

ÍNDICE

- INTRODUCCIÓN
- LA FORMACIÓN: DEFINICIÓN, CONTENIDOS Y OBJETIVOS
- IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA
- ES LA FORMACIÓN UN GASTO O UNA INVERSIÓN?
- CON QUÉ MEDIOS DEBE CONTAR LA FORMACIÓN
- NECESIDADES DE FORMACIÓN
- La polivalencia de los trabajadores y las necesidades de formación
- Cómo detectar las necesidades de formación en la empresa:
 - La observación
 - Los grupos de formación
 - El cuestionario: *Anexo, normas que deben seguir los cuestionarios.*
 - Inventario de necesidades de formación
 - ◆ *Anexo: Cómo aprendemos*
 - ◆ *Anexo: Detección de necesidades de formación*
 - ◆ TIPOS DE FORMACIÓN
 - ◆ Formación de acogida
 - ◇ El TWI: *Anexo, Ejemplo de descomposición de tareas*
 - ◇ El routing: *Anexo, El método de los cuatro pasos*
 - ◇ Formación permanente o continuada
 - Hobetuz: *Anexo, Diferentes gráficos sobre la actividad de Hobetuz*
 - FORCEM
 - Formación para la promoción
 - Formación para la jubilación
 - Formación para la expatriación
 - Formación para el cambio
 - Formación de comerciales
 - TIPOS DE FORMACIÓN POR NIVELES
 - Formación en el núcleo de operaciones
 - Formación de los supervisores
 - Los directivos
 - Formación de los directivos
 - Actitudes de los directivos respecto a los Recursos Humanos
 - ◆ MÉTODOS DE FORMACIÓN
 - Según Puchol
 - ◆ Metodología activa
 - ◆ Metodología participativa
 - ◆ Metodología grupal: *Anexo, Ventajas y requisitos de eficacia de los grupos de aprendizaje*
 - ◆ Metodología individualizadora
 - ◆ Metodología apoyada en los medios audiovisuales
 - ◆ Según Giscard
 - ◇ Métodos mayéticos
 - ◇ Métodos concretos
 - ◇ Métodos catárticos
 - ◇ Métodos no directivos
 - ◇ Métodos cooperativos
 - ◇ Métodos de entrenamiento mental

◇ EL PLAN DE FORMACIÓN

◇ *Anexo: Ejemplo de creación de objetivos de comportamiento*

◇ *Anexo: Proceso de fijación de objetivos de formación*

◇ *Anexo: Proceso de realización de un plan de formación*

◇ *Anexo: El proceso de formación*

◇ *Anexo: Esquema gráfico de un programa de planificación de la formación*

◇ CONCLUSIONES

◇ BIBLIOGRAFÍA

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo girará en torno al tema de la formación en la empresa: Qué es la formación, qué importancia tiene, cómo se ve la formación en los distintos niveles de la empresa, cómo se ven las necesidades de formación, etc., serán algunos de los temas aquí tratados.

Además de la parte más teórica del trabajo, incluiré dos casos más prácticos o ejemplos de empresas que se dedican a la formación continua en empresas: el FORCEM a nivel estatal y Hobetuz dentro del ámbito vasco.

Además, los temas desarrollados a lo largo del trabajo irán ilustrados en ocasiones con gráficos, esquemas, o temas complementarios que adjunto en los Anexos.

Finalmente, y después de haber leído todo el material dedicaré una parte del trabajo a sacar conclusiones sobre el tema de la formación y una bibliografía de donde he extraído toda la literatura necesaria para realizar este trabajo.

2. LA FORMACIÓN: DEFINICIÓN, CONTENIDOS Y OBJETIVOS

La formación, de cualquier tipo que sea, lleva consigo un intento de perfeccionamiento de aquellos a quienes se dirige. De un desarrollo de sus potencialidades, de sus facultades, de sus aptitudes y características. De un incremento de sus posibilidades, en suma.

En un sentido más amplio y ya referida a la totalidad de una compañía y al conjunto de sus componentes humanos, podemos considerarla como el incremento

del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman.

Existe una importante correlación entre la implantación de nuevas formas de organización del trabajo, sistemas de gestión de la producción, nuevas tecnologías y las necesidades de formación en la empresa. Los cambios en los conocimientos, capacidades y actitudes, inducidos por las innovaciones de todo tipo introducidas en muchas empresas para hacer frente a un entorno cada vez más cambiante, tienen una significativa incidencia en la formulación e implantación de políticas de formación en el ámbito empresarial. La formación es una fuente de ventaja competitiva. La satisfacción de las necesidades de formación de la empresa representa un aumento de las competencias del personal por la formación recibida.

Para llegar a alcanzar estas metas, la empresa precisa conciliar sus objetivos generales, las necesidades propias de cada departamento, así como las demandas colectivas e individuales de los trabajadores.

Los principales objetivos de la formación son:

- Mejorar la competitividad de la organización por el desarrollo de su potencial técnico y la adecuación de los saberes de sus trabajadores a lo exigido por los puestos, o familias de puestos, tanto en la actualidad como en el futuro.
- Posibilitar la flexibilidad laboral interna.
- Garantizar o desarrollar las competencias de aquellos trabajadores contratados, trasladados o promocionados, asegurando la permanencia del personal valioso.
- Mejorar la calidad del trabajo y reducir los costes en muchas áreas de la empresa.
- Preparar al personal para la introducción de innovaciones y cambios, que se van a producir cada vez con mayor frecuencia debido a la creciente contingencia del entorno.
- Motivar a los trabajadores por el proyecto empresarial. La formación contribuye a que el personal se identifique con los objetivos de la organización. Además, es un poderoso elemento favorecedor de la comprensión de políticas y actuaciones de la empresa.

- Mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación en el seno de la empresa. La formación fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza entre las personas participantes en los programas. Asimismo, alienta la cohesión y espíritu de grupo.

3. IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Desde el punto de vista económico, los programas de formación impartidos por una empresa, son quizás una de sus más sanas inversiones. Estudios llevados a cabo en diferentes países, han demostrado que la formación supervisada era más valiosa para desarrollar la aptitud de los empleados que la mera experiencia en el trabajo.

La empresa que incluye en sus cuadros personas bien formadas y que actualiza sus conocimientos con técnicas nuevas que vayan surgiendo y que tengan relación con sus actividades, tendrá muchas posibilidades de superar sus problemas que aquellas otras que no conceden el relieve que efectivamente tienen las actividades formativas. La formación es inversión y no gasto, como veremos más detenidamente en el siguiente punto del trabajo.

Por otra parte, el individuo formado se siente más seguro de sí mismo, porque sabe que podrá enfrentarse con éxito a los problemas que profesionalmente puedan plantearsele.

La formación posibilita el acceso a mayores y mejores habilidades, diversificando los conocimientos y actualizándolos convenientemente. Es indudable que esto que tiene una importancia decisiva para la empresa y para el empleado.

Los mandos deben ser los primeros convencidos de las ventajas de todo orden que reporta la formación industrial sistematizada en programas convenientemente estructurados.

4. ¿ES LA FORMACIÓN UN GASTO O UNA INVERSIÓN?

A excepción de las empresas multinacionales y de las grandes empresas nacionales existen en España muchas empresas que no dan formación a su personal. En otras ocasiones vemos que la formación es considerada como un lujo que podemos permitirnos sólo cuando los negocios van boyantes,

pero cuyo presupuesto se restringe o se suprime cuando las cosas no van tan bien.

Cuando no se da formación se producen costes de tipo económico, tales como baja productividad, baja calidad, mala atención al cliente, se desperdicia materia prima o se infrautilizar el equipo o las máquinas. También se producen averías en las instalaciones y equipos.

Peor todavía son los costes sociales que la falta de formación acarrea: absentismo, impuntualidad, abandono del puesto de trabajo, accidentes, bajas por ILT, incluso muertes.

Consecuentemente, se puede afirmar que la formación es una inversión a medio, incluso a largo plazo, cuyo presupuesto debe ser asignado con el mismo cuidado que requiere cualquier otra partida que contribuye al desarrollo futuro de la empresa.

Cuando la formación se imparte correctamente, se obtienen una serie de ventajas, que reseñaré esquemáticamente a continuación:

Sobre el proceso de trabajo:

- Incremento de la cantidad.
- Incremento de la calidad.
- Disminución de las piezas defectuosas.
- Reducción de los desechos de materias primas.
- Optimización de los tiempos muertos, y mejor aprovechamiento de la hora / máquina.
- Disminución de las averías.

Sobre el personal:

- Reducción del absentismo.
- Aumento de la puntualidad.
- Disminución de los abandonos del puesto de trabajo.
- Incremento de la satisfacción laboral.
- Mejor conocimiento de los otros departamentos y, consiguientemente, reducción del sociocentrismo departamental.
- Disminución de la rotación, tanto externa como interna.
- Mejora de la motivación y de la integración del trabajador en la empresa.

Sobre la actividad directiva:

- Fácil introducción de la nueva tecnología.
- Suscitación de un mejor clima de trabajo.
- Mejora de la comunicación vertical y horizontal.
- Identificación de las personas más aptas para la promoción.

5. CON QUÉ MEDIOS DEBE CONTAR LA FORMACIÓN

El desarrollo de programas de formación industrial precisa de elementos de todo tipo: humanos, materiales, tiempo disponible, etc. Los elementos mencionados tienen su traducción en dinero. La formación en la empresa requiere el empleo de parte de su patrimonio. De esta postura nacerá en cada ejercicio un presupuesto destinado a cubrir los gastos de formación, a los que se acompañarán los objetivos a cubrir y los plazos para realizarlos.

La formación así orientada precisa de empresas con cierta envergadura. El empresario pequeño, que debe autofinanciarse, lo lleva a cabo normalmente con los frutos que obtiene de su negocio.

En lo relativo a la posible marcha de las personas formadas a otras compañías con salarios más atractivos, hemos de coincidir en que es un peligro cierto y que suele darse en la vida industrial. Pero hay una forma de evitarlo, y es pagar adecuadamente al personal.

Lo que sucede en las empresa de mayores dimensiones y mejores posibilidades económicas es que la labor del responsable ha de ser directa, hábil e incisiva. Hay que lograr convencer a la dirección de las ventajas que reportan los planes de formación, de su carácter de inversión, y obtener un tanto por ciento, que normalmente se calcula sobre la nómina o sobre las cifras de ventas, para destinar en cada ejercicio a esta actividad.

Pero hay otra cosa a obtener de la dirección y no menos importante: se trata de su apoyo a los planes de formación; de que deje constancia de que el departamento de Personal cuenta con su respaldo en la estructuración e impartición de los programas, que no son sino la concreción de las políticas que en este sentido han sido por ella emitidas. Esto favorecerá indudablemente, de forma decisiva, el buen resultado de esta primordial actividad en la empresa.

6. NECESIDADES DE FORMACIÓN

A) LA POLIVALENCIA DE LOS TRABAJADORES Y LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN

Como producto de los cambios que se vienen produciendo en el ámbito empresarial, se genera una importante transformación en las profesiones, que forzosamente acarrea cambios en los conocimientos, capacidades y actitudes exigidos a los trabajadores, puesto que las actividades a desarrollar serán netamente diferentes de las que venían realizando.

A la creciente automatización de los trabajos con un importante componente manual y operativo, se suma la necesidad de contar con trabajadores polivalentes. Así, el puesto-oficio tradicional, definido por la realización de tareas concretas, claramente delimitadas en una especialidad, se tiende a sustituir por puestos polivalentes. Los puestos polivalentes no están centrados en la tarea, sino en una finalidad o misión amplia.

La búsqueda de la polivalencia de los trabajadores están relacionada con la reducción del número de niveles y la ampliación del ángulo de control a nivel de estructura organizacional.

El recorte en el número de niveles permite a la empresa:

- Mejorar la eficacia de la comunicación por la reducción de los eslabones por los que tiene que pasar la información.
- Mejorar la capacidad de maniobra y reacción de la empresa.
- Disminuir el número de cuadros intermedios y aminorar los costes salariales, agilizando, a su vez, los procesos de administración personal.
- Aumentar la capacidad de motivar a los trabajadores por la ampliación de tareas, autonomía y responsabilidades.
- Reducir las diferencias jerárquicas y económicas existentes entre la base y la dirección.

En el plano que afecta a la especialización vertical, la reducción de escalones jerárquicos significa que en cada nivel el número de subordinados por mando aumenta y que, además, sus tareas se amplían. En este orden de cosas se hace necesaria la delegación y la corresponsabilización en la programación, organización y control de la cantidad y la calidad del

trabajo.

En cuanto a la especialización horizontal, todos los integrantes de un equipo dominan las diferentes especialidades con las operaciones encomendadas a la unidad de trabajo. Atendiendo a la extensión de la polivalencia de los trabajadores podemos diferenciar cuatro categorías:

- *Polivalencia elemental* o limitada a una rotación en cadena de producción. Este tipo de polivalencia recurre a destrezas de la misma naturaleza que las aplicadas habitualmente en la actividad principal.
- *Polivalencia por ampliación de tareas*, que requiere la puesta en práctica de técnicas de trabajo diferentes.
- *Polivalencia por enriquecimiento de tareas*, caracterizada por la necesidad de cambiar cualitativamente los conocimientos y las competencias del trabajador.
- *Polivalencia de grupo*, que permite el ejercicio colectivo de las funciones anteriormente confiadas a grupos.

B) CÓMO DETECTAR LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Existen básicamente tres procedimientos para detectar las necesidades de formación en la empresa: La observación, los grupos de formación y los cuestionarios.

a) La observación

La mera observación personal del día a día en la empresa nos permite detectar fallos y errores que resultarían fácilmente subsanables por medio de una acción formativa:

- Defectuosa atención de una llamada telefónica o de una visita por parte de el telefonista / recepcionista.
- Una mala contestación por el responsable de envíos a un cliente que se quejaba del retraso en recibir su pedido.
- El desperdicio de materia prima, las averías en máquinas e instalaciones, o los accidentes laborales derivados de una mala operación.
- Pérdida de horas de trabajo debida a discusiones entre el personal de distintos departamentos, o de miembros de un equipo de trabajo.

A estas observaciones, realizadas por el propio directivo o ejecutivo, hay que añadir las derivadas de:

- Quejas de clientes o usuarios.
- Análisis de las situaciones anómalas.
- Devoluciones de envíos por parte de los clientes.
- El control de calidad interno.
- Las peticiones de los propios empleados en la entrevista de evaluación del desempeño.
- Las peticiones de los jefes.

b) Los grupos de formación

Estos grupos pueden formarse con diversos criterios: _

- Comités compuestos por la dirección general, los directores de departamentos de línea y el director o responsable de formación en la empresa.
- Comités compuestos por empleados de un mismo nivel; por ejemplo, todos los supervisores, o los jefes de compras, o los comerciales, más el responsable de formación.
- Reuniones de todos los miembros de un departamento, prescindiendo de su nivel jerárquico.

c) El cuestionario

Estos cuestionarios pueden ser dirigidos, bien a futuros receptores de los cursos, bien a los clientes de un servicio o producto. En este último supuesto se les debe preguntar qué es lo que esperan recibir de los empleados que les atienden, o del producto o servicio que reciben.

Una vez tabuladas las respuestas y elaborando el programa, éste puede someterse a la consideración de los encuestados, dándoles a conocer las respuestas obtenidas y explicándoles la razón de la inclusión de cada punto concreto.

Ver anexo: Normas que deben seguir los cuestionarios.

C) INVENTARIO DE NECESIDADES DE FORMACIÓN

Los inventarios sirven a la finalidad de establecer cuáles son las necesidades que en orden a la

formación tiene en cada período una empresa determinada.

Para que la formación sea efectiva y está adecuadamente dirigida, previo a cualquier plan o programa, se precisará de un análisis cuidadoso y profundo de la realidad existente, hecho de forma sistemática y continuada y por los períodos que se estimen convenientes.

El inventario que constituiría la base del posterior y necesario análisis es conveniente que contenga los siguientes elementos:

- Nombre de la sección y de su responsable.
- Misión o cometido de la sección.
- Organigrama de hecho, es decir, el que realmente funciona.
- Especificación de los problemas con que se encuentra la sección.
- Nombres de los componentes.
- Categoría de cada uno.
- Edad.
- Antigüedad en la empresa.
- Antigüedad en el puesto.
- Formación (primaria, bachiller, oficialía, universidad, etc.).
- Puntuación de cada empleado, según la valoración por el mérito.
- Eficiencia global, según calificación de su supervisor.
- Sueldo
- Fecha del último aumento.
- Sustituto o sustitutos, si están designados.
- Formación requerida para el puesto.

Ver anexo: Cómo aprendemos y Detección de necesidades de formación

7. TIPOS DE FORMACIÓN

A) LA FORMACIÓN

La formación de acogida es la que se imparte al personal de nuevo ingreso con la finalidad genérica de enseñarle a que realice eficientemente su trabajo.

Existen diversos sistemas de formación de acogida, entre los que vamos a destacar dos: El TWI (Training Within Industry) para operarios de oficio; y el Routing para mandos intermedios.

a) El TWI

Es un método de aprendizaje de habilidades manuales. El TWI es un método de apariencia simple, pero que no deja nada al azar, y que está respaldado por toda una teoría psicopedagógica del aprendizaje de habilidades psicomanales. Es, pues, insustituible para el adiestramiento en manejo de máquinas, aparatos e instalaciones.

Con carácter previo a la fase de impartición, se requiere realizar un análisis de todas las tareas que ha de realizar el ocupante de un puesto.

Posteriormente, de cada tarea se hace un análisis exhaustivo, utilizando las llamadas hojas de descomposición y buscando especialmente la pertinencia de lo enseñado y la exhaustividad. Ver anexo: Ejemplo de descomposición de tareas.

La formación se imparte persona a persona, y el instructor es el propio supervisor que va a tener el operario, lo cual exige, claro está, que dicho supervisor esté a su vez formado en la sistemática de impartición del método.

La impartición se lleva a cabo siguiendo escrupulosamente el método de las cuatro partes. Ver anexo.

Si el método se utiliza correctamente, el aprendizaje está asegurado. El slogan del TWI afirma que si el formando aprendió, el formador no supo enseñar.

Las principales ventajas del método son:

- Realismo, porque se imparte en condiciones de trabajo reales.
- Facilidad de organización, ya que todo lo que se necesita se encuentra normalmente en el propio centro de trabajo.
- Poder de implicación, ya que el formando se automotiva al comprobar sus rápidos progresos.
- Además, ayuda al entrenando a adaptarse a su nuevo supervisor, pues normalmente es él quien imparte este tipo de enseñanza.

b) El routing

El routing, o rotación, consiste en hacer pasar a un empleado de nuevo ingreso de un puesto a otro, por lapsos de tiempo relativamente breves.

El routing puede considerarse tanto un medio de formación e integración, cuanto un método de

selección de personal.

Las empresas que utilizan el procedimiento del routing suelen señalar como ventajas del sistema algunas de las siguientes:

- Proporciona a los participantes en el programa un entrenamiento integral en los procesos, políticas y estilos de la organización.
- Combate el sociocentrismo departamental y da al nuevo trabajador una visión de conjunto.
- Facilita y estimula la cooperación interdepartamental.
- Sirve de prueba al individuo.
- Obliga a los departamentos a estar al día.
- Aumenta el círculo de relaciones del nuevo empleado.

B) FORMACIÓN PERMANENTE O CONTINUADA

Se define la formación permanente como la constante, o al menos periódica, puesta al día de los conocimientos que necesita el profesional para el eficaz desempeño de sus funciones. No es, por tanto, un mero repaso de los conocimientos adquiridos en épocas anteriores, y quizá olvidados, ni es una educación paralela o complementaria.

La razón de la necesidad de una educación permanente no es otra que la obsolescencia de los conocimientos motivada por una dinámica acelerada del cambio tecnológico y social.

La formación permanente implica:

- El apoyo explícito de la alta dirección.
- La atención simultánea a los objetivos de los trabajadores y a los objetivos de la empresa.
- El desarrollo de una programación precisa, no la realización de una serie de acciones formativas sueltas o desperdigadas.
- La extensión de la formación a todos los niveles de la organización, empezando, además, por arriba.
- La aplicación de un plan sistemático de formación con objetivos y controles.
- El fomento de una actitud de aprendizaje continuo en todos los miembros de la organización.

a) El FORCEM

Los esfuerzos realizados en formación por las empresas en España han estado hasta hace pocos años muy por debajo de los países de nuestro entorno económico. La media de la inversión privada en formación de sus empleados asciende al 0,2 % de la masa salarial, mientras que la media comunitaria está cifrada en torno al 1,5%. El gasto público en formación, por su parte, es seis veces superior al privado. En este sentido indicamos, a título ilustrativo, que en 1993 menos del 10% de los convenios colectivos disponían de cláusulas sobre formación continua.

Para paliar la incidencia de la escasa actividad formativa desarrollada en las empresas CEOE CEPYME, de un lado, y UGT y CCOO firmaron el Acuerdo Nacional de Formación Continua (ANFC). Como consecuencia de los ANFC se creó el FORCEM, que gestiona paritariamente los recursos provenientes del Fondo Social Europeo y parte de los recursos (0,3% de un total de 0,7%) de la cuota de formación profesional detrída de los pagos realizados a la Seguridad Social.

El FORCEM financia con prioridad, total o parcialmente, aquellos planes que:

- ◇ Estén incluidos en un plan estratégico en materia de recursos humanos de la empresa o sector.
- ◇ Estén dirigidos a la mejora de la competitividad y del empleo.
- ◇ Signifiquen la incorporación de acciones formativas en las áreas definidas en los programas comunitarios.
- ◇ Incluyan la participación de las mujeres en las acciones de formación, en relación a la plantilla total.
- ◇ Incluyan la participación de los trabajadores mayores de 45 años, en proporción, también, de la plantilla.
- ◇ Incorporen trabajadores no cualificados en su función, en proporción a la plantilla de las empresas.
- ◇ Estén destinados a la mejora de la gestión, especialmente de las PYME.
- ◇ Estén dirigidos a la formación de empresas de 250 o menos trabajadores de plantilla, y consideren especialmente a las empresas de 25 o menos trabajadores.
- ◇ Estén destinados a corregir posibles desequilibrios entre la oferta y la demanda de cualificaciones, en el ámbito territorial y sectorial correspondiente.

b) Hobetuz: fundación vasca para la formación profesional continua

1. ORIGEN DE HOBETUZ

La firma de acuerdos Interprofesional y Tripartito sobre Formación Continua en la Comunidad Autónoma Vasca, en septiembre de 1.995, entre la Confederación Empresarial Vasca Confebask, las Centrales Sindicales ELA, CCOO, UGT, LAB y el Gobierno Vasco, supuso la gestación de Hobetuz –Fundación Vasca para la Formación Profesional Continua–.

Hecha realidad en julio de 1.996, nació en vocación de servicio a sus clientes y con un marcado carácter de contribuir a una formación de demanda y de calidad.

Lo que aquí voy a presentar, son las primeras líneas diseñadas y ejecutadas en aras a la consecución de esos objetivos.

La voluntad de mantener una presencia cercana al cliente ha hecho que Hobetuz disponga de tres sedes en las tres capitales vascas de nuestra Comunidad Autónoma, donde la proximidad y el seguimiento permite conocer con más detalle las necesidades de nuestras empresas y trabajadores / as y por lo tanto puede ofrecer la mejor satisfacción de las mismas.

Hobetuz ha lanzado ya cuatro convocatorias de ayudas que han permitido a nuestras empresas obtener financiación para sus planes formativos, ha logrado que nuestros trabajadores / as reciban formación que redunde en beneficio propio y de sus empresas, el diseño de un modelo aproximativo de diagnóstico de necesidades formativas tiene como fin que los planes respondan a necesidades reales, la publicación de la directriz de homologación de entidades de formación para convocatorias de Hobetuz persigue la implantación de un sistema de calidad en la impartición de las acciones formativas por parte de los centros de formación y/o docentes autónomos individuales.

2. QUÉ ES HOBETUZ?

El Acuerdo Interprofesional plasmaba unas bases que dieron lugar a Hobetuz:

- Creación de un ente de gestión y dirección de la formación continua.
- Gestión tripartita
(Sindicatos–Patronal–Gobierno)

- Carácter integral
- Formación continua de demanda
- Especial atención a las PYMES
- Aprovechamiento de los centros de formación profesional para la impartición de la formación continua.

El Artículo 3º del Acuerdo dicta lo que es Hobetuz: la Entidad Tripartita que promueve y gestiona la formación profesional continua en la CAPV.

Hobetuz tiene por objeto abarcar la totalidad de la formación continua de los trabajadores / as ocupados / as que se lleve a cabo en la Comunidad Autónoma del País Vasco.

La misión de Hobetuz es asumir la gestión y dirección de la formación continua y la responsabilidad general de promover entre empresas, trabajadores / as y centros educativos, el interés por la formación profesional continua y las condiciones para que esta actividad alcance la máxima extensión y eficacia.

Hobetuz está regido por una Patronato, compuesto por las tres partes firmantes del Acuerdo, y cuentan con una Estructura Técnica distribuida entre las tres sedes para llevar a cabo la mejor consecución de sus fines.

3. OBJETIVOS DE HOBETUZ

Hobetuz persigue hacer más efectiva la formación profesional de los trabajadores / as ocupados / as, haciéndola más cercana a los usuarios / as y conectándola estrechamente con los requerimientos de las empresas y las necesidades formativas de los trabajadores / as.

Intentan cooperar desde su propio ámbito de actuación en la evolución económica y social de la Comunidad Autónoma del País Vasco, aportando su esfuerzo en éstas áreas de interés:

- Motivando e incentivando a las empresas y trabajadores / as a protagonizar activa y directamente sus proyectos de formación, apoyando sus planes formativos para la mejora de su competitividad tanto a nivel organizativo como personal.
- Promoviendo una formación de demanda que responda a las necesidades reales de las organizaciones y de los trabajadores / as.

- Impulsando el cambio de actitudes que debe darse ante la necesidad de adaptarse e innovar, de anticiparse a nuevas exigencias profesionales y de actualizar y desarrollar permanentemente los conocimientos en los cometidos y las responsabilidades.
- Intentando convencer a las organizaciones del importante papel que juegan en el éxito del proyecto empresarial, unos recursos humanos que participan y se identifican con el mismo.
- Priorizando los proyectos de formación que evidencien la calidad de su contenido y potencien la competitividad del tejido empresarial de la CAPV, surgidos de necesidades detectadas y emanadas del mismo.
- Normalizando el uso del euskera dentro del mundo laboral, como lengua de trabajo, tanto dentro de la organización empresarial como en las relaciones externas.
- Animando a quienes diseñen proyectos innovadores a que aborden eficazmente la motivación y el aprendizaje entre la población trabajadora necesitada de cualificación.

4. A QUÉ SE DEDICAN LOS RECURSOS ECONÓMICOS

Para intentar conseguir los objetivos pretendidos, Hobetuz promueve y gestiona las Convocatorias de Ayudas a la Formación Continua en la Comunidad Autónoma del País Vasco.

Los fondos con los que cuenta provienen de tres fuentes:

- Cuotas de formación profesional
- Gobierno Vasco
- Fondo Social Europeo

Hasta la fecha se han realizado cuatro convocatorias, correspondientes a los años 96, 97, 98 y 99. Los datos correspondientes a 1996 y 1997 son definitivos y consolidados. Los de 1998 y 1999 son provisionales y están basados en los contenidos de los planes presentados y aprobados por el Patronato de la Fundación.

Los resultados obtenidos en dichas convocatorias, son los que presento en los anexos.

5. EL FUTURO DE HOBETUZ

Lo que hasta ahora ha hecho Hobetuz, ha supuesto la consolidación de esta formación y la creación de las bases de lo que les queda por hacer.

Considerar a las personas y a su cualificación como pieza clave real y esencial para el desarrollo y competitividad de nuestras empresas, el compromiso de su integración como agente activo, el gestionar una formación que no sólo contemple las necesidades derivadas del proyecto de desarrollo empresarial sino las aspiraciones de crecimiento de los trabajadores / as, que éstos/as asuman la formación dentro de un marco de asentamiento y crecimiento individual, empresarial y social, la sintonía de los centros de formación con la respuesta a las necesidades de su entorno y con la calidad de su servicio, son premisas cualitativas que se perfilan en el horizonte de Hobetuz.

Para ello sus acciones van dirigidas a:

- Concretar un sistema de detección de necesidades de formación aplicable a nuestro tejido de pequeñas y medianas empresas.
- Fijar un sistema de formación destinado a mejorar las competencias de los profesionales formadores que actúan dentro de sus propias organizaciones incrementando su eficacia.
- Definir y adaptar un sistema de información y orientación que permita un acceso más eficiente a las opciones de formación existente en el ámbito de la formación continua y que incorpore las demandas no programadas.
- Precisar un sistema global de indicadores para el seguimiento de la eficiencia de los recursos destinados a la formación continua y que permita dar respuesta a las diferentes expectativas existentes sobre la misma.
- Confeccionar un manual de tratamiento de las nuevas modalidades y tecnologías de formación en base a sistemas interactivos.
- Determinar un sistema de gestión de la formación para la pequeña y mediana empresa que facilite su gestión interna y sea compatible con el sistema de gestión de Hobetuz.
- Realizar un estudio cualitativo sobre en qué medida se está dando satisfacción a las necesidades de los clientes y a las expectativas que generó la creación de esta

Fundación.

· Elaborar un estudio cualitativo sobre las diferentes fases en las que se pueda escalonar y clasificar la gestión de la formación en las empresas y un análisis cuantitativo sobre la posición de las empresas en esa eventual clasificación, que permita establecer estrategias de progreso y objetivos sobre los que Hobetuz pueda y deba actuar.

C) FORMACIÓN PARA LA PROMOCIÓN

La promoción de un empleado a nivel superior es una de las mayores motivaciones que es dable utilizar en la empresa.

Una de las cosas que se pueden hacer para conseguir buenos resultados en las promociones internas es la impartición de una formación específica para la promoción, a ser posible antes, o al menos simultánea al momento de producirse el ascenso.

Dicha formación debe comprender aspectos técnicos para afrontar con éxito las nuevas responsabilidades, pero además, como la promoción va unida a mayores responsabilidades sobre otras personas no se deben descuidar de Management General y de Dirección y Gestión de Recursos Humanos necesarios en el nuevo puesto.

D) FORMACIÓN PARA LA JUBILACIÓN

En Francia, las jubilaciones forzosas van precedidas de unas acciones de formación en las que se prepara a los futuros jubilados para el paso que van a dar:

– Así, un equipo formado por un médico y una enfermera, ambos especialistas en gerontología, dan a los futuros retirados información y formación acerca de autocuidados pregeriátricos, técnicas de relajación, ejercicio adaptado a su edad, etc.

– Un equipo compuesto por juristas y asesores fiscales explica al grupo de jubilaciones acerca de qué hacer con sus ahorros, cómo invertirlos, su nueva situación fiscal, etc.

– Por su parte, uno o varios trabajadores sociales les informan acerca de las prestaciones de todo tipo a que tienen derecho: bonificaciones en transporte, vacaciones a precio reducido, etc.

- Unos especialistas en manualidades les enseñan habilidades tales como encuadernación, esmaltado de cobre, etc., para ocupar su tiempo libre.
- Por último uno o varios asesores matrimoniales les preparan para la nueva situación en su hogar.

E) LA FORMACIÓN PARA LA EXPATRIACIÓN

La persona que va a ser trasladada a otro país, especialmente si se trata de una nación de cultura muy alejada de la nuestra, requiere una formación extensible a todos los miembros de la unidad familiar del empleado que se va a trasladar, en la que se deben incluir algunos rudimentos lingüísticos, información acerca de la cultura del país de destino, con una clara explicación de los tabúes locales y de las situaciones en las que, por ignorancia, se pueden infringir gravemente las normas locales de convivencia. La empresa debe preocuparse también de la educación de los hijos y la salud, cuando éstos existen.

F) FORMACIÓN PARA EL CAMBIO

Todos los modelos conocidos para la introducción del cambio empresarial se fundamentan en dos principios básicos: incrementar las fuerzas impulsoras del cambio y debilitar las fuerzas que se oponen al mismo. Habitualmente, se recomienda apoyarse en dos estrategias cara al personal: la información. Por tanto, cuando una empresa se apresta a introducir algún tipo de cambio, se recomienda que exista desde el principio una comunicación vertical descendente periódica, veraz y lo más completa posible.

Paralelamente, el personal debe recibir una formación para el cambio que garantice el éxito de la operación que se pretende acometer.

Cuando el cambio afecta al tamaño de la organización, esto es, se planea un crecimiento o una reducción importantes, es necesario preparar al personal para estas situaciones.

En el supuesto de una fusión con otra empresa en pie de igualdad, como se va a producir una duplicidad de puestos directivos, resulta interesante que en cada departamento o sección nuestro propio equipo esté más preparado y cuente con más experiencia que el

homólogo de la otra empresa. De este modo es más probable que a la hora de suprimir uno de los dos, sea el nuestro el prevalente.

G) LA FORMACIÓN DE FORMERCIALES

Las empresas forman a sus comerciales en tres campos principales: El producto, el mercado y las técnicas de venta.

Tras la formación inicial, es frecuente que las empresas organicen periódicamente reuniones de vendedores en las que, junto a la información acerca de nuevos productos, precios, ofertas, etc., se estudien y dramaticen los argumentos y se distribuyan los premios e incentivos de la campaña anterior.

8. TIPOS DE FORMACIÓN POR NIVELES

A) FORMACIÓN EN EL NÚCLEO DE OPERACIONES

Las habilidades necesarias, que de una u otra manera surgen en el núcleo de operaciones, se pueden agrupar en tres categorías:

a) Técnicas

Aquí se incluyen las habilidades básicas, entre otras, de capacidad de leer, cálculos matemáticos, así como la capacidad específica que requiere el puesto.

b) Interpersonales

Es connatural a la idea de organización la existencia de grupos humanos, tanto a nivel formal como informal. Es necesario interactuar de manera efectiva. La formación o categoría de habilidades que aquí se contienen va desde aprender a saber escuchar, pasando por saber expresarse, hasta la reducción de conflictos.

c) Solución de problemas

Es necesario formar en habilidades que ayuden a resolver problemas no estructurados, como el crear actividades que despierten habilidades lógicas y razonamiento para definir problemas, evaluación de causas, creatividad, desarrollo de alternativas, análisis de alternativas e implementación de soluciones.

B) FORMACIÓN DE LOS SUPERVISORES

El supervisor precisa realizar una amplia gama de tareas. Sea el tipo que sea la organización donde el supervisor actúe, existen una serie de áreas comunes a todas:

- ◇ Hacer que salga el trabajo
- ◇ Relaciones interpersonales de los empleados
- ◇ Mantener el quipo y área de trabajo en orden
- ◇ Control (costes, métodos, planificación, etc.)
- ◇ Comunicación (distribuir la información, reuniones, informes, comunicados, etc.)

El papel del supervisor es muy importante para asegurar la permanencia de la empresa en el mercado. Es necesario un eficaz plan de formación para los supervisores. Son responsables de mantener estructurado y cohesionado el grupo que depende de él, y, además, son el puente entre el grupo y el jefe inmediato. Un buen programa de formación permitirá mantener a los supervisores orientados hacia el progreso y aumentar sus capacidades personales.

La necesidad de formación de los supervisores tiene una serie de razones, que son:

- ◇ Los deberes y responsabilidades que les son propios al supervisor de primera línea.
- ◇ Conocimiento fiel de la política y estrategia de la organización.
- ◇ Condiciones laborales del sector industrial al que pertenece el supervisor.
- ◇ Diseño de los puestos de trabajo, contenidos, funciones y horarios, turnos laborales, rotación de tareas, etc.
- ◇ Las condiciones físicas del trabajo, que pueden llegar a ser determinantes para indicar las necesidades de formación.
- ◇ Los distintos niveles de edades de los supervisores de primer línea.
- ◇ Los parámetros de referencia en el desempeño del trabajo del supervisor.
- ◇ Grupos de personas que dependen directamente del supervisor.

C) LOS DIRECTIVOS

a) La formación de los directivos

Son numerosas las razones que impulsaron a la

empresa a formar permanentemente gerentes competentes:

- *Crecimiento de la economía:* La competencia empresarial se agudiza, lucha por los mercados, desarrollo de nuevos productos, surge la demanda de ejecutivos efectivos.
- *Descentralización de las decisiones:* El rápido crecimiento ocasiona la necesidad de más instalaciones, que cubrieran los nuevos mercados. Surge, entonces, mayor necesidad de directivos.
- *Cambios tecnológicos:* Exigen una reestructuración de la formación en las técnicas de administración.
- *Formación de los directivos:* Este concepto abarca a la totalidad de los directivos.

Su objetivo inmediato que es elevar la efectividad de su trabajo. Y un segundo objetivo es a largo plazo: formar a las personas con cualidades y potencial humano, para escalar niveles en la pirámide organizacional, asumiendo responsabilidades proporcionadas a su capacidad. En ocasiones se cree que es éste el primer objetivo hasta el punto de negar el inmediato.

La característica que diferencia especialmente la formación de directivos del resto de la formación en los niveles ya vistos es la planificación a largo plazo, para lo cual se necesitan cuatro fases en la programación de la formación del directivo: estudio de la organización, personas y evaluación de su desempeño, determinación de las necesidades y planificación de la formación deseada.

Los indicadores para que un programa de formación de directivos tenga éxito son:

- ◇ La formación es un problema totalmente individual.
- ◇ La formación de cada persona es autodesarrollo. El deseo, la responsabilidad y el esfuerzo residen en el hombre mismo.
- ◇ La formación no se puede basar en rasgos específicos de la personalidad. Además de que no hay un patrón de rasgos de personalidad para los buenos gerentes. Las evaluaciones se deben concretar a la capacidad de trabajo y evitar los rasgos de personalidad.
- ◇ La oportunidad de formación debe ser universal. La oportunidad debe estar al alcance de todos.
- ◇ Hay que dar más importancia a la formación en el

trabajo actual antes de pensar en puestos futuros.

- ◇ Ser ejecutivo es una profesión. El desempeño perfecto en otra profesión no indica, necesariamente, igual desempeño como gerente.
- ◇ La forma de decisiones descentralizada es esencial. La toma de decisiones es una habilidad y se aprende en la práctica. Sin responsabilidad, no hay oportunidad de práctica y, por tanto, no hay desarrollo.
- ◇ La formación es la responsabilidad indelegable del gerente de línea. Cada gerente de línea es responsable de la formación de los que trabajan bajo su dirección. Cuando el gerente de línea hace que el desarrollo de sus subordinados sea parte de su trabajo, no sólo cumple su deber sino que, además, logra que los empleados trabajen con un grado de efectividad alto y voluntario. Permite una motivación verdadera y demuestra el patrón de responsabilidad que habrá que sostener cuando los subordinados logren avanzar.
- ◇ Los valores morales y espirituales son básicos en el proceso del desarrollo. Las decisiones no deben estar basadas solamente en factores materialistas, científicos y físicos.

b) La actitud de los directivos respecto a el factor humano

El empresariado español se ha caracterizado tradicionalmente por resolver las exigencias que representa a toda organización humana la función de personal a través del desarrollo de diferentes prácticas de administración de personal. En este hecho han podido incidir diferentes causas; por un lado, la minusvaloración de la función de personal frente al resto de las clásicas funciones empresariales. Por otro, tenemos al empresariado con un nivel de formación gerencial relativamente bajo.

Con base en el nivel de gestión empresarial predominante y en las limitaciones propias de la PYME, el gestor empresarial está acostumbrado a operar guiado por la intuición, con la mirada puesta en la rentabilidad a corto plazo y escudado en una cierta protección institucional de su actividad empresarial. La consecuente orientación en el empresariado hacia la producción y las finanzas suele ser habitualmente determinante a la hora de que éste se decante por un modelo de flexibilidad laboral asociada al cambio tecnológico orientado hacia la introducción de los nuevos conocimientos en

un número reducido de personas muy cualificadas, eliminando personal de base, frente a la reasignación de las nuevas tareas de programación, diseño del proceso productivo y ejecución entre un número mayor de empleados con las cualificaciones precisas, que les permitan participar de una forma activa en el proceso.

En lo referente al valor otorgado a la formación de los trabajadores, la posición de los gestores empresariales no está totalmente definida a favor por diferentes razones; a saber:

- ◇ La formación no se contempla como una inversión, sino como un gasto.
- ◇ Sobre todo en las PYME la supuesta falta de disponibilidad de recursos económicos y de tiempo para la formación se convierte en un argumento difícil de remover ante otras necesidades de la empresa.
- ◇ A este hecho se puede unir el temor del empresariado por el abandono del trabajador formado, puesto que las cualificaciones que adquiere éste son normalmente transferibles a otras empresas, lo que hace que se eleve el riesgo de la inversión en formación

En un contexto de mejora continuada de la competitividad y de las innovaciones el no destinar recursos ni tiempo a la formación, cuando existen necesidades en el sentido, probablemente suponga pan para hoy y hambre para mañana.

9. MÉTODOS DE FORMACIÓN

A) SEGÚN PUCHOL

El adulto aprende mucho mejor cuando la formación se imparte utilizando una metodología activa, participativa, grupal, individualizadora y con apoyo de los medios audiovisuales.

a) Metodología activa

Por actividad se entiende que los formandos hagan cosas, no que las haga el formador. 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.

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.

b) Metodología participativa

La participación implica que el mensaje unidireccional formador-formando deja lugar a la comunicación todos con todos.

c) Metodología grupal

Las evidencias recogidas mediante experimentación demuestran que:

- Los resultados del aprendizaje grupal son superiores a los obtenidos por un miembro medio del grupo.
- Los participantes en un trabajo de grupo aprenden más y mejor que los sujetos de igual capacidad trabajando solos.
- Las decisiones grupales tomadas en grupo, por consenso, y a partir de las ideas aportadas por el mismo son más permanentes e implicantes que si hubieran sido adoptadas por una autoridad externa y posteriormente vendidas al grupo.

Ver anexo: Ventajas y requisitos de eficacia en los grupos de aprendizaje

d) Metodología individualizadora

Se basa en la individualización en la posibilidad de que los diferentes formandos que integran un grupo de aprendizaje tengan distinta base cultura, posean un diferente grado de conocimiento de algunas materias o diferente ritmo de aprendizaje.

Las soluciones que se han utilizado para individualizar la formación de adultos son las siguientes:

- La enseñanza programada.
- Los libros revueltos
- Los laboratorios de idiomas.
- La enseñanza asistida por ordenador.
- El vídeo interactivo.
- Las fichas.
- Etc.

Bajo cualquier forma que revista, la enseñanza individualizadora debe respetar unos principios:

- Adaptación al formando, a su nivel y a su ritmo de aprendizaje.
- Empleo de una motivación inicial y constante.
- Actividad responsable del formando.
- Corrección inmediata de los errores y refuerzo positivo de los aciertos.
- Respeto a la libertad y fomento de la creatividad.

e) Metodología apoyada en los medios audiovisuales (MAV)

La formación de adultos recurre a los MAV, de los que cabe afirmar que, combinados con el aprendizaje activo en grupos, producen los mejores resultados desde el punto de vista del aprendizaje y la retención mnemónica (resistencia al olvido) de los aprendido.

B) SEGÚN GISCARD

Los métodos activos, según este autor, son métodos pedagógicos de formación en grupo, que implica una participación constante de los individuos en su propia formación, siendo la aplicación el objetivo directo de dichos métodos y la transformación de las actividades de las actitudes uno de sus más eficaces medios de acción. Los clasifica de la siguiente forma:

a) Métodos mayéticos

Son sistemas pedagógicos que ayudan a los individuos que reciben la formación, a descubrir ellos mismos lo que buscan.

b) Métodos concretos

Recurren lo más posible a los sentidos y consideran la observación y la experimentación como base de toda enseñanza.

c) Métodos catárticos

Tienden a crear un choque afectivo o un estado de tensión, susceptible de crear un campo de opinión o de aptitud.

d) Métodos no directivos

Reducen al mínimo la participación del formador, en beneficio de la acción directa de esos mismos individuos con vistas a su propia formación.

e) Métodos cooperativos

Requieren la participación en el proceso de formación colectivo, no solamente de hombres en el seno del grupo sino también de todos los individuos del grupo.

f) Métodos de entrenamiento mental

Están basados en el aprendizaje de la reflexión y en el desarrollo del carácter y del juicio por medio de ejercicios repetidos y sistemáticos.

10. EL PLAN DE FORMACIÓN

Ver anexo: Gráfico 8.6, Proceso de realización de un plan de formación.

La formación en la empresa debe insertarse en un plan general de formación, acorde con la estrategia de la empresa en orden a poder dotarse de una herramienta de gestión de los recursos humanos, que se pueda articular mirando al futuro y evitando diferentes disfuncionalidades.

Un plan de formación posibilita:

- Que se cubran las necesidades de formación, en el caso de que existan.
- Ejercitar y desarrollar las capacidades de los recursos humanos y evitar su obsolescencia.
- La aplicación directa de la formación en la empresa, por haberse impartido en el momento adecuado y ajustarse a las necesidades de formaciones existentes.
- Que la formación no se imparta por norma o moda –o quizá porque se han logrado subvenciones– sin perseguir una finalidad u objetivo claramente definidos.
- Que exista una evaluación sistemática del proceso realizado y de los resultados obtenidos.
- Consecuentemente, la eficacia empresarial.

Como se indica en la figura 8.4 del anexo –Detección de las necesidades de formación–, un plan de formación comienza con la detección de las necesidades de formación existentes en la empresa, considerando que una necesidad de formación no existe en sí misma, sino que se define siempre por la desviación entre un perfil deseable y un perfil real. El perfil deseable para el momento presente hace referencia a conocimientos, capacidades y actitudes

necesarios para resolver un problema de polivalencia o de disfuncionamientos que se producen en la actualidad, mientras que el perfil deseable futuro hará referencia a los conocimientos, capacidades y actitudes que se necesitarán poseer en un futuro más o menos próximo teniendo en cuenta la evolución previsible de los contenidos de los empleos, los proyectos de inversión, de organización, de desarrollo comercial, etc., que se realizarán.

Además del análisis de las tareas y de la valoración del rendimiento, la observación de indicadores como las cifras de producción, los rechazos por faltas de calidad, las paradas de máquinas, etc., pueden dar ideas sobre las desviaciones existentes entre el perfil real actual y el deseable. Por otro lado, el cambio de estrategia de la empresa, el lanzamiento de nuevos productos y servicios, y la instalación prevista de maquinaria o procesos, etc., indicarán la existencia de necesidades de formación en un futuro próximo.

Una vez detectadas éstas, y dado que el presupuesto existente para formación es normalmente limitado y casi siempre insuficiente para abordar el conjunto de las acciones de formación necesarias, conviene proceder a su prioridad para poder atenderlas escalonadamente. El problema existente se debe describir en términos de desviación entre la situación real y la deseable, precisando cuándo ha aparecido el problema, dónde se produce y cuál es su coste económico.

Detectadas las necesidades de formación, se pasa a formular los objetivos de formación que se pretenden alcanzar. Ver anexo, gráfico 8.5 – Proceso de fijación de objetivos de formación–. La formulación material de objetivos de formación debe tener en cuenta que el resultado esperado de la actividad formativa ha de describirse con verbos de acción que expresen hechos observables, enunciados desde el punto de vista del sujeto que se forma, que permitan así identificar el nivel del objetivo al que se pretende llegar.

Fijados los objetivos de formación, es conveniente plantearse los contenidos que se van a inscribir en un programa específico y los principios pedagógicos que van a orientar la acción formativa. Para que el plan de formación tenga éxito, no conviene olvidar dotarlo de un lugar apropiado para la celebración de las sesiones, inventariar los materiales precisos, establecer el número de participantes, así como la

duración horaria y calendario de cada actividad formativa en cuestión.

La actuación de la empresa respecto a la formación no acaba con la impartición de los programas. Resulta imprescindible evaluar la actividad de formación, tanto a nivel de impactos sobre los parámetros de explotación afectados por problemas generados a consecuencia de los déficit de formación, como de la propia formación impartida. Sólo así se puede confirmar que la detección de necesidades se ajusta a la realidad, que los objetivos están correctamente fijados y que el programa de formación ha permitido cumplir los objetivos porque trata los contenidos procesos con un método apropiado y asegura el que la inversión realizada sea productiva para la empresa y el trabajador.

11. CONCLUSIONES

En España la formación, en general, se ve como un coste. Debemos distinguir entre las subvenciones y la inversión privada que hace la empresa destinada a la formación. Las empresas españolas, como hemos visto, invierten siete veces menos que la media europea. Luego las empresas de España parece que no dan mucha importancia a este tema.

Para este tema hay subvenciones pero no se transfieren. Además dependiendo de qué partidos estén en el Parlamento se darán unas subvenciones u otras.,

A nivel de información a los trabajadores, podemos decir que hay que preguntarles e incluirles en la elaboración de los planes de formación. Muchas veces no participan para nada, no hay una cultura de participación. La Dirección formula los plazos justo antes de que acabe el plan de formación, de manera que los trabajadores no se enteran de nada, ni son consultados, etc.

Por otra parte, hay quejas por parte de los sindicatos porque en muchas empresas la formación se dirige casi exclusivamente a directivos y mandos intermedios, y no a los trabajadores.

La Dirección ve la formación como pérdida de tiempo y dinero; suelen mirar más a corto plazo, los beneficios y la productividad inmediatos... Y no tienen en cuenta al factor humano ni su formación.

Tenemos dos opciones: Que unos pocos sepan mucho y el resto esté automatizado (tipo taylorista en el sentido de que hay una división de los que saben y los que no), y otra que es enriquecer a todos los trabajadores. En el primer caso se demuestra una desconfianza en los operaciones.

La formación de la mano de obra no es un tema estrella, como estamos viendo, casi se busca la descualificación de los trabajadores. Se automatiza el trabajo y se elimina la mano de obra.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, *Gestión de los recursos humanos*, cap. 7: Formación de la fuerza laboral, (Pág. 246–285). Ed. Prentice may, 1997, Madrid.
- Eneka Albizu, *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*, cap. 8: La formación del personal: la base de la flexibilidad laboral interna y del desarrollo social (Pág. 147–164). Ed. Ariel Sociedad Económica, 1997, Barcelona.
- Ramón Valle Cabrera, *La gestión estratégica de los recursos humanos*, cap. 7: Las prácticas de gestión de los recursos humanos en la implantación de estrategias, las prácticas de gestión de los recursos humanos en las estrategias de formación (Pág. 181–185). Ed. Addison–Wesly Iberoamericana S.A., 1995, Buenos Aires
- Manuel Peña Baztan, *Dirección de personal: organización y técnicas*, cap. 7: La formación en la empresa (Pág. 433–482). Ed. Hispano Europea S.A., 1990, Barcelona.
- Luis Puchol, *Dirección y gestión de los recursos humanos*, cap. 5: Formación y desarrollo (F+D) (Págs. 171–211). Ed. Esic Editorial, 1995, Madrid.
- J.M. Rodríguez Carrasco, *La formación permanente en la empresa*, Boletín de Estudios Económicos Asociación de Licenciados en Ciencias Económicas por la Universidad Comercial de Deusto, agosto 1992, nº 146.
- www.hobetuz.com