

PLANIFICAR: CLAVE DEL ÉXITO EN LA FORMACIÓN DEL PERSONAL

MARÍA JOSÉ FONCUBIERTA RODRÍGUEZ

Profesora Doctora en Organización de Empresas

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan Manuel CRUZ PALACIOS, don Adolfo HERNÁNDEZ GORDILLO, don José Francisco MORALES DOMÍNGUEZ y doña Cristina SOPEÑA DE LA TORRE.

Extracto:

TODO proyecto empresarial ha de ser planificado, de forma más o menos detallada y laboriosa, para garantizar que, al menos en un contexto teórico y a priori, se estén combinando los recursos disponibles en forma, coste y tiempo más adecuados posibles con el deseo de actuar eficientemente. Si esto es importante en la generalidad de las acciones de la empresa, lo es especialmente en la política de formación para los trabajadores. Sin una planificación suficiente, la empresa corre el riesgo de que su inversión en formación continua se vaya transformando en mero gasto. En este trabajo exponemos no sólo el crucial carácter de esta labor previa al desarrollo de las acciones, sino que comentamos los instrumentos más frecuentemente utilizados en cada una de las fases que componen el proceso planificador, incluida la de mayor dificultad, su evaluación.

Precisamente es la etapa de evaluación la que aportará los datos que argumentarán la continuidad de los procesos formativos seleccionados, o la necesidad de corrección de las desviaciones localizadas sobre los resultados que se había previsto obtener. Por ello, resulta básico elegir correctamente el método de evaluación adecuado para los fines concretos que la empresa desea conseguir. Algunas de las finalidades tendrán carácter cuantitativo, y presentarán la posibilidad de extraer conclusiones a partir de indicadores comúnmente aceptados desde el área financiera (que es desde donde, por lo general, se decide sobre la continuidad de la política formativa); tal es el caso del «retorno sobre la inversión» o ROI (*return on investment*). Otras serán de naturaleza cualitativa, y, por ende, mucho más complejas de medir y tratar, pero igualmente importantes para una empresa que ha de actuar y adaptarse en un entorno dinámico y cambiante.

Por último, hacemos una breve referencia a las formas en que la formación continua es recogida en los convenios laborales, y a la posibilidad de que, a través de sus representantes en la empresa, los trabajadores participen en la planificación de dicha formación.

Palabras clave: formación continua, proceso de planificación, evaluación de necesidades, evaluación de resultados, métodos de evaluación de la formación y formación en los convenios laborales.

PLANNING: THE KEY TO SUCCESS IN STAFF TRAINING

MARÍA JOSÉ FONCUBIERTA RODRÍGUEZ

Profesora Doctora en Organización de Empresas

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Heliodoro CARPINTERO CAPELL, don Carlos María ALCOVER DE LA HERA, don Juan Manuel CRUZ PALACIOS, don Adolfo HERNÁNDEZ GORDILLO, don José Francisco MORALES DOMÍNGUEZ y doña Cristina SOPEÑA DE LA TORRE.

Abstract:

EVERY business plan has to be planned, in a more or less detailed and constant way, to ensure that, at least in a theoretical context and in anticipation, the resources are available in form, cost and the most appropriate time possible with the desire to act efficiently. If this is important in the majority of the actions of a company, it is especially important in the training policy for employees. Without sufficient planning, the company risks that its investment in training becomes more expenses. In this paper, we discuss not only the crucial nature of this work prior to the development of training actions, but also the most frequently instruments used in each phases of the planning process, including the most difficult: its evaluation.

This is the specific stage which will provide data to argue the continuation of the learning processes selected, or the need to correct the localized deviations of the results that had been planned to obtain. Therefore, it's important to choose the suitable evaluation method for the specific purpose that the company wants to achieve. Some of the targets will have a quantitative nature, and will present the possibility of drawing conclusions from commonly accepted indicators in the financial area (which, usually, decides whether the continuation of the training policy), that is the case of «return on investment», or ROI. Others will be qualitative in nature, and therefore much more complex to measure and treat, but equally important for a company that has to act and adapt to a dynamic and changing environment.

Finally, we make a brief reference to the ways in which ongoing education is reflected in labor arrangements, and the possibility that, through their representatives in the company, the workers get involved in the planning of such training.

Keywords: ongoing education, planning process, needs assessment, evaluation of results, training evaluation methods and training in labor arrangements.

Sumario

1. Introducción: la cualificación del personal.
2. Planificación de la formación del personal.
 - 2.1. El plan de formación: fases e instrumentos.
 - 2.1.1. Diagnóstico de necesidades formativas.
 - 2.1.2. Objetivos del plan de formación.
 - 2.1.3. Metodología de la formación.
 - 2.1.4. Medios y contenidos de la formación: la acción formativa.
 - 2.1.5. Sistemas de evaluación de la formación.
 - 2.2. La planificación de la formación del personal a través de los convenios.
 - 2.2.1. Representación de los trabajadores.
 - 2.2.2. Cláusulas de formación.
 - 2.2.3. Financiación de la formación.
 - 2.2.4. Número de convenios con cláusulas de formación en España.
 - 2.2.5. Valoración de la formación profesional como componente de los convenios.

Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN: LA CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL

Hasta tiempo relativamente reciente, la empresa se enfrentaba a mercados más bien definidos, predecibles e identificables, con unos clientes tipo a los que ofertaba, y satisfacía, con unos productos y servicios concretos. La gerencia concentraba sus esfuerzos en administrar los recursos materiales del negocio.

En la actualidad, sin embargo, la globalización de la economía, con su progresivo proceso de apertura de mercados, ha convertido el entorno empresarial en un medio caracterizado por la alta competitividad. La empresa se abre y gestiona en un mercado global, impredecible y cambiante, donde no existen puntos de referencia estables y el entorno de incertidumbre, en constante innovación, caracteriza la toma de decisiones. Se hace preciso, pues, no sólo asumir los cambios sino, en la medida de lo posible, adelantarse a ellos mediante la flexible y continua adaptación de estructuras, sistemas y procedimientos empresariales.

Por otra parte, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones permiten superar las barreras espacio-temporales, haciéndolas accesibles a todos, prácticamente al mismo tiempo. Las empresas saben que hoy en día resulta imprescindible utilizar dichas fuentes para procurar anticiparse al futuro, y adquirir así una ventaja competitiva.

Podríamos decir que el entorno actual, y futuro, de la empresa viene definido por las siguientes variables: aceleración progresiva en el ritmo de cambio, globalización de los mercados, transmisión de información y conocimientos a nivel mundial, presión competitiva acrecentada, sofisticación de la demanda, generación de riqueza basada en el conocimiento y elevados niveles de formación académica general.

En este contexto de exigibilidad y extensión de la información, la dirección de la empresa se ha percatado de que los activos materiales, o tangibles, pueden ser copiados de una forma más o menos sencilla y en un tiempo relativamente breve. Por ello, se hace consciente de que son, precisamente, los denominados «activos intangibles» los que pueden diferenciar y posicionar a la empresa en la vanguardia de su sector. Entre estos intangibles, la cualificación profesional de los miembros que componen la plantilla va adquiriendo más peso como factor competitivo. Todos los análisis al respecto de las organizaciones internacionales (Consejo Europeo, Comisión Europea, Organización Internacional del Trabajo, UNESCO, OCDE, etc.) coinciden en destacar el papel fundamental que juega el «intangible» cualificación del personal, tanto por razones macroeconómicas y microeconómicas como sociales ¹.

¹ Diversas corrientes de pensamiento sostienen esta idea, desde la *Teoría del Capital Humano*, que puso de manifiesto el valor de la formación como factor económico, capaz de generar rentabilidades sociales, individuales (formación genérica o de oferta) o empresariales (formación específica o de demanda); hasta la más reciente *Teoría de los Recursos y las Capacidades* internas de la empresa, que apoya la generación de ventaja competitiva para una empresa, entre otros, en la cualificación del personal de la misma. Entre la amplia literatura al respecto, podemos citar como referentes, en la *Teoría del Capital Humano* a BECKER, G.S.; LABARCA, G.; COLLINS, R.; LASSIBILLE, G.; NAVARRO, M.L.; DIÉGUEZ, M.I.; SINDE,

2. PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN DEL PERSONAL

Para que la cualificación del personal se mantenga siempre en un nivel adecuado no basta con que la empresa lleve a cabo acciones formativas aisladas en el tiempo y en contenidos. La dirección debe concretarlas en un *plan de formación*, integral y permanente, cuya gestión ha de ser encomendada a un área o departamento interno que posea una posición clave. Si el entorno, como afirmamos, está en continuo cambio, la formación ha de ser continuada y planificada en el tiempo, para que se anticipe y responda realmente a las necesidades de la organización. Sólo de esta manera podemos cumplir dicho objetivo, así como garantizar la efectividad de la inversión realizada.

Por otra parte, considerada la formación como una inversión a medio, incluso a largo plazo, su planificación presupuestaria debe ser asignada con el mismo cuidado que requiere cualquier otra partida que contribuya al desarrollo futuro de la empresa. Siguiendo a PUCHOL (1999), podríamos definir dicho plan de la siguiente forma: «conjunto coherente y ordenado de acciones formativas, concretado en un periodo determinado de tiempo, y encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos predeterminados».

El mismo autor indica que, en esta labor, se han de tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- **El plan de formación ha de ser un medio y no un fin en sí mismo.** El plan debe perseguir unos objetivos claramente definidos antes de iniciar las acciones propiamente formativas, objetivos que atenderán, como veremos más adelante, a las necesidades testadas en la organización. Sin embargo, en ocasiones el esfuerzo en la elaboración de dicho plan puede llevar a la empresa, o a quienes en ella son responsables de esta tarea, a considerar la terminación del plan como un objetivo ya realizado, siendo precisamente a partir de ese momento cuando empieza la verdadera actividad de formar.
- **El plan necesita ser coordinado con la estrategia global de la empresa.** Planificar cualquier acción en un sistema como es la empresa requiere que ésta esté coordinada con el resto de las acciones sobre las que incida, máxime si de una política de carácter funcional y global se trata, como es el caso de la formación de las personas que integran la entidad. Planificar la formación no debe ser, pues, una acción aislada dentro de la empresa, sino coherente con lo perseguido por otras acciones, estrategias y políticas contenidas en los planes generales de la misma.
- **El plan deberá gozar de suficiente flexibilidad.** Por muy detallado y minuciosamente que se configure el mismo, ha de permitir que, en su ejecución, se realicen cambios incluyendo acciones formativas concretas, e incluso algunas modificaciones metodológicas o de evaluación, que sean consideradas útiles y más adecuadas en una situación determinada.

A.I. y GUEIMONDE, A. Y en la *Teoría de los Recursos y las Capacidades*, a PENROSE, E.; WERNERFELT; BARNEY, J.B.; DIE-RICKX, I.; COOL, K.; PETERAF, M.; PRAHALAD, K.; HAMEL, G.; GRANT, R.M.; TEECE, D.; PISANO, G.; FERNÁNDEZ, M.Z.; SUÁREZ, I.; y SASTRE, C. y AGUILAR, E.

2.1. El plan de formación: fases e instrumentos.

De manera resumida, podemos concretar las etapas de elaboración de un plan de formación en las que se relacionan en la **tabla 1**:

TABLA 1. *Fases de un plan de formación.*

Plan de formación: cinco fases
1.º Diagnóstico de necesidades formativas
2.º Fijación de objetivos
3.º Definición de la metodología
4.º Determinación de medios y contenidos
5.º Evaluación de la formación

FUENTE: ALBÁIZAR (2004), PUCHOL (1999); y elaboración propia.

2.1.1. Diagnóstico de necesidades formativas.

–«Señor»– comenzó Alicia, dirigiéndose al gato de Cheshire– «¿podría usted indicarme el camino que debo seguir desde aquí?»
–«Eso depende de adónde quieras llegar»– le contestó el gato.

(Alicia en el País de las Maravillas. LEWIS CARROLL)

¿Cómo guiar la acción formativa de nuestro personal sin saber previamente adónde queremos llegar, qué deficiencias de capacidades queremos cubrir? Para ello resulta imprescindible comenzar el proyecto formativo realizando un diagnóstico de las necesidades de cualificación que existe en nuestra empresa.

Antes de nada habrá que decidir si se trata de desarrollar una acción individualizada (por ejemplo, a través de los permisos individuales de formación) o si se trata de formar a un grupo. Si la formación es grupal, se debe decidir si el diagnóstico de necesidades se va a realizar individualmente, trabajador a trabajador, o mediante delimitación de una muestra de la plantilla. Si la formación se dirige a un grupo pequeño de trabajadores, la empresa podría, considerando los factores tiempo y coste, evaluar persona a persona, por ejemplo, a través de la técnica directa de la entrevista. En cambio, si estuviese destinada a un grupo amplio de trabajadores (póngase el caso del aumento de habilidad en un determinado idioma extranjero de todos los empleados que realicen funciones comerciales con el exterior), el análisis se aplicaría a una muestra representativa de dicho colectivo.

Las necesidades pueden manifestarse por múltiples motivos, pero podríamos concretarlos en tres grupos básicos:

- *Cambios en el entorno empresarial:* innovaciones técnicas y tecnológicas, reformas legislativas, nuevas demandas de clientes y usuarios, etc.
- *Cambios internos de la organización:* lanzamiento de nuevos productos o servicios, introducción en nuevos mercados, modificaciones en procesos de producción, reformas organizativas, etc.
- *Manifestación de disfunciones en la actividad:* exceso de conflictividad, baja motivación, accidentes laborales, reducida productividad, etc.

Métodos de diagnosis.

Son varios los procedimientos que se utilizan con más frecuencia para detectar las necesidades de formación en la empresa. Los recogemos a continuación, en la **tabla 2**.

TABLA 2. Principales métodos de diagnosis de necesidades formativas en la empresa.

<p>Observación</p>	<p>La mera observación diaria del trabajo de los individuos en la empresa nos permite detectar fallos y errores que pueden resultar fácilmente subsanables por medio de una acción formativa. Entre ellos se encuentran: desperdicio de materia prima, averías frecuentes en la maquinaria, pérdidas de horas de trabajo, quejas y devoluciones por parte de los clientes, peticiones de los propios empleados durante las evaluaciones de desempeño, etc.</p>
<p>Grupos o comités de formación</p>	<p>Existen diversos criterios a través de los que pueden formarse dichos grupos, principalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comités compuestos por la dirección general, los directores de departamentos de línea y el director o responsable de la formación en la empresa. • Comités compuestos por el responsable de formación y los empleados de un mismo nivel a los que se dirigirá el curso; por ejemplo, todos los jefes de compras o los comerciales. • Comités formados por todos los miembros de un departamento determinado, prescindiendo de su nivel jerárquico.
<p>Cuestionario</p>	<p>El cuestionario está dirigido a todos los empleados que van a ser objeto de análisis. Normalmente es de aplicación en el caso de cursos planificados para un grupo numeroso de empleados, dado que con él se puede llegar en poco tiempo a muchas personas. Su principal inconveniente reside, no obstante, en el bajo grado de respuesta que suelen tener si no se motiva adecuada y previamente al destinatario. Ello repercutiría en el escaso nivel de representatividad de la información obtenida con esta técnica, y, por consiguiente, en un más que probable error en el diagnóstico de las verdaderas necesidades de formación de dicho grupo.</p>
<p>Entrevista</p>	<p>Permite profundizar en temas de interés y posibilita aclarar conceptos confusos. Adicionalmente, el entrevistado puede expresar más abiertamente cuestiones que son de interés para la mejor realización de sus tareas. Sin embargo, a menudo se hace necesario contrastar y complementar la información obtenida con otros instrumentos, adecuándola a las necesidades de la organización.</p>
<p style="text-align: right;">.../...</p>	

.../...	
Análisis de la demanda formativa	A través de la línea de mando, los responsables de formación de la empresa pueden conocer estas demandas, aunque a veces les lleguen de manera imprecisa, y sin objetivos claros o determinados. Por ello, el detector de dicha demanda debe señalar datos como: descripción de la necesidad de formación y personas implicadas en la misma; indicadores de la situación actual; objetivos concretos de aprendizaje y escala de medición del cambio, para contrastar las diferencias entre el nivel de partida de los participantes en la acción formativa y los resultados del cambio producido después del periodo de formación.

FUENTE: *Elaboración propia a partir de PUCHOL (1999) y FERNÁNDEZ-SALINERO (1999).*

Aunque la empresa no ponga en marcha un proceso sistemático de detección de las necesidades formativas, también en el desarrollo de determinadas políticas y prácticas de personal, como la de planificación de carrera profesional del empleado, evaluación de su desempeño (EDD), su internacionalización, su movilidad geográfica o funcional, etc., pueden aflorar las carencias formativas de éste.

2.1.2. *Objetivos del plan de formación.*

Al planificar la formación han de fijarse objetivos principales o generales, coordinados con la planificación general, como señalamos, y objetivos específicos para determinadas áreas funcionales, categorías profesionales, colectivos de empleados o trabajadores individualmente considerados.

En general, podríamos afirmar que la formación del personal persigue tres objetivos básicos:

- Capacitar a los recursos humanos de la entidad para que consigan mayores índices de calidad y rendimiento en los procesos de obtención de bienes y servicios.
- Fomentar el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.
- Estimular, como fin derivado, la comunicación y participación entre los implicados en el proceso formativo, fomentando así la cultura empresarial.

Los fines concretos que cubran las deficiencias formativas puestas de manifiesto en el diagnóstico de necesidades serán los denominados objetivos específicos. Éstos han de plasmarse en acciones formativas bien definidas, destinadas a individuos o colectivos determinados, con contenidos o materias concretados, y priorizadas, tanto en el momento de su realización como en las partidas del presupuesto a ellas dirigidas, según su necesidad o importancia para la entidad.

2.1.3. *Metodología de la formación.*

Dos son las características más relevantes del colectivo de trabajadores como formandos: la edad y el hecho de poseer una cierta experiencia. Como adulto, el trabajador requiere que lo apren-

dido tenga sentido y utilidad: para realizar mejor su trabajo, para aspirar a un ascenso, para recibir un incremento en sus ingresos, etc. Por tanto, los contenidos deben organizarse en un orden lógico, y ser todos ellos relevantes.

Por lo general, el empleado inmerso en una actividad formativa aprende mucho mejor cuando la formación se imparte utilizando una metodología que, con base en el principio de búsqueda de la excelencia, reúna las características expuestas en la **tabla 3**.

En dicha tabla hacemos especial mención al uso de las TIC ². La utilización de las nuevas tecnologías para la formación ha discurrido simultáneamente a los cambios en la forma de concebir el aprendizaje. En un principio, estos recursos se incorporaron para apoyar la tarea del formador. Actualmente es el propio formando el que toma el control del proceso, haciendo que los materiales e instrumentos de formación se adapten a sus necesidades. De esta forma, son los nuevos medios tecnológicos los que motivan el cambio en la forma de enseñar y aprender, permitiendo una formación individualizada, interactiva, a distancia y con metodología EAO (enseñanza asistida por ordenador).

El ámbito donde mejores resultados ha dado el modelo formativo basado en las TIC es, precisamente, el de la formación de adultos. Sus características principales se resumen en:

- El autoaprendizaje según las necesidades, intereses y circunstancias de cada formando, que podrá planificar su propia trayectoria formativa.
- El paso de la comunicación unidireccional, propia de la formación tradicional, a un modelo más abierto, en el que se hace posible la interacción de los individuos a través de los medios tecnológicos en tiempo real.
- La diversificación de los soportes de información, quedando liberado el formador para desempeñar tareas de tutoría y apoyo.

En las empresas, los citados medios no se limitan a facilitar cursos a sus empleados, sino que se pueden utilizar otros elementos de aprendizaje como las bases de conocimientos, que incorporan información sistematizada con aportaciones de los trabajadores, dentro de un sistema de gestión del conocimiento, y que constituyen, ante todo, una nueva plataforma para que las personas interactúen. Incluso cuando sea el propio trabajo cotidiano el marco en el que se desarrolle la formación, existen herramientas basadas en un continuo *feed-back*. Si la consigna es «el trabajador aprende haciendo», la empresa dispone de métodos adicionales, como la evaluación del desempeño enfocada al desarrollo, la asignación de mentores y los procesos de autorización o *coaching*, entre otros. Con todas estas herramientas se garantiza un proceso de aprendizaje más adaptado al formando concreto, más individualizado, asegurando, en mayor medida, que lo aprendido se transfiera al puesto de trabajo, que las capacidades se traduzcan finalmente en competencias y desempeños efectivos.

² Tecnologías de Información y Comunicación.

TABLA 3. Metodología para la formación de trabajadores.

Metodología activa	<p>Los formandos, aplicando el principio de actividad, podrán elaborar material, realizar estudios de campo, trabajando solos o en equipo, o bien exponer públicamente el material elaborado.</p> <p>La metodología activa implica que el formador no se limita a ser un dador de información, sino que se convierte en orientador de las actividades de los formandos.</p>
Metodología participativa	<p>La participación implica que el mensaje unidireccional formador-formando deja lugar a la comunicación todos-con-todos. Esto significa, por ejemplo, que, en un momento dado, un formando puede dirigirse a otro para hacerle una pregunta, pedirle una aclaración, etc.</p>
Metodología grupal	<p>Las evidencias recogidas mediante experimentación demuestran que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados del aprendizaje grupal son superiores a los obtenidos por un miembro medio del grupo (aprenden más y mejor). • Las decisiones tomadas en grupo, por consenso, sobre ideas aportadas por el mismo son más permanentes e implicantes que si son adoptadas por una autoridad externa y posteriormente «vendidas» al grupo.
Metodología individualizada	<p>Se basa en la posibilidad de que los diferentes formandos que integran un mismo grupo tengan una distinta base cultural (p.ej.: titulados universitarios y otros que no lo sean); posean un diferente grado de conocimiento de alguna materia (p.ej.: distinto conocimiento de estadística por parte de titulados de carreras técnicas o de ciencias, y titulados en humanidades), o diferentes ritmos de aprendizaje (p.ej.: formandos con gran diferencia de edad). Si los formandos son muchos, se puede intentar crear distintos grupos homogéneos, pero si por cualquier causa esto no fuera posible, se impone la necesidad de dar una formación individualizada.</p> <p>Las soluciones que se han utilizado para individualizar la formación de adultos son, entre otras, las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La enseñanza programada. • La enseñanza asistida por ordenador (EAO). • La simulación.
Metodología apoyada en medios audiovisuales (MAV)³ y TIC	<p>Una de las principales deficiencias en el adulto, desde el punto de vista del aprendizaje, es el deterioro de la memoria inmediata, así como la dificultad de memorizar aquello que no comprenda íntegramente y que, además, no enlace de una forma u otra con los propios intereses. Por esa razón, la formación de adultos recurre a los MAV y las TIC que, combinados con el aprendizaje activo en grupo, producen los mejores resultados desde el punto de vista del aprendizaje y de la retención mnemónica (resistencia al olvido) de lo aprendido.</p>

FUENTE: *Elaboración propia a partir de PUCHOL (1999).*

2.1.4. Medios y contenidos de la formación: la acción formativa.

El elemento básico de la formación es la *acción formativa*. La Fundación para la Formación Continua en la Empresa, FORCEM, la definía como «una unidad pedagógica con objetivos, contenidos y duración propios y comunes para todos sus participantes» (FORCEM, 1999). Los factores

³ Se denomina MAV a aquellos medios electromecánicos o electrónicos, de grabación, reproducción y difusión de mensajes sonoros o visuales, utilizados conjunta o separadamente, para presentar conocimientos, facilitar su adquisición y, eventualmente, para motivar o corregir los comportamientos.

principales que la configuran son: modalidad (presencial, a distancia, teleformación o mixta); horas de duración, contenidos (denominación técnica) y organización (individual o grupal).

El objetivo perseguido por cada acción formativa es su razón de ser, su porqué. Pero al planificarla se deberán determinar, además, los siguientes aspectos: tipo de acción (cómo); destinatarios (a quiénes); formadores (por quién), lugar (dónde) y momento (cuándo).

a) Tipos de acción: de demanda y de oferta.

En este sentido, advertimos que uno de los errores más frecuentes que se cometen a la hora de organizar un proceso formativo en la empresa es el de realizar planteamientos globales para toda la plantilla, sin observar las peculiaridades o necesidades específicas de los distintos puestos de trabajo. Este enfoque, que recibe el nombre de formación de oferta, consiste en diseñar cursos en materias comunes a todos los trabajadores, partiendo de la base de que toda formación es buena por sí misma, sin tener en cuenta las necesidades concretas. Tal forma de actuar debería considerarse más como una aportación social de la empresa que como una acción formativa en sentido puro. Presenta, además, el inconveniente de que puede crear expectativas de promoción o desempeño de nuevas tareas en los trabajadores. Si éstas no llegan a ser después efectivas pueden producir frustración y desmotivación, traducidas en reducción del rendimiento. Esto es, justamente, la consecuencia contraria que persigue toda acción formativa.

Cuando el programa o materia a impartir lo es como consecuencia de un diagnóstico previo de necesidades específicas y reales, tal y como hemos incluido en la fase de partida del plan de formación, se dice, entonces, que se trata de una formación de demanda.

b) Destinatarios.

Se debe establecer quiénes constituirán el grupo de trabajadores a formar: todos los ocupantes de un puesto, de un área o departamento, de una categoría profesional, de algún proyecto concreto (ya sea intraempresarial o interempresarial), etc.; o quién será el destinatario individual, si fuera éste el caso.

c) Formadores.

Habrà de determinarse si los formadores serán internos (personal perteneciente a la empresa), externos, o si se combina la participación de ambos. Si el formador es una persona que pertenece a la propia empresa resulta indispensable que previamente haya recibido él mismo formación como formador. En el supuesto de formadores externos, es necesario que, antes de iniciar una acción formativa, reciba información acerca de la empresa y de las labores realizadas en ella por el grupo de trabajadores que van a ser formados.

d) Lugar.

Se trata de definir dónde se realizará la acción formativa: en la propia empresa o en instalaciones exteriores. En este sentido, es conveniente que la formación se imparta en el propio lugar de trabajo

cuando lo que se trata de conseguir es el propio adiestramiento de operarios y supervisores, o bien en unas instalaciones equipadas con medios para la simulación de situaciones. No obstante, para la formación de directivos es recomendable realizar la formación fuera de la empresa, pues esta separación física los ayudará a romper psicológicamente con el trabajo diario y a centrarse en las sesiones formativas.

La Comisión Europea, los interlocutores sociales y diversos organismos internacionales en la materia han realizado unas recomendaciones de calidad dirigidas a las organizaciones de aprendizaje no incluidas en la enseñanza y la formación formales. En este sentido, debemos mencionar el proyecto QforScan⁴. Se concederá un marchamo europeo a las organizaciones que cumplan tales recomendaciones.

e) Momento.

Si la formación es presencial, podría realizarse en días laborables y en horas de trabajo. Al fin y al cabo, la empresa es la primera beneficiada, al menos en la formación que denominamos de demanda. Pero a veces esto no es posible, o se considera poco rentable. Una fórmula frecuente en tal caso es llevar a cabo las acciones combinando días laborables (p.ej., viernes) y no laborables (p.ej., sábado, si fuese el caso), con lo que la empresa pierde un día de trabajo, y los participantes un solo día de descanso. En el supuesto de emplear altas horas de la tarde o el fin de la jornada para las sesiones de formación, conviene tener en cuenta que el rendimiento intelectual es decreciente en función de la hora. No obstante, el parámetro momento pierde su importancia cuando se trata de formación realizada con metodología a distancia o en la modalidad de teleformación.

2.1.5. Sistemas de evaluación de la formación.

«No lo mida, y su gente sabrá que usted no se lo toma en serio»

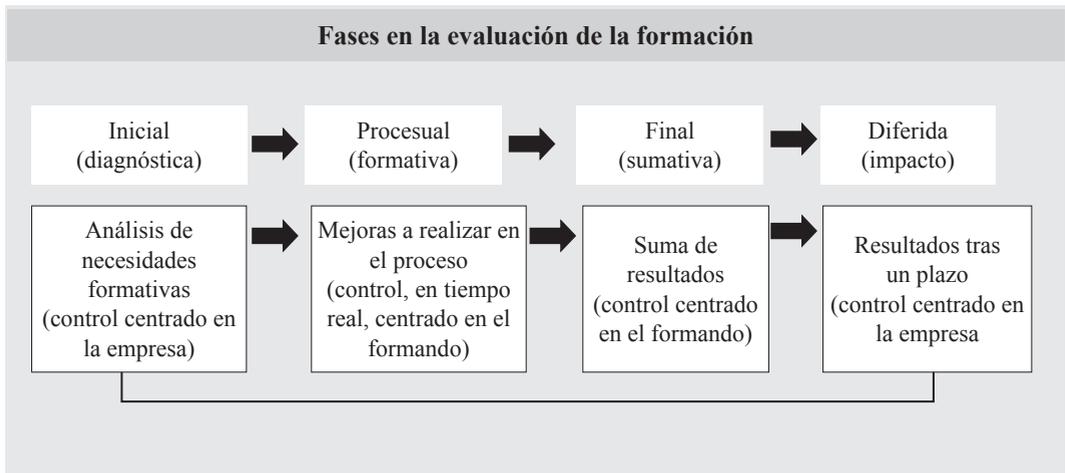
*(EGUIGUREN, 2001, adaptado de BELASCO, J., en su obra
Enseñando al elefante a bailar)*

Considerando la evaluación de la formación en su sentido amplio podríamos decir que consiste en analizar el valor total de un sistema, de un plan o de una acción formativa, en términos tanto sociales como financieros, con el fin de valorar su coste-beneficio global. Podríamos afirmar que el proceso de evaluación persigue, por tanto, los siguientes fines:

⁴ El Proyecto Europeo QforScan está coordinado por el Grupo de Interés Económico (GEIE Qfor –Groupement Européen d'interêt Economique Qfor–, 1998), y tiene como objetivo asegurar la gestión y la coordinación del método Qfor, así como promover la innovación y la adaptación de la metodología de evaluación y certificación de la calidad de los organismos de formación y consultoría. Este proyecto se desarrolla en el marco de la Red Europea Qfor, cuyos miembros son entidades pertenecientes a seis países, entre ellos España (el socio español es DIRFO, Directorio de Formación y Recursos Humanos). Surgió como parte del Programa Europeo Leonardo da Vinci. El método de certificación Qfor está basado en la metodología holandesa CEDEO, a través del estudio de la satisfacción de los clientes y de la evaluación que éstos hacen de los aspectos claves del servicio: preparación del proyecto, desarrollo de la formación/consultoría, formadores/consultores, resultados e impacto, recursos utilizados, gestión y organización, precio, etc. www.qfor.net y www.dirfo.es.

- Determinar el nivel de logro de los objetivos fijados en el plan de formación.
- Verificar la coherencia interna y la adecuación pedagógica del proceso formativo.
- Establecer el grado de respuesta de las acciones formativas a las necesidades detectadas de la organización.
- Valorar la rentabilidad de la formación para la empresa, y así proporcionar datos para convertir la formación en una herramienta estratégica para ésta.
- Identificar las modificaciones a introducir para optimizar el sistema de formación.

FIGURA 1. *Proceso de evaluación de la formación.*



FUENTE: *Elaboración propia a partir de PINEDA (1998) y ALBÁIZAR (2004).*

La evaluación ha de ser desarrollada en cuatro fases (**figura 1**):

- Inicial. Se trata de la denominada evaluación *diagnóstica*, para la determinación de las necesidades a cubrir.
- Procesual. Evaluación desarrollada durante la realización de la acción *formativa*, para introducir las mejoras pertinentes.
- Final. Evaluación de carácter *sumativo*, pues trata de sumar los resultados acumulados nada más concluir la acción formativa.
- Diferida. Evaluación *de impacto*, a realizar después de transcurrido un plazo de tiempo desde la finalización del curso.

Existen diversos instrumentos de evaluación en las distintas etapas. Los más frecuentemente utilizados se exponen en la **tabla 4**.

TABLA 4. *Sistemas de evaluación de la formación.*

	Formando	Formador	Grupo de formandos	Jefe del formando	Departamento formación	Dirección empresa
Inicial (Diagnóstica)	Cuestionario Evaluación colectiva o comité de evaluación Observación					
Procesual (Formativa)	Autoevaluación Observación Cuestionario Productos del aprendizaje * Entrevistas					
Final (Sumativa)	Autoevaluación Cuestionario Productos del aprendizaje Entrevistas Evaluación colectiva o Comité de evaluación					
Diferida (de Impacto)	Entrevistas Observación Informes de evaluación Indicadores (de explotación y cualitativos)					

* Productos del aprendizaje: ejercicios prácticos, proyectos, estudios, informes, etc.

FUENTE: *Elaboración propia a partir de PINEDA (1998).*

A pesar de que sobre el tema de evaluación de la formación existe alguna controversia entre los expertos, siguiendo el contenido de la **figura 1** recogeremos las opiniones de dos de los más influyentes autores en este sentido. Para KIRKPATRICK (1999) la evaluación ha de realizarse en cuatro niveles:

- 1.º *Evaluación de la reacción:* mide el grado de satisfacción de los participantes en la acción formativa. Es inmediata, y se recoge en tiempo real, lo cual permite al formador ir adaptando el curso de la acción, según sea conveniente, para su mayor eficiencia o utilidad. Por el contrario, no puede medir los resultados a largo plazo. Se correspondería con la fase procesual del proceso de evaluación, e incluso, siendo puramente respetuosos con las indicaciones de KIRKPATRICK, con la primera reacción inmediatamente después de la acción (primera medida de la fase final).
- 2.º *Evaluación del aprendizaje:* mide el grado en que aumentan los formandos sus conocimientos (saber), sus habilidades (saber hacer) y sus actitudes (saber ser o saber estar), lo cual, a la postre, se trata de los objetivos pedagógicos para los que se ha realizado la acción. Se correspondería con la fase final del proceso de evaluación.
- 3.º *Evaluación de la transferencia:* mide, desde la empresa, el grado en que el objetivo pedagógico de «aprender» se convierte en «mejora del desempeño en el puesto de trabajo». Para lograr que esto suceda se han de dar cuatro condiciones:

- El trabajador ha de tener deseos de cambiar (querer hacer).
- El trabajador ha de conocer qué hacer y cómo hacerlo.
- El trabajador ha de realizar su tarea en un clima laboral adecuado.
- El trabajador ha de ser recompensado por este cambio.

4.º *Evaluación de los resultados, o del impacto*: pretende medir en qué manera la acción formativa contribuye a dar valor añadido al negocio. Según el modelo europeo de calidad (EFQM), dicho valor puede ser testado en términos de resultados económicos, satisfacción de los clientes, de los empleados o de otros colectivos del entorno empresarial, respeto al medio ambiente, etc. (véase *Indicadores de impacto de la formación*). Tanto el tercer nivel como éste se corresponderían con la fase diferida de evaluación de la **figura 1**.

Este cuarto nivel lleva implícita una idea: si la formación puede añadir valor al negocio, la unidad o departamento de formación de la empresa es susceptible de ser considerado como un centro de beneficios y no de costes, como tradicionalmente ha ocurrido. En este sentido, PHILLIPS (1997) añade un quinto nivel: evaluación del ROI, *return on investment*, o ratio del retorno del beneficio sobre la cuantía invertida. Se trata de la aplicación a la formación de un parámetro puramente financiero, lo cual ha motivado respuestas favorables y contrarias a su utilización. Las limitaciones que se achacan a este indicador son, principalmente:

- Que no recoge todo el alcance de la acción sobre los objetivos estratégicos de la empresa, no puramente medibles en términos monetarios.
- Que el ROI sólo mide sobre lo pasado, pero no permite predecir resultados futuros, puesto que no es una buena herramienta de diagnóstico.

No obstante, si existe un responsable de formación, éste ha de responsabilizarse de la buena gestión de los recursos humanos, económicos o materiales, que la empresa le asigna para su labor. Aunque su misión sea transversal a otras áreas de la empresa, debe ponerse en marcha una evaluación de tipo finalista vinculada a resultados sobre la inversión o costes imputables a la acción formativa que se realiza (costes patentes y ocultos, directos e indirectos). Esto es, ha de existir una medida de retorno, si bien se acepta que no siempre es posible alcanzar el grado de información que nos permite medir la actividad en números ⁵.

Utilizar el parámetro ROI no significa que sea la evaluación cuantitativa la única que mida la eficiencia de la unidad de formación, y de la labor de sus responsables. Pero hemos de ser conscientes de que es una de las que más estimula a la dirección a mantener, incluso incrementar, las aportaciones de recursos a la formación.

⁵ EGUIGUREN (2001) propone a tal fin el *Modelo GDOR* (Gestión de Desarrollo Orientada a Resultados).

a) Indicadores de impacto de la formación.

Los indicadores de impacto permiten identificar los resultados concretos y palpables de la formación en la empresa. Pueden expresarse en términos de:

- Cantidades: número de productos fabricados, número de productos vendidos, número de servicios, horas, etc.
- Índices: sobre devoluciones, quejas, errores, motivación, participación, etc.
- Plazos: de entrega, de fabricación, de realización del servicio, etc.
- Efectivos: de recursos humanos, de recursos materiales, etc.

Identificamos dos tipos de indicadores: cuantitativos o duros y cualitativos o blandos. Sus características definitorias se exponen en la **tabla 5**. Sobre los indicadores de impacto hemos de señalar, además, que:

- Han de ser seleccionados durante el proceso de planificación de la formación, junto al resto de criterios de evaluación adoptados.
- Deben poseer la propiedad de la fiabilidad, esto es, que no tengan interferencias con otras variables.

TABLA 5. *Indicadores de evaluación de la formación.*

Indicadores duros	Indicadores blandos
Fáciles de medir y cuantificar	Difíciles de medir y especialmente de cuantificar
En general, fáciles de traducir a valores monetarios	Difíciles de traducir a valores monetarios
Objetivos	Subjetivos
Habituales entre los datos de rendimiento de las empresas	Poco habituales entre los datos de rendimiento de las empresas
Altamente creíbles para la dirección	Escasamente creíbles para la dirección
P.ej.: unidades producidas, ventas, facturación, nuevos clientes, errores, reducción de gastos	P.ej.: puntualidad, promociones, sugerencias, rotación de empleados, mejora del clima

FUENTE: *Elaboración propia a partir de PINEDA (1998).*

Es aconsejable realizar un registro de los resultados, o *ficha de seguimiento*, para facilitar el análisis de la evolución de los indicadores, recogiendo las tres medidas necesarias: previas a la acción formativa, medidas objetivos de ésta y medidas posteriores a la misma, para hallar los diferenciales de mejora previsto y real.

b) Otra metodología de evaluación del impacto.

Robert O. BRINKERHOFF (2006) propone una tercera vía de evaluación del impacto de la formación en trabajadores. La denomina *Success Case Method*, esto es, «Método de los Casos de Éxito». Este planteamiento se estructura en dos bases:

1. Los estudios de BRINKERHOFF demostraron que el 15% de cualquier población no aprovecha o no emplea lo que aprende en una acción formativa, o simplemente no aprende nada; el 70% de esa misma población intenta utilizar algo de lo que aprende o experimenta después de la acción formativa, pero no obtiene resultados o desiste por otros motivos; y es sólo el 15% restante el que emplea lo que aprende con algún resultado valioso para la empresa. Entonces, expone, se puede mejorar el impacto de la formación en la empresa al reducir las proporciones de personas que no obtuvieron un resultado valioso y consistente.
2. La mayor parte de las razones por las que los formados no aprovechan sus nuevos conocimientos en la empresa se deben, afirma, a factores del entorno, previo o posterior a la acción formativa. Estima en un 80% las causas de fracaso atribuibles al contexto, y en el 20% sólo las propias de la intervención en sí. Deduce, por tanto, que aumentaría el impacto si se atendiese antes y después a las circunstancias del entorno, para hacerlas propicias a la acción formativa, en vez de enfocar los esfuerzos exclusivamente en la labor del trabajador formado.

BRINKERHOFF propone que para mejorar el impacto en la organización se han de estudiar los «casos de éxito» de las personas que aprendieron y aplicaron lo aprendido con algún resultado valioso y duradero para la misma (de ahí el nombre de su método). Se identificarían los casos potenciales, individuos de alto y bajo impacto, se estudiarían los dos grupos extremos de resultados, para entender qué los diferencia, y se documentarían, de esta forma, los casos de éxito. Documentados éstos, se usarían para cambiar procesos y factores organizativos para fortalecer los diferenciadores del éxito, y realizar ajustes a los procesos de capacitación de cara al futuro.

Este método no juzga el éxito del programa formativo en su totalidad ni pretende analizar el perfil del «participante medio» ni los efectos generales, pues no busca medidas estadísticas. Persigue, simplemente, diferenciar los casos de éxito e identificar los factores diferenciadores, explicando qué se debe hacer para lograr más casos de éxito en beneficio de la organización.

2.2. La planificación de la formación del personal a través de los convenios.

2.2.1. Representación de los trabajadores.

En el marco de un sistema que en España, y desde la llegada de los Acuerdos Nacionales de Formación Continua en 1993 ⁶, se configura tripartitamente, como fruto de la conciliación entre represen-

⁶ Desde los Acuerdos Nacionales de Formación Continua [IANFC, 1993 (BOE de 10 de marzo), IIANFC, 1997 (BOE de 1 de febrero), IIIANFC, 2000 (BOE, 23 de febrero), pasando por la regulación de la formación continua como sistema en el RD 1046/2003 (BOE de 12 de septiembre)], hasta el vigente Acuerdo Nacional de Formación, donde ya no se trata

tantes de la patronal y de los trabajadores y la Administración pública, es de esperar que el papel de la representación legal de los trabajadores en las referencias a la formación contenidas en los convenios llegue a ser el de una verdadera gestión conjunta con la empresa. Sin embargo, las formas de intervención son variadas, y se demuestran en los distintos tipos de cláusulas que al respecto aparecen en los citados convenios:

- Derecho a recibir información del desarrollo de los planes de formación.
- Derecho a ser consultados, a través de la emisión de informes, con carácter previo a la ejecución del plan, o sobre otros aspectos referentes al mismo.
- Derecho a realizar recomendaciones para el mejor aprovechamiento de los planes formativos, así como a promover sugerencias dirigidas a la formación integral de los trabajadores.
- Derecho a llevar a cabo acciones de vigilancia, control o seguimiento de la formación, tanto en lo relativo a la calidad como a la efectividad de las mismas.

2.2.2. Cláusulas de formación.

En lo que respecta a las cláusulas o referencias a la propia formación en los convenios, se podrían encontrar diversas formas o modalidades:

- Existencia de planes propios de formación.
- Permisos individuales para la formación de los trabajadores (art. 23 del ET ⁷).
- Remisión y/o sumisión a las iniciativas de formación en el marco de las ayudas de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (Acuerdos Nacionales de Formación Continua, desde 1993 hasta 2003, y Planes de Formación en la normativa vigente: RD 395/2007).

a) Convenios con Planes propios de Formación.

En este caso, podemos encontrar desde los convenios que observan todas y cada una de las fases de un programa o plan formativo, hasta aquéllos en los que únicamente se hace una referencia a la asunción futura de compromiso para estudiar la puesta en marcha de actividades de formación relacionadas con el sector productivo correspondiente.

de la formación continua, frente a la formación ocupacional, sino que se constituye un sistema de formación para el empleo, cuyos destinatarios son los trabajadores, ocupados o desempleados. Este Acuerdo queda recogido en el Real Decreto 395/2007 (BOE de 11 de abril).

⁷ No obstante, la normativa recoge que el Permiso Individual de Formación ha de servir a la capacitación profesional y personal del trabajador, aunque las acciones formativas para las que se solicita, que han de ser oficialmente reconocidas, no se correspondan con las tareas que éste desempeña en su puesto de trabajo o empresa. La iniciativa parte del trabajador interesado, y no de la empresa, por lo que no se ve influenciado por la planificación de la política de formación empresarial, salvo en el caso de que haya habido un acuerdo expreso entre trabajador y empresa, por ejemplo para el desarrollo de su carrera profesional interna.

En términos intermedios, resulta frecuente encontrar que el convenio encomienda a la empresa, conjuntamente con el comité o la delegación de personal, realizar un estudio de necesidades de cualificación entre sus empleados para plasmarlas en cursos o acciones, cuya realización será priorizada según su urgencia. Estudios, planificación, búsqueda de financiación, realización y desarrollo de las acciones y su evaluación pueden ser llevados a cabo por la propia empresa o por entidades terceras, en todo o en parte.

Una de las aspiraciones de los representantes de la fuerza laboral, y una de las finalidades que las propias autoridades buscan en la formación continua, como ya sabemos, es que las nuevas competencias adquiridas mediante estas acciones de formación continua queden reconocidas por la propia empresa, y por el mercado en general, con una política de promoción del trabajador. En este sentido, suele ser habitual que en los convenios con planes propios de formación se recoja el considerarse como mérito para el ascenso profesional la participación y el aprovechamiento de la formación ofrecida, sobre todo en convenios de grandes empresas.

Se trataría, pues, de convenios donde se insta a la realización de una verdadera política formativa, con sus aspectos cualitativos y cuantitativos, y lo que es aún más importante, con el reconocimiento final de los resultados de la formación para el trabajador, al ligarlo con la clasificación o categorización de los puestos de trabajo.

b) Permisos individuales de formación

Para convenios de carácter sectorial se suelen utilizar dos tipos de fórmulas:

- Remisión a la regulación del artículo 23 del Estatuto de los Trabajadores.
- Remisión a los acuerdos, cuando existan, entre empresas y trabajadores.

Este segundo caso es común cuando el permiso se establece para estudios académicos con titulación oficial de grado medio o superior. Y también resulta habitual que en la propia cláusula se exija, para la financiación del mismo, un determinado grado de aprovechamiento, a través del certificado correspondiente. Si para dicha formación se recurre a los permisos individuales de formación, con subvención económica por parte de la fundación tripartita, esta exigencia se convierte en requisito imprescindible.

La mayor parte de los convenios, ya sean de empresa o sectoriales, limitan el número de trabajadores que pueden disfrutar simultáneamente de los permisos individuales, bien estableciendo un porcentaje uniforme de la plantilla total de la empresa, bien mediante un sistema de escala en función del tamaño de la plantilla.

2.2.3. Financiación de la formación.

En los convenios se pueden diferenciar tres formas básicas, o principales, de reconocer la necesidad de financiación de los costes de las acciones formativas:

- Compromiso de búsqueda, en su momento, de la financiación necesaria, sin fijar cuantía económica concreta.
- Cláusulas convencionales con partidas específicas y sistema de financiación, propio o compartido. Por lo general, son los convenios que corresponden al sector público los que detallan este tipo de cláusula con más frecuencia.
- Supeditación de la realización de la acción o plan formativo a la concesión de financiación dentro del marco de las ayudas a la formación de la fundación tripartita (RD 395/2007).

2.2.4. Número de convenios con cláusulas de formación en España.

Para informar este apartado hemos recurrido a las *Estadísticas de Convenios Colectivos de Trabajo*, periodo 2008, y a la *Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo*, del año 2007, en su Capítulo II: Entorno de Trabajo, ambas del Ministerio de Trabajo e Inmigración.

Los convenios registrados hasta diciembre de 2008 que contenían alguna cláusula sobre formación profesional son del 41,22% sobre el total de convenios (**tabla 6**), y afectan a más de la mitad del total de los trabajadores. Desglosando los componentes o tipos de cláusulas referidas a la formación, observamos que es la de puesta en marcha de planes de formación la de mayor presencia, encontrándose en un 22,39% de esos acuerdos, e implicando al 24,01% de los trabajadores. Le siguen, en orden de incorporación en los convenios, los permisos retribuidos al trabajador y las ayudas para los estudios. Los primeros afectan al 15,35% de los trabajadores y las segundas a algo más del 6%. Otras cláusulas relacionadas tienen una presencia menor en los textos, aunque implican a un porcentaje considerable de trabajadores, próximo al 22%.

TABLA 6. *Convenios con cláusulas sobre formación (registrados hasta diciembre de 2008, y con inicio de efectos económicos enero-diciembre 2008).*

	CONVENIOS		TRABAJADORES	
	Valores absolutos	% s/Total cláusulas	Valores absolutos	% s/Total cláusulas
Totales	4.073	100	8.801.734	100
Formación profesional	1.679	41,22	4.555.318	51,75
Plan de formación	912	22,39	2.113.418	24,01
Ayuda de estudios al trabajador	576	14,14	549.955	6,25
Permisos retribuidos para la formación	680	16,70	1.350.776	15,35
Otras relativas a formación	310	7,61	1.915.267	21,76

FUENTE: *Estadísticas de Convenios Colectivos de Trabajo, Avance 2007-2008, MTI; y elaboración propia.*

2.2.5. Valoración de la formación profesional como componente de los convenios.

Sobre los contenidos más frecuentes en los convenios aplicados en las empresas españolas, los asalariados dan una baja valoración, en general, a la formación continua recibida (**tabla 7**). De los ocho componentes que se valoran, a la formación se le concede la tercera peor nota media, con un 5,7 (en una escala del 0 al 10), detrás de las prestaciones sociales y las cuestiones salariales. Esto es, la califican de «Regular».

No alcanzan la mitad de los asalariados consultados aquellos que opinan positivamente («Bien» o «Muy bien») de dicha formación en sus trabajos, suponiendo el 42,7%. Hemos de indicar que hasta el año 2005, este estudio incluía en el mismo concepto a la Clasificación profesional y a la formación, obteniéndose mejores valoraciones, que parecen proceder, por tanto, de la consideración más alta sobre las clasificaciones profesionales. Se confirma que formación es el tercer concepto menos valorado al calcular la proporción de asalariados, que la califican de «Muy mala» o «Mala», pues el 18,1% de los consultados le dan esta negativa consideración. Las mejores valoraciones las reciben la Promoción para la igualdad entre sexos y la relativa a Vacaciones y días libres, y Salud y seguridad en el trabajo. Los tres conceptos son calificados como «muy buenos» o «buenos» por más de la mitad de los asalariados encuestados.

TABLA 7. Nivel medio y distribución de los asalariados según su valoración de los diferentes contenidos de sus convenios colectivos/estatutos de regulación.

	Nivel medio	TOTAL	Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy bien	No conoce su contenido
Regulación de su jornada laboral	6,3	100	4,5	5,4	35,6	35,0	13,5	6,0
Salario y complementos salariales	5,6	100	8,2	10,8	40,2	27,4	10,2	3,2
Salud y seguridad en el trabajo	6,5	100	4,3	3,6	35,4	37,9	15,5	3,4
Clasificación profesional	6,1	100	6,2	6,1	38,0	32,7	13,7	3,4
Promoción de igualdad entre sexos	7,0	100	6,0	3,5	22,9	32,1	31,6	4,0
Vacaciones y días libres	7,1	100	4,3	2,6	25,0	37,4	27,2	3,5
Complementos a prestaciones sociales	5,5	100	12,3	8,5	32,2	26,2	11,2	9,5
Formación profesional	5,7	100	10,3	7,8	35,3	28,1	14,6	4,0

NOTA: En una escala de 0 a 10, los valores se han agregado del siguiente modo: Muy mal (0, 1); Mal (2, 3); Regular (4, 5, 6), Bien (7, 8) y Muy bien (9, 10).

FUENTE: Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo, 2007. MTI; y elaboración propia.

De ello se deduce que en las empresas se debe mejorar aún bastante en materia de formación. Algunas soluciones estarían basadas en, por un lado, adecuar correctamente las necesidades formativas reales de los trabajadores en sus empresas con la formación continua que se les ofrece, y, por

otro lado, en posibilitar una mejor conexión entre la mayor capacitación adquirida a través de dicha formación y la clasificación profesional de la empresa, así como hacer posible el avance del trabajador formado en ella.

En definitiva, el tejido empresarial español, principalmente constituido por PYME con una muy escasa, o nula, cultura formativa para su personal, hacía necesaria la creación de un marco tripartito de regulación y organización de la formación continua, sin dejar de permitirle libertad y flexibilidad a la propia empresa en la configuración de su propia política formativa. Con ella, los propios actores de las relaciones laborales serían los encargados de llevar a cabo y gestionar la posibilidad de formación que a partir de ahora se ofrecía. Ello ha traído consigo, además, una progresiva incorporación de la formación en los convenios colectivos. Se pretende generar, así, una nueva cultura y un nuevo marco para el diálogo y la negociación social, pues en una empresa las principales políticas de recursos humanos están relacionadas, directa o indirectamente, con la cualificación que posea el trabajador, y con el adecuado reconocimiento de la misma por parte de la empresa. En este sentido, el éxito de las relaciones laborales depende de cómo plantee la empresa acciones como las del diseño de puestos de trabajo, selección del personal, establecimiento de adecuados estándares de rendimiento, evaluación del desempeño del trabajador, capacitación del mismo y desarrollo del potencial de éste (SAAVEDRA, 1998).

Bibliografía

- ALBÁIZAR, R. [2004]: *Manual de Formación*. CISSPRAXIS, Valencia.
- BAINBRIDGE, S. y MURRAY, J. [2001]: «Las disposiciones políticas y legales que han desarrollado la política de formación en la Unión Europea». *Boletín CINTERFOR*, n.º 153, págs. 177-211.
- BRINKERHOFF, R.O. [2006]: *Telling Training's Story*. Berret-Koehler, San Francisco.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS [2001]: Comunicación «Hacer realidad un espacio europeo del aprendizaje permanente». Luxemburgo.
- CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES, CEOE [2001]: *La formación en las empresas españolas. Situación, tendencias y expectativas*. Madrid.
- CÓRDOVA, P. [2007]: «Evaluación y certificación de los organismos de formación y consultoría». *Dirigir Personas*, n.º 45, págs. 44-45. AEDIPE, Barcelona.
- DE LA TORRE, I. [2000]: «La dimensión social del capital humano. Formación ocupacional y formación continua». *Papeles de Economía Española*, n.º 86, págs. 266-279.
- EGUIGUREN, M. [2001]: «Cómo convertir su Departamento de Formación en un centro de beneficios». Seminario CISSPRAXIS. Especial Directivos. 30 y 31 de mayo, Madrid.
- FERNÁNDEZ-SALINERO MIGUEL, C. [1999]: «El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial. Estructura, instrumentos y técnicas». *Revista Complutense de Educación*, Vol. 10, n.º 1, págs. 181-242. Universidad Complutense de Madrid.
- FUNDACIÓN FORCEM [1999]: «Memoria balance: I Acuerdo Nacional de Formación Continua. 1993-1996». Madrid.
- FUNDACIÓN TRIPARTITA PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO [2003]: «Memoria 2000 de la Comisión Paritaria Territorial de Andalucía».
- [2004]: «Formación Continua. Competitividad y cohesión social». Recopilación de las intervenciones del Encuentro de Verano 2003, San Lorenzo de El Escorial, Madrid.
 - [2006]: «Iniciativas de formación». Madrid.
- KIRKPATRICK, D.L. [1999]: «Evaluación de acciones formativas». EPISE.
- MCKINNEY, D. [2007]: «Desafíos de la evaluación de impacto en la educación experimental». 5.º Encuentro Nacional de Educación Experimental. Chinuauta, Colombia, 3 de noviembre. *On-line: <http://www.compensar.com/doc/edu/VencEduExp/01DesEvaImpProFor/Ponencia%20Dra%20Debra.pdf>*.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, OIT [2002]: «Programa Global para el Empleo».
- PHILLIPS, J.J. [1997]: *Return on Investment*. Gulf Publishing Co., Houston/Texas.
- PINEDA, P. [1998]: «Cómo evaluar el impacto de la formación en la empresa». Seminario CISSPRAXIS. Especial Directivos. 15 y 16 de octubre, Barcelona.
- PUCHOL, L. [1999]: *Dirección y Gestión de Personal*. ESIC, Madrid.
- SAAVEDRA, I. [1998]: *Motivación y comunicación en las relaciones laborales*. Pirámide, Madrid.
- TORRAS, L. [1997]: «Aprender: la ventaja competitiva más sostenible en el tiempo». *Alta Dirección*, n.º 191, págs.13-19.

RECURSOS EN LA WEB

MINISTERIO DE TRABAJO E INMIGRACIÓN/SEGURIDAD SOCIAL:

http://www.mtas.es/es/seg_soc/index.htm

- Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo:

<http://www.mtas.es/estadisticas/ecvt/welcome.htm>

- Estadística de Convenios Colectivos: <http://www.mtas.es/estadisticas/cct/welcome.htm>