enviados.
- Tiene que ser optimista y mantener un alto nivel de energía.
- El profesor o tutor tiene que apoyar en la búsqueda de empleo, enviar ofertas que se ajusten al perfil del candidato y hacer un seguimiento de las ofertas.
- Tiene que proporcionar una guía para identificar las habilidades, mejorar el perfil de las competencias, crear la marca personal, elaborar la estrategia de marketing y definir los objetivos de la carrera.
- Tiene que realizar observaciones positivas que faciliten el crecimiento y la mejora del candidato
- Tiene que generar ejercicios y actividades que dinamicen las sesiones.

4.5.3 Talleres

Durante toda la duración del plan de recolocación se han diseñado una serie de talleres de participación voluntaria, con una duración de aproximadamente 2 horas y celebración cada 15 días. Estos talleres completan el contenido de la plataforma profundizando en temas de interés como puede ser: elaboración del curriculum, gestión del tiempo, la inteligencia emocional, la marca personal, taller de emprendimiento, búsqueda de empleo en el extranjero, ¿Cómo afrontar una entrevista de trabajo?, la comunicación, entre otros temas.

Las nuevas tecnologías permiten celebrar conferencias con participantes de diferentes puntos geográficos al mismo tiempo. Las personas que están interesadas en participar en el taller lo comunican con una antelación mínima de 24 horas. El día del taller reciben una invitación para conectarse a la video conferencia. Durante el mismo, al alumno sigue la presentación en la pantalla del ordenador y participa cuando el profesor quiere generar debate. A la finalización del mismo recibe todo el contenido del taller para guardarlo como documentación.

4.6. Diseño del sistema de evaluación

Para comprobar el logro de los objetivos propuestos en la formación, F&F Consulting ha elaborado un sistema de evaluación que consiste en comprobar la eficacia del curso. El objetivo de nuestra empresa es ayudar en la recolocación a todas las personas que han perdido el puesto de trabajo por motivo de despido y el sistema de evaluación nos va a permitir ver si los contenidos se ajustan a las necesidades y si el

programa desarrollado ha cubierto las expectativas de los alumnos a nivel de conocimientos y contenido.

Para llevar a cabo este objetivo, la empresa ha elaborado una encuesta de calidad que adjunto como anexo al final del trabajo en la que se pide opinión al alumno sobre los tutores, las sesiones de tutoría, los medios on-line, el contenido del programa, el cumplimiento de las expectativas y la utilidad del programa de recolocación.

4.7. Elaboración del presupuesto

Para poder llevar a cabo este nuevo proyecto dentro de la empresa F&F Consulting, se ha elaborado un presupuesto con las cifras correspondientes a todas las partidas necesarias.

En primer lugar, para desarrollar la aplicación informática, ha sido necesaria la contratación de una asesoría informática que ha dado las pautas a nuestro personal sobre cómo desarrollar el producto. El importe asciende a 4500 euros.

Se han adquirido dos equipos informáticos completos para los tutores que van a apoyar los programas de recolocación. El importe asciende a 1800 euros.

Dos tutores que se van a encargar de llevar a cabo todas las tareas de tutoría y seguimiento del programa. No están en nómina, son profesionales externos que van a facturar sus servicios a la empresa F&F Consulting. El precio de la hora asciende a 15 euros. Se ha calculado una jornada de 8 horas diarias durante todo el mes para dos profesores. El importe asciende a 5000 euros mes

El contrato de colaboración con la empresa proveedora de cursos on-line, a razón de 100 euros por actividad formativa on-line contratada.

Licencias informáticas y varios. 3000 euros.

4.8. Redacción del plan y aplicación

El plan de recolocación fue redactado para su presentación ante el organismo competente para poder recibir la acreditación como empresa de recolocación en base a la nueva legislación. Está en los archivos electrónicos de la empresa y se pone a disposición de las empresas contratantes siempre que lo consideren oportuno.

Y la aplicación se lleva a cabo en el momento en el que la empresa contratante cierra los despidos de los empleados.

4.9. Evaluación y valoración. Auditorías

La evaluación de la formación nos va a servir para conocer si el planteamiento del programa es correcto, si se han conseguido los objetivos iniciales o si es necesario realizar alguna mejora.

Una vez elaborado el diseño del sistema de evaluación del programa de recolocación de la empresa F&F Consulting, las encuestas entregadas a los participantes

se revisan, y se establecen propuestas de mejora y planes de acción que redundan en un sistema de mejora continua que la empresa va a utilizar en adelante, ya que el camino recorrido desde la entrada en vigor del RD hasta el momento actual ha sido breve, para afianzarse y ser un referente en el mercado de las empresas de recolocación.

El programa de recolocación de la empresa F&F Consulting, por su parte, y mientras no lo especifique la ley, no tiene que ser evaluado ni auditado por la administración, simplemente la empresa envía los informes establecidos con el número de altas en los programas y el número de recolocaciones. Por lo tanto el apartado de auditorías de momento no se aplica a esta formación a nivel externo.

Internamente, F&F Consulting lleva a cabo auditorías internas anuales, sobre toda la actividad formativa de la empresa, ahora, los planes de recolocación también se incluyen en la planificación anual.



Capítulo 5
CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

El capítulo primero habla del concepto de estrategia y de la estrategia empresarial.

Podemos decir que la estrategia empresarial es la vía para modelar el futuro de la empresa. Requiere conocer la empresa y el entorno y tomar una serie de decisiones que no dejan de ser unas apuestas. Conocer la empresa significa tener definida una misión, es decir, saber cuál va a ser la esencia del negocio, definir una visión, que es donde queremos que la empresa llegue en el futuro y establecer una serie de valores sobre los cuales van a girar todas las actuaciones empresariales.

Cuanto más completo, detallado y real sea el análisis interno y externo, más fácil será definir la situación futura de la empresa, esto conlleva marcar unas prioridades, crear las capacidades necesarias y contemplar los espacios vacíos, los puntos débiles de los competidores y sus posibles respuestas para establecer unos objetivos. Los objetivos y acciones propuestos deben ser desarrollados en el tiempo y dotados de los recursos adecuados para ejecutarse. Deben ser evaluados y controlados. Los sistemas de información, procesos de control, etc han de estar presentes para asegurarse que la estrategia se ejecuta.

Para conseguir que la estrategia tenga éxito, es necesario que la organización esté alineada con todos los principios y que cada área funcional contribuya a la consecución de los objetivos de la compañía.

El departamento de Recursos Humanos, como el resto de los departamentos elabora su estrategia, y define sus políticas para implantarlas y aplicarlas con la finalidad última de contribuir a la estrategia de la empresa.

Durante muchos años el departamento de Recursos Humanos ha sido considerado como un departamento técnico y operacional, con funciones básicamente de administración de políticas de Recursos Humanos pero desde hace más de 15 años ya se han llevado a cabo estudios²³ que han demostrado la influencia que tiene el departamento de Recursos Humanos en la estrategia empresarial, ha pasado a jugar un papel estratégico dentro de la empresa. Otros departamentos dentro de las organizaciones ya tienen su papel estratégico por sí mismos, pero el departamento de Recursos Humanos ha tenido y tiene que estar demostrando este papel en la organización, el motivo es que es más difícil cuantificar las cifras de un departamento²⁴, que se dedica a la formación, al desarrollo de personal, al desempeño, a la selección, etc que otro que realiza compras y ventas de activos, o que gestiona una producción de un número determinado de unidades o que controla las amortizaciones y contabilidad de la empresa.

Para definir unas políticas eficaces de Recursos Humanos es necesario tener en cuenta el entorno externo, el interno y la estrategia. Las políticas desarrolladas han de ser coherentes entre sí, han de reforzarse entre ellas y tienen que estar alineadas para que el resultado sea óptimo. Sobre todo y muy importante es la implementación, el

²³ Huselid, Macduffie, Ichiniowsky, etc visto ya en el capítulo 2

²⁴ Ver que cifras positivas aporta a las cuentas globales de la empresa

seguimiento y la mejora continua. Para que la labor del departamento sea estratégica, el punto de apoyo tiene que venir desde arriba. La dirección tiene un papel muy importante en todo este proceso, ha de sustentar y apoyar con pleno convencimiento las labores del departamento y además hacer que el resto de los departamentos tengan la misma visión.

El departamento de recursos humanos tiene que crear valor en la compañía a través de maximizar, potenciar y desarrollar el factor humano, y es que, realmente las empresas son las personas que la integran, por lo tanto el papel estratégico está más que argumentado. Dependiendo de las decisiones que se tomen en una empresa respecto a la autorrealización y al respeto de las personas, serán los valores de la empresa, y en este contexto, el departamento de recursos humanos tiene mucho que aportar.

Cuando hablamos del desarrollo ya estamos considerando parcelas de diferentes políticas del departamento de recursos humanos. Algunas empresas lo engloban todo dentro de la política de formación mientras que otras empresas definen políticas diferentes para la formación y el desarrollo, depende del enfoque que cada empresa da a estos conceptos. Pueden existir políticas de formación, de gestión del talento, de evaluación de desempeño, de evaluación del rendimiento, etc, al fin y al cabo de todas ellas se derivan actividades formativas que van a ser necesarias para conseguir un fin dentro de la empresa que puede ser conseguir los objetivos individuales, mejorar y desarrollar las competencias y habilidades de los empleados, aumentar el potencial para ocupar puestos futuros, etc, estamos hablando de contribuir a los objetivos globales de la compañía.

Como hemos visto la formación es necesaria tanto para la empresa como para los empleados. La empresa ha de estar siempre preparada para lo que el entorno demande, lo que exige el mercado, y ha de saber lo que ofrecen los competidores para mejorar continuamente su producto y ser leader en el mercado. Para ello necesita asegurar su evolución y su productividad y tiene que estar preparada y anticiparse a lo que pueda venir, por ello tiene que planificar su formación, que además de redundar en su propio beneficio también va a afectar al desarrollo personal y profesional de sus empleados que van a aumentar también la participación en la empresa y mejorar el nivel de eficiencia de su área.

Dentro de las políticas de recursos humanos, podemos decir que la formación está presente prácticamente en todas ellas, desde el momento de la contratación hasta la finalización de la relación laboral, el empleado va a estar ligado a la formación de una u otra forma y por un motivo u otro. Al inicio está la formación de inducción y de conocimiento de la empresa en la que trabaja, después tiene que aprender y adaptarse al puesto de trabajo que va a desempeñar. Si el empleado va a tener unos objetivos, es muy fácil que necesite alguna acción formativa para alcanzarlos así como mejorar las competencias y habilidades que se precisen para el puesto de trabajo. Las promociones dentro de la empresa y las sucesiones, también requieren acciones formativas y por supuesto surgirán nuevas necesidades de los cambios que se produzcan y que tengan que ver con la mejora de la competitividad, de la productividad y de la calidad, así pues, la llegada de nuevos productos, nuevos procesos, herramientas, diseños, etc, requieren una respuesta rápida por parte de la empresa a través de acciones formativas.

Las auditorías internas, externas, las encuestas de clima laboral, son herramientas de mejora continua y como tales, derivan en muchas ocasiones en acciones formativas. Y finalmente, y de forma legal, la finalización de la relación laboral tal y como está contemplada en la Ley 3/2012 también requiere la acción formativa correspondiente. Se puede decir que la formación está presente en prácticamente todas las áreas que conforman las actuaciones del departamento de recursos humanos.

Todas las acciones formativas llevan consigo un desarrollo tanto para la persona como para la organización, constituyen por tanto un instrumento para alcanzar los objetivos de la empresa. Hay que tener en cuenta una serie de requisitos para que la formación resulte eficaz y es que tiene que adaptarse a la realidad de la empresa, tiene que impartirse en el momento en que los conocimientos sean necesarios para realizar el trabajo, tiene que estar al nivel de las personas que la van a recibir, partir de los conocimientos previos de los participantes, supone llevar a cabo un seguimiento de las acciones formativas y ver como se plasma en mejoras dentro del proceso, y además ha de planificarse teniendo en cuenta también las opiniones de las personas que la van a recibir, motivando así a los empleados al implicarles directamente en la detección de necesidades. Finalmente tiene que cumplir con la legislación vigente y con la normativa interna de la empresa.

Para que todo lo anterior se cumpla, es necesaria una importante tarea del departamento o personas que encargan de la formación. No se trata simplemente de tareas administrativas de coordinación de las actividades formativas, se trata de ofrecer la formación adecuada, en el momento oportuno para que las personas pertenecientes a la empresa se puedan desarrollar personal y profesionalmente y para que la dirección cuente con un proyecto de desarrollo coherente con los objetivos de su empresa. Por este motivo es muy importante el apoyo desde la dirección y partiendo de este punto, el departamento de Recursos Humanos tiene que posicionarse frente al resto de los departamentos, para que vean la importancia estratégica de la formación dentro de la organización y exija en cada momento y a cada departamento lo que necesita para llevar a cabo sus actuaciones en este sentido. El éxito depende de la coordinación, la comunicación y el seguimiento que se haga conjuntamente²⁵ de todas las tareas formativas.

Las actividades formativas se van a llevar a cabo en diferentes momentos de la vida laboral de los empleados y por diferentes motivos. Desde el inicio de la relación laboral, hasta la finalización de la misma, incluso cuando el empleado deja de pertenecer a la empresa en el caso específico de la formación para la recolocación si hay más de 50 despidos, la formación está presente de una forma u otra en la organización. Puede llevarse a cabo dentro de la empresa, por formadores internos o externos, puede desarrollarse fuera de las instalaciones, puede llevarse a cabo a distancia a través de las nuevas tecnologías o existen métodos mixtos que combinan trabajo y formación.

El proceso de formación requiere una planificación que empieza por el análisis de la organización, interno y externo, este análisis va a determinar las necesidades de formación, en base a las necesidades se elabora una programación de actividades

²⁵ La coordinación entre el departamento de Recursos Humanos y el resto de los departamentos es esencial, ellos van a comunicar parte de las acciones formativas, van a determinar la prioridad, los destinatarios y también si la formación ha sido efectiva, por lo tanto es necesario que exista un control y seguimiento de todas las acciones formativas de cada departamento impulsado por el departamento de Recursos Humanos.

formativas, al mismo tiempo se establece un sistema de evaluación, un presupuesto y finalmente se redacta el plan para empezar a aplicarlo. La valoración y la evaluación junto con las auditorías van a reflejar la eficacia del plan formativo, que servirá para establecer planes de mejora de cara a la mejora continua.

Todos los estudios, trabajos, exposiciones, etc que se hacían hasta la fecha de la publicación de la reforma laboral, incluían la formación mientras el empleado pertenecía a la empresa, a partir de la reforma laboral, hay que incluir la formación para la recolocación. Es algo totalmente novedoso y tiene que seguir las pautas establecidas en la Ley y el RD, una vez cumplidos estos requisitos, cada organización, puede llevar a cabo su planificación de la forma que crea conveniente, habrá incluso empresas que no planifiquen estas actividades formativas. Con el tiempo se legislará más al respecto o puede ser que desaparezca en el momento en que el desempleo vuelva a los niveles normales, pero nunca está de más ya que es una formación muy válida para enfrentar el futuro, independientemente de la coyuntura laboral existente en ese momento.

En el capítulo 3 y el capítulo 4 se habla de la recolocación y de un plan de recolocación diseñado bajo la modalidad de formación a distancia haciendo uso de las nuevas tecnologías.

Este es un modelo de plan de recolocación desarrollado en base a las materias exigidas por el Real Decreto 1483/2012.

La ayuda y el apoyo de todas las herramientas puestas a disposición del alumno van a servir para orientarle, formarle y ayudarle de la en la búsqueda activa de empleo.

Los contenidos son susceptibles de ampliación, siempre hay artículos, vídeos, presentaciones interesantes que pueden enriquecer el programa, esta es la base creada, a partir de aquí puede crecer y mejorar en todos los aspectos.

La atención personalizada a través de los tutores y en tiempo real, es también muy importante a la hora de motivar a la persona que acaba de perder el empleo, escucharla, y animarla en la nueva situación que está viviendo, y sobre todo dar el apoyo profesional conveniente para ayudarle con todo el contenido de la plataforma y con la orientación y asesoramiento en todo lo que se refiere a la definición de objetivos, elaboración de curriculum, asesoramiento frente a las entrevistas, etc. El alumno tiene que ver en el tutor un aliado y una persona de firme apoyo durante todo este tiempo, ha de notar un seguimiento exclusivo en todas las tutorías realizadas, la persona que le escucha y le aconseja, pero sobre todo y muy importante, está la actitud del alumno para que el conjunto de la recolocación sea un éxito (no hay que olvidar que la participación es voluntaria).

La actitud ha de ser positiva y de motivación, de participación y de comunicación. Si al final del trayecto el alumno consigue un trabajo, perfecto, si no lo consigue, se habrá beneficiado de un amplio programa de formación y de actualización de competencia y conocimientos debidamente reconocidos, de relación con otras personas como los tutores y los participantes en los talleres, de progreso informático, al estar basada toda la formación en herramientas informáticas y de superación y motivación personal, ya que al haber ocupado parte de su tiempo, hace más fácil afrontar la situación de desempleo con la carga emocional que esto significa.

Dentro de la reforma laboral y dada la situación que vivimos, considero que es uno de los pocos aciertos que contiene. Los planes de recolocación ya existían y se ofrecían por las empresas en determinadas situaciones o despidos, pero no eran obligatorios como se ha establecido en este momento.

Mi opinión es que van a ir evolucionando con el tiempo y puede ser que en un futuro y dependiendo de cómo evolucione el desempleo, esperemos que vaya bajando, estén ligados a algún tipo de ayuda o bonificación para las empresas que contraten a personas que hayan participado en este tipo de planes. De esta forma, el esfuerzo que han hecho unas empresas en estos planes, revierta en otras y viceversa.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y ARTÍCULOS

ALBIZU GALLASTEGI, E., LANDETA RODRÍGUEZ, J., (2001). Dirección estratégica de los recursos humanos. Ediciones Pirámide. Madrid.

ANDRÉS REINA, M.P. (2001). Gestión de la formación en la empresa. Ediciones Pirámide. Madrid

ANDREWS K. (1977). El concepto de estrategia de la empresa. EUNSA Pamplona

BECKER, B.E. y GERHART, B. (1996). El impacto de la gestión de recursos humanos en la organización Rendimiento: Avances y Perspectivas. Academy of Management Journal, 39, Pp. 779-801.

BESSEYRE DES HORTS C.H. (1988). Hacia una gestión estratégica de los recursos humanos. Deusto. Bilbao

BLAKE, O (1997). La capacitación. Un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición

BOHLANDER, G., SHERMAN, A., SNELL, S. (2001). Administración de Recursos Humanos. Thomson. 12ª edic. Madrid

CLAVER CORTES, E., GASCÓ GASCÓ, J.L., LLOPIS TAVERNER, J., (1995). Los recursos humanos en la empresa. Un enfoque directivo. Editorial Civitas, S.A. Madrid. 1ª Edic.

CHIAVENTO I. (1990). Administración de Recursos Humanos. Mcgraw Hill. 2ª Edic.

CYNERTIA CONSULTING (2009). Estrategia empresarial, como formularla e implementarla con éxito. Pp. 1. Disponible en http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia_empresarial-como_formularla_e_implementarla_con_exito.pdf.

GAIRIN SAYÁN J. (1998). Gestión Organizativa 2. Algier's Impresores. San Salvador.

GALLARDO AND PARTNERS. Plan de recolocación externa (outplacement). ¿Para qué sirve?. ¿Estoy obligado?. ¿En qué consiste?. <http://www.gallardopartners.com/blog/plan-de-recolocacion-externa-outplacement-para-que-sirve-estoy-obligado-en-que-consiste/>

GARCÍA TENORIO, J. SABATER SÁNCHEZ R. (2004). Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos. Thomson Editores Spain. 1ª Edic.

GÓMEZ MEJÍA L.R, BALKIN D., CARDY R., (2001). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall. Madrid. 3ª Edic

GUTIERREZ BAHILLO L.J. Universalización de procesos de recolocación. Foro 4 “Hacia el pleno empleo en el marco de la Estrategia de Empleo. Disponible en http://www.juntadeandalucia.es/empleo/jornadasplenoempleo/files/jornada_pleno_empleo/comunicaciones/c200801232438.pdf.

HAX A., MAJLUF N. (1997). Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados. Ediciones Granica. Buenos Aires. 1ª Edición.

HUSELID, MA (1995). El impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en las inversiones, productividad, y el desempeño financiero corporativo. Academy of management Journal, 38, 635-672.

HUSELID, M.A.& DELANEY J.T. (1996). El impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en la empresa. The impact of human resources management. Academy of management Journal 39, 949-969

ICHNIOWSKI, C. SHAW, K., y PRENNUSHI, G. (1994). Los efectos de la gestión de recursos humanos Prácticas en la productividad. Un estudio de Acero Acabado Lines., Documento de trabajo, Universidad de Columbia, Escuela Graduados de Negocios.

JEFFREY PFEFFER (1998). The Human Equation: Beneficios de construcción de Las Personas Primero. Harvard Business School Press. 1998

KILPATRICK D. L. (1994). Evaluating Training Programs: The four levels. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco

MACDUFFIE, J.P. (1995). Paquetes de recursos humanos y el rendimiento de fabricación: la lógica organizacional y los sistemas de producción flexible en la industria automotriz mundial (Human Resources bundles and manufacturing

MILLA GUTIERREZ A. Estrategia, Business Intelligent y Finanzas Corporativas. La página del lector. ¿Qué es exactamente el concepto de estrategia corporativa?. Disponible en: http://www.altair-consultores.com/DOCUMENTOS/PAGINA_LECTOR/27_ALTAIR31_QUE_ES_EXACTAMENTE_EL_CONCEPTO_DE ESTRATEGIA.pdf

NAVAS LÓPEZ J.E., GUERRAS MARTÍN, L.A., (1996). La dirección estratégica de la empresa. Editorial Civitas, S.A. Madrid

NAVAS LOPEZ, E. (1996). La teoría de recursos y capacidades en la dirección de personal, en Gestión de Recursos Humanos, Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga. Pp. 167-184.

OSCA SEGOVIA, A. (2010). Gestión Estratégica de Recursos Humanos y Políticas de Formación. Editorial Sanz y Torres S.L. Madrid

PERAL J. (2010). Blog de dirección estratégica. Disponible en <http://strategycorner.blogspot.com.es/search/label/estrategia.%20comprobacion%20y%20adaptacion>.

PEÑA BAZTAN M. (1990). Dirección de personal. Organización y técnicas. Hispanoeuropea. Barcelona.

PINEDA, P. (2002). Auditoria de la formación. Gestión 2.000, S.A. Madrid.

PHILLIPS J. (1997). Training Evaluation and Measurement methods. Improving Human Performance series. 3ª Edic.

PORTER, M. E. (1982). Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia. Compañía Editorial Continental SA de CV. MÉXICO

PUCHOL L.(2000). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ediciones Díaz de Santos S.A.. Madrid. 4ª Edic.

RIBES GINER, G., HERRERO BLASCO, A., PERELLÓ MARÍN, R., (2011). Los Recursos Humanos en la empresa. Editorial Universidad Politécnica de Valencia. 1ª Edic.

SALVA MUT F. (1990-91). Educación y cultura. Revista mallorquina de pedagogía. Estrategia de empresa y formación. Disponible en <http://translate.google.es/translate?hl=es&sl=ca&u=http://www.doredin.mec.es/documentos/012200230195.pdf&prev=/search%3Fq%3Dbesseyre%2B1988%26biw%3D1024%26bih%3D643>

SASTRE CASTILLO, M.A., AGUILAR PASTOR, E.M. (2003). Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico. McGraw Hill. Aravaca (Madrid)

[TRANSICIÓN AL EMPLEO EN EUROPA Y ESPAÑA EN LOS PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL. VOLVER AL EMPLEO. \(FEBRERO 2013\). FUNDACIÓN ELOGOS.](http://www.elogos.es/Documents/estudios/Volver%20al%20Empleo.pdf)
<http://www.elogos.es/Documents/estudios/Volver%20al%20Empleo.pdf>

VALERO MATAS, J.A., LAMOCA PÉREZ, M. (2005). Recursos Humanos. Editorial Tecnos. Madrid

VARGAS ZÚÑIGA F. (2007). La formación por competencias, instrumentos para incrementar la empleabilidad. Disponible en <http://www.arearh.com/formacion/formacionporcompetencias.htm>

LEGISLACIÓN

RD 43/1996 DEL 19 DE ENERO. Por el que se aprueba el reglamento de los procedimientos de regulación de empleo y de actuación administrativa en materia de traslados colectivos. Publicado en el BOE NÚM 44 de 20 de enero de 1996. 6074-6079

LEY ORGÁNICA 5/2002 DE 19 DE JUNIO. De las cualificaciones y de la formación profesional. Publicada en el BOE NÚM 147 del 20 de Junio de 2002. 22437-22442.

LEY 56/2003 DEL 16 DE DICIEMBRE. De empleo. Publicada en el BOE NÚM 301 de 17 de Diciembre de 2003. 44763-44771.

RD 801/2011 DEL 10 DE JUNIO. Por el que se aprueba el reglamento de los procedimientos de regulación de empleo y de actuación administrativa en materia de traslados colectivos. Publicado en el BOE NÚM 141 de 14 de junio de 2011. 61027-61045.

LEY 3/2012 DE 6 DE JULIO. De medidas urgentes para la reforma del mercado del trabajo. Publicada en el BOE NÚM. 162 del sábado 7 de julio de 2012. 49113-49191

RD 1483/2012 DEL 29 DE OCTUBRE. Por el que se aprueba el procedimiento de despido colectivo y de suspensión de contratos y reducción de jornada. Publicado en el BOE NÚM. 261 del 31 de Octubre de 2012.76292-76322

RD 1529/2012 DE 8 DE NOVIEMBRE. Por el que se desarrolla el contrato para la formación y el aprendizaje y se establecen las bases de la formación profesional dual. Publicado en el BOE núm 270 de 9 de Noviembre de 2012. 78348-78365.

FOROS, DEFINICIONES, VARIOS.

ANEPRE. <http://www.anepre.es/>

DEFINICIÓN.ORG. <http://www.definicion.org/estrategia> (31-07-2013)

DICCIONARIO RAE. Disponible en <http://lema.rae.es/drae/?val=formacion>

1º FORO ERE'S. FOROS SOBRE LA FORMACIÓN PARA EL EMPLEO EN LOS PROCESOS DE RECUALIFICACIÓN DE TRABAJADORES AFECTADOS POR EXPEDIENTES DE REGULACIÓN DE EMPLEO. http://www.google.es/#bav=on.2,or.r_qf.&fp=2da7a2463f5ee173&q=numero+de+eres+en+el+a%C3%B1o+2011

LEE HECHT HARRISON. Agencia de recolocación de Adecco. <http://lhspain.es/>

RUEDA DE LA VIDA

DISPONIBLE EN <http://www.pnlydesarrollpersonal.com/portfolio/rueda-de-la-vida/>

UNIPLACEMENT. <http://www.uniplacement.es/index.aspx>



He a mpet a | mpet

ANEXO

ENCUESTA DE CALIDAD

NOMBRE

FECHA

TUTOR

INTRODUCCIÓN: A continuación te formulamos una serie de preguntas relacionadas con el desarrollo del programa de recolocación llevado a cabo por la empresa F&F Consulting.

Agradecemos sinceramente tu colaboración convencidos de que tu opinión y comentarios son la mejor fuente para enriquecer y mejorar continuamente nuestros servicios.

1.- Valora el programa en su conjunto del 1 al 10.

2.- En términos generales, ¿Qué te ha parecido el programa?

3.- ¿Qué es lo que te ha aportado el programa? ¿Que has aprendido?

4.- Valora la atención recibida por la empresa F&F Consulting

1.- PLENAMENTE

SATISFECHO

4.-PLENAMENTE INSATISFECHO

La atención recibida por las personas de F&F Consulting ha sido amable y resolutive

El tutor se mostró flexible en cuanto al contenido del programa en base a mis expectativas

La manera de explotar los ejercicios por el tutor me ha parecido entendible y aplicable

Grado con el que el tutor ha aclarado sus dudas manifestadas

Conocimientos del tutor al desarrollar las sesiones

Valoración global del tutor

	1	2	3	4

5.- Valora el desarrollo de las sesiones y de los talleres

	1	2	3	4
El desarrollo y contenido de las sesiones me pareció interesante				
La metodología de las sesiones me pareció la adecuada				
Grado de interés despertado por el contenido de las sesiones				
El contenido de las sesiones se adaptó a mis necesidades				
El contenido de los talleres me ha parecido interesante				
Grado de interés despertado por el contenido de los talleres				
El contenido de los talleres se adaptó a mis necesidades				
Nuevos talleres (que nuevos talleres me gustaría que se impartiesen)				

6.- Valora los medios on line:

	1	2	3	4
Herramienta de video conferencia				
Plataforma de contenidos				
Plataforma de los cursos de formación				

7.- Cumplimiento de expectativas

De tus expectativas iniciales, señala el grado de cumplimiento de ellas:

	1	2	3	4
Atención personalizada				
Apoyo emocional y acompañamiento del tutor en esta nueva etapa				
Orientación profesional y asesoría				
Formación para la capacitación profesional				
Mejora de mis habilidades y conocimientos para la búsqueda de empleo				
Conseguir un nuevo empleo				
Otras (señalar):				

8.- Utilidad del programa de recolocación

¿Consideras que el programa de recolocación te ha sido útil para la búsqueda de empleo?

si

no

Tras la realización del programa ¿Cómo valoras tu posibilidad de recolocación?

Alta

Media

Baja

En caso de que no te hayas recolocado aún ¿te sientes autónomo para continuar con tu búsqueda de empleo?

si

no

9.- ¿Qué mejorarías o cambiarías del programa una vez finalizado el mismo?

10.- Si deseas realizar algún comentario adicional, por favor, no dudes en hacerlo.

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN