

GUÍA DE ELABORACIÓN DE PLANES FORMATIVOS PARA EMPRESAS



Diagnóstico, Elaboración y Gestión de la Formación
para la PYME Aragonesa

PROMUEVE

COLABORA

FINANCIA



Guía sobre la Formación en la Pequeña y Mediana Empresa

© Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza

C/ Santander, Nº 36, 2ª planta • 50.010 • Zaragoza

Teléfono (976) 766 060 • Fax (976) 532 493

INTRODUCCIÓN.....	3
1.1. ESTRUCTURACIÓN DE LA GUÍA.....	4
1.2. USO DE LA GUÍA.....	5
PROCESO DE GESTIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA.....	7
FASE 1: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE NECESIDADES FORMATIVAS	8
FASE 2: DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN.....	18
FASE 3: EJECUCIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN	28
FASE 4: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS E IMPACTO DE LA FORMACIÓN	38
FASE 5: ACCIONES DE MEJORA Y CORRECTIVAS	46
FINANCIACIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA EN LAS EMPRESAS	60
3.1 PROGRAMA DE FORMACIÓN DIRIGIDO A LAS EMPRESAS (INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO).....	60
3.2 NUEVO SISTEMA DE FINANCIACIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA EN LAS EMPRESAS.....	61
3.3. LEGISLACIÓN	69

INTRODUCCIÓN

Este documento es una síntesis de los resultados obtenidos en el proyecto de investigación “Guía para la elaboración de planes de formación en la PYME” enmarcado en las Acciones complementarias y de Acompañamiento a la Formación del Gobierno de Aragón, convocatoria 2005.

La mayoría de las empresas aragonesas son pequeñas y medianas empresas; más concretamente, el 99% de las empresas en Aragón tienen menos de 10 empleados.

Sin embargo deben competir en el mercado único europeo con empresas mayores en tamaño y con gran disponibilidad de recursos económicos, humanos y técnicos para ofrecer el mismo producto o servicio.



En este entorno, la formación se vislumbra como elemento estratégico, clave para el mantenimiento y mejora de la competitividad ya que, la formación continua tiene como principal objetivo la **capacitación y actualización permanente** de las competencias (conocimientos, habilidades y destrezas) de los recursos humanos, del personal de una organización; lo que se busca, es, que cada individuo sea capaz de ejecutar sus funciones de manera eficiente y eficaz y esto le permita asimismo desarrollarse profesionalmente, aspectos éstos que repercutirán favorablemente en la propia empresa.

La manifiesta desigualdad de los medios de que disponen las PYMES respecto a las grandes empresas, así como la evidente incidencia de la formación continua en la competitividad de las mismas, han hecho aconsejable el desarrollo de instrumentos de apoyo a los responsables de formación de este tipo de empresas al objeto de hacer posible una gestión eficaz y de calidad de la formación continua de su organización.

1.1. ESTRUCTURACIÓN DE LA GUÍA

Esta Guía se configura como una herramienta de ayuda a las PYMES para que conozcan y puedan implantar un proceso integral de gestión de la formación continua de calidad.

La *estructura* de esta guía sigue una secuencia lógica en la que se presentan: las **fases** que componen el **proceso integral de gestión de la formación continua** y las **pautas de ejecución** de cada una de las mismas, de forma diferenciada; cada fase se complementa, con un ejemplo de **buena práctica** de realización identificada en las empresas aragonesas a través de entrevistas en profundidad, o bien con las propuestas de ejecución desarrolladas por el equipo de investigación, y que servirán de modelo para llevar a cabo de cada una de las fases de dicho proceso:



- *Presentación del proceso de gestión de la formación continua.* En primer lugar se presentan las fases que componen el proceso integral de formación continua. Para cada fase se especifican las pautas o factores clave que aseguran una ejecución de calidad de la misma. Para facilitar la comprensión y aplicación de dichas pautas se profundiza en el significado de cada una de ellas y se orienta acerca de la manera en que puede realizarse. Además, las pautas cuya comprensión pudiera resultar más dificultosa, se ilustran con ejemplos concretos de ejecución. Igualmente, se resalta en cursiva y con un asterisco (*) aquellas indicaciones imprescindibles para las PYMES.
- *Descripción de buenas prácticas.* Se describen las buenas prácticas identificadas en el desarrollo del estudio en el que se enmarca la realización de esta guía. Se han identificado buenas prácticas en tres de las cinco fases que componen el proceso de gestión de la formación continua. En concreto en las siguientes
 - Fase 1: Identificación y análisis de necesidades formativas
 - Fase 2: Diseño y planificación de la formación
 - Fase 4: Evaluación de los resultados e impacto de la formación

Evidentemente, la exposición de tales prácticas se efectúa de forma diferenciada para cada una de estas fases.

- *Descripción de propuestas de buenas prácticas.* En las fases en las que el análisis de la muestra de empresas evaluadas no han arrojado resultados que permitan identificar el desarrollo de buenas prácticas en alguna de dichas fases, se ha procedido a elaborar propuestas de realización de las mismas que servirán a las pymes para efectuar una ejecución que asegure unos niveles mínimos exigibles de calidad. Dichas fases son las que siguen:
 - Fase 3: Ejecución del Plan de Formación (Seguimiento)
 - Fase 5: Implementación de acciones de mejora y correctivas

1.2. USO DE LA GUÍA

Los distintos modos de uso de esta guía dependen de las circunstancias específicas de la empresa que la utilice. En general podemos diferenciar dos modos fundamentales:

- Empresas que realizan por primera una aproximación al proceso integral de gestión de la formación continua. Se trata de empresas que, sencillamente, hasta el momento no han realizado ningún tipo de gestión de la formación y que, en el mejor de los casos, se han limitado a aconsejar a sus trabajadores que se inscriban en alguno de los muchos cursos que se ofertan en el mercado (gratuitos o no).

Estas empresas únicamente obtendrán utilidad del estudio de tales “formas exitosas de hacer”, si previamente conocen en profundidad dichas fases, los objetivos que persigue cada una de ellas, las pautas que conducen a una ejecución exitosa de las mismas así como la forma en que estas pautas pueden / deben llevarse a cabo.

En consecuencia, es imprescindible que, antes de sumergirse en las formas de gestión exitosas, este tipo de empresas realice una lectura detallada de las partes donde se exponen y explican con detenimiento y con un lenguaje sencillo todos los aspectos necesarios para que la PYME pueda obtener el máximo aprovechamiento del conocimiento de las buenas prácticas descritas y/o propuestas.

- Empresas que en alguna medida ya realizan algún tipo de gestión (de una o más fases) del proceso de la formación continua pero que consideran que dicha gestión puede mejorarse.

En función del grado de conocimiento que la PYME en cuestión tenga de la fase que quiere mejorar se presentarán dos opciones:

- Adentrarse directamente en la descripción de la buena práctica identificada (o propuesta) que le interese en su caso.
- Proceder previamente a la lectura, de la fase o fases que le interesan y en la que, tal cual se ha citado con anterioridad, se especifican las pautas o factores clave que aseguran una ejecución de calidad de la/s misma/s.

Desde nuestro punto de vista es aconsejable, con independencia del conocimiento previo de la empresa acerca de la fase de que se trate, proceder a la lectura exhaustiva de la misma. Esto en muchas ocasiones favorecerá y hará posible, además de la familiarización con la terminología utilizada que facilita la posterior comprensión de las prácticas descritas, que el lector se abra a otras posibles alternativas que hasta ahora no había contemplado.

En cualquier caso confiamos en que la aplicación de esta metodología y las conclusiones obtenidas pueden ser útiles a aquellas empresas que decidan hacer de la formación un proceso más de la misma.

PROCESO DE GESTIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA

El desarrollo del proyecto en el que se ha enmarcado la realización de la presente guía (*“Guía para la elaboración de planes de formación en la PYME”*), ha partido de la consideración de que, dada la importancia que en toda Europa se otorga a la formación continua como elemento fundamental para la mejora y/o mantenimiento de la competitividad (tanto de la empresa como de los trabajadores), la gestión de este tipo de formación debe considerarse como un proceso autónomo que exige una gestión de calidad del mismo.

Trasladando la filosofía de los actuales modelos de gestión de calidad (ISO, EFQM) a la Formación Continua, la **calidad total** significa desarrollar un *proceso* en el que los trabajadores que participan en el plan de formación disfrutan del aprendizaje, desarrollan totalmente las destrezas y habilidades que adquieren en la formación, y se hacen competentes para aplicarlas al puesto de trabajo, lo cual produce un efecto positivo en el funcionamiento global de la empresa.



El desarrollo del proyecto ha permitido determinar las fases que integran el citado ***proceso de gestión de calidad de la formación continua***:

- Identificación y análisis de necesidades formativas
- Diseño y planificación de la formación
- Ejecución del plan de formación (seguimiento)
- Evaluación de los resultados e impacto de la formación
- Implementación de acciones de mejora y correctivas

FASE 1: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE NECESIDADES FORMATIVAS

Esta primera fase es la base para el desarrollo de un plan de formación, ya que será el punto de partida y de referencia para el resto de etapas del proceso formativo.

Para ello es preciso identificar los problemas o puntos a mejorar en diferentes áreas funcionales de la empresa, y decidir si estos problemas se pueden resolver a través de la formación, determinando posteriormente el tipo de acción/es formativa/as necesaria/s en cada caso.

La formación tiene sentido cuando las causas de los problemas de una organización, empresa, etc., se centran en los conocimientos, habilidades o destrezas de los empleados; esta necesidad surge generalmente por tres tipos de causas:

- Problemas de desempeño de trabajo
- Introducción de nuevas tecnologías
- Cambios legales o introducción de normas

De las causas anteriores, las dos últimas ocasionan a su vez problemas en el desempeño del trabajo debido a las nuevas competencias que la introducción de dichas tecnologías o cambios legales obliga a asumir. En consecuencia, las tres causas anteriores confluyen y pueden resumirse en la primera de ellas.

Por tanto, si se llega a la conclusión de que la posibilidad de mejora depende de cambios en la calidad del trabajo y que éstas pueden lograrse a través de la formación continua, hablaremos de necesidades de formación.

Las necesidades formativas son, a groso modo, un desfase entre lo que es y lo que debería ser, lo cual viene marcado por los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

El análisis y diagnóstico de necesidades formativas en la empresa privada está ligado a la mejora organizacional, ya que como se ha comentado con anterioridad el objetivo de la formación continua es, además de que los empleados adquieran nuevos conocimientos, que esto tenga una incidencia positiva en el funcionamiento de la empresa.

La inexistencia de este proceso o su realización de una forma inadecuada conllevará una identificación incorrecta de los objetivos que se quieren conseguir mediante la formación y condicionará de forma negativa todo el proceso, haciendo que la formación sea inútil, con las consiguientes pérdidas económicas y de esfuerzo.

Es por ello muy importante la implicación de la empresa en esta fase, siendo conveniente incluso, que sea ella misma la que identifique sus necesidades.

FACTORES CLAVE

Las PAUTAS para un adecuado desarrollo de la fase de identificación y análisis de necesidades formativas son las recogidas en la tabla siguiente.

Identificación de las necesidades/objetivos de la organización a corto, medio y largo plazo (enmarcado en situación del mercado, sector...)
Análisis de los puestos de trabajo/ocupaciones de la empresa
Definición de los conocimientos, habilidades y destrezas (competencias) requeridos para el desempeño adecuado de las tareas incluidas en cada ocupación
Análisis comparativo entre las competencias requeridas para el desarrollo de una ocupación con la cualificación real de los trabajadores que la ocupan.
Evaluación del desempeño profesional de las tareas que se realizan en cada ocupación.
Definición de los puntos o áreas de mejora resultantes de los análisis anteriores.
Identificación del colectivo

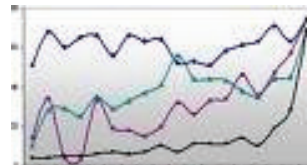
- **IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES/OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO (enmarcado en la situación del mercado, sector...)**

Es muy importante que la empresa tenga claros sus objetivos generales para saber exactamente qué es lo que se busca y encajar así los pertinentes objetivos de formación dentro de este campo.

Para ello la empresa deberá tener en cuenta la situación del entorno, prestando especial atención a las nuevas tendencias y a los posibles cambios

que puedan acontecer en un futuro próximo y que pudieran influir directamente en su actividad.

Para que la PYME pueda seguir esta pauta bastará con que se mantenga informada acerca de la evolución general de la situación económica y la específica de su sector, de los cambios previsibles o que están aconteciendo y que pudieran afectar a su actividad en el horizonte aproximado de uno a dos años, de la competencia y de su propia evolución. Aparte de la información que la empresa dispone acerca de sí misma, actualmente existen abundantes fuentes de información externa: Internet, publicaciones de las organizaciones empresariales, revistas especializadas, etc.



**En el caso de las pymes, lo realmente importante es que la empresa, en base a la información de que disponga:*

- *Establezca (preferiblemente por escrito) los objetivos generales que desea conseguir en un horizonte de entre 1 a 3 años.*
- *Establezca (y a ser posible exprese por escrito) los objetivos específicos que desea alcanzar a corto plazo, en un periodo de aproximadamente un año. Ejemplos: aumento de un 5% de la producción para el 30 de septiembre del próximo año, disminución del absentismo laboral un 15% antes del 31 de diciembre del año entrante, etc. Lógicamente estos objetivos específicos deben ser coherentes con los objetivos generales.*

- ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA EMPRESA

Analizar (y desarrollar en su caso) el organigrama del centro de trabajo: ocupaciones de la empresa y tareas que se desempeñan en cada una de ellas.

**Es importante definir el perfil de cada uno de los diferentes puestos de trabajo. Así sabremos claramente cuales son las tareas que debe desarrollar cada persona.*

De esta forma se facilitará la tarea de analizar si esta persona esta realizando correctamente las tareas que le corresponden.

Para facilitar este proceso, si la empresa alcanza un mínimo tamaño y tiene subdivisiones, se puede realizar por áreas o departamentos. Asimismo no es necesario tener una ficha de cada trabajador sino de los puestos de trabajo u ocupaciones ya que generalmente esta cifra será menor.

**Resulta muy adecuado un formato similar al que sigue:*

PUESTO DE TRABAJO	TAREAS A DESEMPEÑAR
<p>RESPONSABLE DE ALMACÉN</p>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Control de la recepción y despacho de mercancías y pedidos de almacén .Gestión del almacén, indicando la forma de realización de los trabajos que ordene.</i> - <i>Elaborar y analizar las estadísticas de recepción, picking, packing y despacho de mercancías y demás operaciones del almacén.</i> - <i>Controlar la selección, formación, rendimiento, disciplina y seguridad del personal a su cargo, ya sea de forma permanente o temporal.</i> - <i>Controlar y gestionar inventarios de existencias.</i> - <i>Comprobar el buen estado del material utilizado por los trabajadores en el almacén.</i> - <i>Participar activamente en el desarrollo de los sistemas de calidad implantados en la empresa. gestión y atención a clientes.</i> - <i>Gestionar de forma integral el almacén mediante soportes y aplicaciones informáticas.</i>

- **DEFINICIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS (COMPETENCIAS) REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO ADECUADO DE LAS TAREAS INCLUIDAS EN CADA OCUPACIÓN**

**Para cada uno de los puestos se deben especificar los conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer la persona que ocupe dicho puesto en la actualidad o en el futuro.*

**Resulta muy adecuado un formato similar al que sigue:*

PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIAS PRINCIPALES
RESPONSABLE DE ALMACÉN	<p><u>Habilidades Técnicas</u></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Conocimientos de ofimática.</i>- <i>Conocer los procesos de distribución. Conocer la gestión y organización de stocks.</i>- <i>Conocer el almacén y el material a utilizar</i>- <i>Conocimientos de trazabilidad.</i>- <i>Saber revisar el estado de la mercancía y conocer el estado idóneo de la misma.</i> <p><u>Habilidades Personales</u></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones y planificación y organización.</i>- <i>Capacidad para dirigir y planificar acciones de trabajo.</i>- <i>Capacidad de análisis y visión de futuro.</i>- <i>Capacidad de adaptación y apertura hacia cambios e innovaciones sectoriales.</i>- <i>Orientación a servicio y cliente -externo y/o interno-</i>- <i>Habilidades comunicativas.</i>- <i>Capacidad de negociación.</i>- <i>Persona resolutiva y flexible con rápida capacidad de reacción.</i>- <i>Tolerancia al estrés.</i>- <i>Persona organizada, metódica y responsable en su trabajo.</i>- <i>Cumplimiento de las normas de seguridad e higiene.</i>

- **ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESARROLLO DE UNA OCUPACIÓN CON LA CUALIFICACIÓN REAL DE LOS TRABAJADORES QUE LA OCUPAN**

**Se realizará una comparación entre los conocimientos, habilidades y destrezas que posee la persona que ocupa un puesto de trabajo con aquellas que se han identificado como necesarias y pertinentes (especificadas en la tabla anterior).*

Este análisis comparativo puede realizarse elaborando una tabla similar a la anterior en la que se recojan los conocimientos, habilidades y destrezas reales de la persona que se desea evaluar. A continuación bastaría con comparar las dos tablas.

- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LAS TAREAS QUE SE REALIZAN EN CADA OCUPACIÓN**

Este punto es importantísimo ya que permite saber que carencias tiene una persona en el desempeño de su trabajo para poder establecer así cual es la solución plasmada en formación que se adecua a las necesidades de dicho trabajador.

Esta evaluación puede partir de la primera de las tablas anteriores “TAREAS A DESEMPEÑAR” valorando la ejecución de cada tarea.

**Un supervisor (el propio empresario, encargado etc.) determinará si cada trabajador está desempeñando adecuadamente las funciones que le han sido asignados y en caso negativo establecerá las causas y las posibles soluciones relativas a formación. Esta evaluación puede realizarse de maneras muy diversas que van, desde la definición previa de diferentes indicadores que informen de la destreza en la ejecución de cada tarea y la posterior recogida de datos y análisis de los mismos, a la valoración (por ejemplo de 1 a 10) de la ejecución de cada tarea en base a la simple “impresión” del supervisor.*

- **DEFINICIÓN DE LOS PUNTOS O ÁREAS DE MEJORA RESULTANTES DE LOS ANÁLISIS ANTERIORES**

El análisis de toda la información precedente aportará el conocimiento suficiente para identificar diversas áreas de mejora, correspondiendo éstas a aquellas competencias en las que se han observado deficiencias subsanables mediante la formación.

Esta será la base para la realización del plan de formación de la empresa.

- **IDENTIFICACIÓN DEL COLECTIVO**

Este punto se refiere a que el proceso de identificación y detección de necesidades formativas es recomendable realizarlo partiendo de un subgrupo dentro de la empresa, de un colectivo más menos definido y que cuente con características similares: un departamento/ área, una ocupación, etc..

**Un formato de cuadro donde recoger las necesidades formativas puede ser el siguiente:*

Departamento/Área	Necesidad (área de mejora)	Nivel de urgencia
ALMACÉN	<ul style="list-style-type: none">- <i>Gestión de pedidos</i>- <i>Planificación</i>	

EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA

Como ejemplo de adecuado desarrollo de la fase de Identificación de necesidades formativas se expone la siguiente actuación real de una empresa aragonesa:

IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE NECESIDADES FORMATIVAS

En la fase de detección e identificación de necesidades de formación la empresa analizada toma en consideración los siguientes aspectos o factores clave:

- **Necesidades y objetivos de la empresa a corto, medio y largo plazo**
- **Análisis de puestos de trabajo**
- **Competencias profesionales de cada trabajador en cada puesto de trabajo**
- **Evaluación del desempeño profesional**

Esta organización elabora y dispone de un plan estratégico de formación a tres años, el cual constituye el referente para organizar la formación de sus trabajadores en este periodo, momento en el que elaborará el siguiente.

En este documento se analiza, en base a la visión de empresa, qué **tipo de formación** puede ser interesante para la organización, lo cual permitirá que la formación desarrollada sea coherente con las pretensiones de la misma, lo que quiere ser y hacer en un futuro; es decir, se marcan unas líneas generales de actuación en esta materia así como unos objetivos a conseguir a través de la misma.

Teniendo como referencia dicho documento se elabora anualmente un plan de formación. Para ello, se realizarán además, una serie de actuaciones marcadas por el objetivo de realizar una formación continua útil para la empresa y sus trabajadores.

Cada uno de los puestos de trabajo de esta empresa tiene una *ficha de puesto* donde se recoge el perfil requerido, especificando las competencias técnicas, personales y de gestión que debe tener la persona que ocupe dicho puesto de trabajo.

Dos veces al año se realiza una evaluación del desempeño de todo el personal de la empresa, descentralizando esta actividad por departamentos. Serán los directores de los mismos los que evalúen al personal que forma parte de su equipo.

En dicha evaluación se valoran, además del desempeño profesional, las competencias que posee cada persona y las que debería poseer en base a su perfil. De esta manera se van detectando las carencias en competencias, en realización y se establecerán las necesidades de formación y posibilidades de mejora.

Paralelamente se analizan también inquietudes que pueda haber en los trabajadores y/o en los jefes de departamento.

A partir de toda esta información, recogida en un cuestionario, se elabora una ficha personal de cada trabajador.

Una vez al año, después de una evaluación del desempeño, cada director de departamento realiza una *solicitud* de acciones formativas asociadas a cada una de las personas, que será la base del plan de formación, y que se realiza considerando:

- El plan estratégico de formación
- Análisis los puestos de trabajo
- Análisis de competencias profesionales
- Los resultados de la evaluación del desempeño.
- Las peticiones de los empleados

El *formato de solicitud* es del siguiente tipo:

ACCIÓN FORMATIVA	PERSONAL AFECTADO	NIVEL DE NECESIDAD

El objetivo es que cada trabajador realice la formación que realmente necesita y que le ayuda a mejorar, por lo que se intenta que sea lo más individualizada posible.

TABLA DE SÍNTESIS DEL PROCESO DESCRITO

- Plan estratégico de formación (REFERENTE)
- Análisis ficha de puesto
- Análisis de competencias trabajadores
- Evaluación del desempeño profesional
- Recogida inquietudes trabajadores
- Elaboración ficha personal trabajador



SOLICITUD ACCIONES FORMATIVAS

FASE 2: DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

Ferrández y Puente (1990) definen la planificación como "la acción que posibilita poner en situación concreta un proyecto de formación".

Para ello la persona encargada del diseño tiene que tomar una serie de decisiones que le ayuden a organizar, ejecutar y controlar una actividad formativa determinada, en un contexto determinado y con un grupo de alumnos concretos.

En la planificación de la formación continua es muy importante definir de forma operativa el ámbito en el que debe actuar. La tarea es difícil ya que ello va a depender de las características, objetivos, colectivo...

Las actuaciones a ejecutar en la programación de cualquier acción formativa con adultos son: 1) Analizar el grupo de aprendizaje o destinatarios; 2) Establecer los objetivos; 3) Estructurar y organizar los contenidos; 4) Selección de estrategias metodológicas; 5) Selección de recursos didácticos; 6) Establecer criterios de evaluación.

Siguiendo a Zabalza (1997) es preciso priorizar las necesidades y para ello podemos utilizar dos estrategias:

- Ordenamiento de objetivos dando más importancia a aquellos que resultan más relevantes.
- Magnitud de los déficit detectados en comparación con la situación deseada

Tras priorizar las necesidades comienza la fase de establecimiento de objetivos que se pretenden alcanzar mediante la formación; es un proceso de reflexión, depuración y explicitación.

Para proceder al diseño y planificación de la formación es necesario fijar claramente tales objetivos. En esta fase se especificará el plan de formación para que queden claros las necesidades de la organización, las necesidades de formación y los objetivos que especifican lo que será capaz de hacer el personal tras la realización de la misma.

En definitiva los objetivos señalan las metas hacia las que ha de encaminarse la actividad, al definirlos con claridad se está facilitando la selección y la organización

de los medios didácticos necesarios, marcan y hacen posible los criterios y los contenidos de evaluación.

Los objetivos se redactan en términos de capacidades. La capacidad es un potencial o aptitud que posee una persona para llegar a la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Son las posibilidades que cada persona tiene, que puede desarrollar y que le van a permitir realizar de forma permanente y por sí sólo, nuevos aprendizajes

Fue Stenhouse el que propuso la formulación de objetivos como proceso. De esta forma se considera la estructura de actividades que se van a proponer y cuáles son las habilidades o destrezas que los alumnos deben manejar para realizarlas, habilidades que el alumno ya posee y que va acrecentar de forma progresiva.

FACTORES CLAVE

Estas son las PAUTAS a seguir para desarrollar de forma adecuada la fase de Planificación y Diseño del plan de formación:

Identificación de recursos disponibles (financieros, infraestructuras...) y los obstáculos y limitaciones para el desarrollo de formación.
Priorización de las áreas de mejora
Establecimiento de los objetivos concretos que se pretenden conseguir con la formación.
Definición de acciones formativas acordes con los objetivos que se persiguen.
Selección del método de formación más adecuado para cada acción formativa
Establecimiento del calendario del plan formativo.
Selección del proveedor de formación (interno o externo)
Elaboración/adquisición del material formativo y toda la documentación que pueda ser útil para el proceso formativo
Establecimiento de criterios / formas de evaluación de las acciones/plan de formación.

- IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS DISPONIBLES (FINANCIEROS, INFRAESTRUCTURAS...) Y LOS OBSTÁCULOS Y LIMITACIONES PARA EL DESARROLLO DE FORMACIÓN

Lo primero que debe hacerse es *analizar cuales son los recursos con los que se cuenta para la realización de formación: presupuesto, posibles subvenciones, recursos humanos, instalaciones, etc.*

- PRIORIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE MEJORA

En cualquier caso y tal cual se ha expuesto anteriormente es aconsejable que, con independencia de la estrategia que se siga, se seleccionen aquellas áreas que aporten una mayor contribución a alcanzar los objetivos de la empresa y a la mejora de la referida competitividad.

La anterior fase de identificación de necesidades formativas ha hecho posible detectar diversas áreas de mejora, correspondiendo éstas a aquellas en las que se han observado deficiencias subsanables mediante la formación.

Sin embargo en una empresa NO ES POSIBLE MEJORARLO TODO Y A LA VEZ, por lo que, en *coherencia con el predicamento de Zabalza, *es imprescindible seleccionar, de entre todas las áreas en las que se han observado deficiencias, aquellas (normalmente no más de 2 o 3) que la empresa considera que, en caso de subsanarse:*

- *Contribuirán más y mejor a alcanzar los objetivos a corto y medio plazo de la empresa.*
- *Contribuirán más a mejorar la competitividad de la empresa (mejora de la satisfacción de los clientes, del clima laboral, de las ventas, etc.) y de los propios trabajadores formados (aumento de la polivalencia, mayor reconocimiento y prestigio, mayores posibilidades de promoción interna, etc...)*

- **ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS CONCRETOS QUE SE PRETENDEN CONSEGUIR CON LA FORMACIÓN**

Para poder comprobar si realmente la formación es de utilidad es necesario **definir los objetivos a conseguir con la realización de cada acción formativa o grupo de acciones, centrándose en que es lo que se quiere que las personas participantes en la formación sean capaces de hacer una vez recibida la misma (en cuestión de tareas, habilidades...)*

Un formato adecuado podría ser el siguiente:

ACCIÓN FORMATIVA: LOGÍSTICA OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none">- <i>Poder definir métodos óptimos de almacenaje según el tipo de almacén y el tipo de producto así como la óptima ubicación de la mercancía dentro del mismo; y determinar los equipos de manutención a utilizar.</i>- <i>Identificar los costes de almacenamiento y establecer un sistema de gestión de devoluciones óptimo.</i>- <i>Gestionar, de una forma eficiente, el stock, la zona de expediciones y la preparación de pedidos.</i>- <i>Seleccionar el tipo de embalaje más adecuado para cada sistema de almacenamiento</i>- <i>Determinar los riesgos existentes en el almacén en cuanto a posibles accidentes y conocer las distintas medidas de prevención.</i>

- **DEFINICIÓN DE ACCIONES FORMATIVAS ACORDES CON LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN**

En relación a los objetivos anteriormente marcados,

**se deben proponer acciones formativas que permitan que los trabajadores adquieran los conocimientos que les son necesarios para el desarrollo de su trabajo, para la mejora en éste o para su actualización. Para ello hay que definir una serie de contenidos que deberán ser desarrollados durante la acción formativa. Normalmente se acude al mercado (proveedores de formación) para analizar que cursos son los que mejor se adaptan a los objetivos definidos en el punto anterior.*

Un formato adecuado podría ser el siguiente:

ACCIÓN FORMATIVA: LOGÍSTICA	
CONTENIDOS	
1.	Organización de almacenes.
1.1.	Etapas de planificación.
1.2.	División del almacén.
1.3.	Distribución y manipulación de mercancías en el almacén.
1.4.	Costes de Almacenamiento.
1.5.	Tratamiento de las devoluciones.
2.	Sistema de almacenaje.
2.1.	Tipología.
2.2.	Análisis de los sistemas en función del producto, servicio y coste.
2.3.	Cálculo de costes de aplicación del sistema.
2.4.	Diseño del sistema.
3.	Políticas de Stock.
3.1.	La gestión de stock.
3.2.	Factores que afectan al punto de reposición.
3.3.	Pedidos y Expediciones.
3.4.	Técnicas de preparación de pedidos.
4.	Gestión del embalaje.
4.1.	Función del embalaje.
4.2.	Tipología.
4.3.	Factores que determinan la selección del embalaje.
4.4.	Señalización y rotulado.
4.5.	Materiales de embalajes.
5.	Normativa de seguridad e higiene en almacenes.
5.1.	Instalaciones.
5.2.	Distribución de zonas.
5.3.	Ubicación de mercancías.
5.4.	Mantenimiento y conservación.
5.5.	Ergonomía en la manipulación de cargas.

SELECCIÓN DEL MÉTODO DE FORMACIÓN MÁS ADECUADO PARA CADA ACCIÓN FORMATIVA

Aunque actualmente la formación presencial es el método más extendido

**es aconsejable considerar cual es el método más adecuado para impartir cada una de las acciones que contienen el plan de formación, atendiendo a las características de sus contenidos así como a las del colectivo a la que va dirigido.*



A este respecto hay que considerar que la formación a través de Internet puede ser una buena opción ya que cada vez existen más cursos de calidad en la red. En cualquier caso es conveniente poder conocer previamente estos cursos (al igual que los presenciales) para asegurarse que se ajustan a los objetivos marcados y que no requieren un sobreesfuerzo (más bien al revés) que desanima a los alumnos. Igualmente tampoco es conveniente dejarse “deslumbrar” por la abundancia de recursos multimedia si no está garantizada la pertinencia pedagógica de los mismos.

Algunos de los aspectos a valorar son: la facilidad de navegación, las posibilidades de interacción con el tutor y con el programa de manera que éste permita al usuario practicar, realizar ejercicios de refuerzo, evaluaciones etc. Igualmente hay que valorar positivamente los mecanismos de control y seguimiento tanto de propio programa como los puestos a disposición del tutor.

Lógicamente, es el proveedor de formación quien debe informarnos de todos los aspectos anteriores.

- ESTABLECIMIENTO DEL CALENDARIO DEL PLAN FORMATIVO

Asimismo *deben establecerse unas fechas y horarios que favorezcan la participación *de todo el personal al que atañe el plan de formación.*

- SELECCIÓN DEL PROVEEDOR DE FORMACIÓN (INTERNO O EXTERNO)

A la hora de desarrollar un curso es necesario establecer quien va a impartir esa formación. Si va a ser alguien de la propia empresa **debe ser una persona con suficiente conocimiento y experiencia, que domine la materia en cuestión, pero a su vez que sepa transmitir los conocimientos que posee;* si es necesario se puede establecer un plan de formación de formadores, de personas capacitadas para que ellos puedan impartir formación en aquellas materia en las que son expertos.

**Cuando el proveedor es externo se debe atender asimismo al conocimiento del mismo de la materia a impartir, de la empresa y del*

sector. Se debe igualmente comprobar referencias profesionales. Es importante conocer al formador ya que, aunque el centro proveedor goce de renombre, el formador debe ser igualmente competente.

- **ELABORACIÓN/ADQUISICIÓN DEL MATERIAL FORMATIVO Y TODA LA DOCUMENTACIÓN QUE PUEDA SER ÚTIL PARA EL PROCESO FORMATIVO**

- **ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS / FORMAS DE EVALUACIÓN DE LAS ACCIONES/PLAN DE FORMACIÓN.**

**Es importante establecer qué se va a evaluar y cómo se va a realizar dicha evaluación. En cuanto a cuáles son los factores a evaluar, estos se exponen en la fase 4 por lo que en ésta, lo importante es determinar cómo se va a realizar la evaluación de cada uno de ellos: definir los aspectos específicos a evaluar relativos a cada uno los factores evaluables, diseñar indicadores de medida, determinar cuando se realizará cada tipo de evaluación etc.*

Toda esta información a la que se ha hecho referencia en esta fase puede sintetizarse en una tabla como la que sigue:

ACCIÓN FORMATIVA	LOGÍSTICA DE ALMACENAMIENTO
PERSONAL AFECTADO	<i>Personal de almacén</i>
DURACIÓN	<i>70 horas</i>
OBJETIVOS ACCIÓN	<i>Proporcionar al participante los conocimientos y técnicas necesarias para gestionar y controlar un almacén de productos terminados para su distribución</i>
PROGRAMA	<i>1.Organización de almacenes, 2.Sistemas de almacenaje, 3.Políticas de stocks, 4.Gestión del embalaje, 5. Política de seguridad e higiene en almacenes</i>
RECURSOS PREVISTOS	<i>Plataforma de telefomación, tutor</i>
CALENDARIO EJECUCIÓN	<i>Octubre-noviembre 2006</i>
METODOLOGÍA IMPARTICIÓN	<i>Teleformación</i>
CRITERIOS EVALUACIÓN	<i>Evaluación de conocimientos prácticos y teóricos.</i>

EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA

Como ejemplo de adecuado desarrollo de la fase de Diseño y Planificación de la Formación exponemos la siguiente buena práctica:

DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

En la fase de Diseño y Elaboración del plan de formación esta empresa tiene en consideración los siguientes aspectos o factores clave:

- **Identificación de recursos disponibles (financieros, infraestructuras...) y los obstáculos y limitaciones para el desarrollo de formación**
- **Priorización de las áreas de mejora**
- **Establecimiento de los objetivos concretos que se pretenden conseguir con la formación**
- **Definición de acciones formativas acordes con los objetivos que se persiguen.**
- **Establecimiento del calendario del plan formativo**
- **Selección del proveedor de formación (interno o externo)**
- **Elaboración/adquisición del material formativo y toda la documentación que pueda ser útil para el proceso formativo**
- **Establecimiento de criterios / formas de evaluación de las acciones/plan de formación.**

A partir de la identificación de necesidades realizada de manera previa en la primera de las fases que compone el proceso integral de gestión de la formación, se procede a la elaboración propiamente dicha del plan de formación.

El Departamento de Recursos Humanos hace una *propuesta* de plan de formación anual donde incluyen aspectos tales como las acciones formativas que lo componen, los destinatarios, objetivos de la formación, los contenidos, calendario... y que es presentado al equipo directivo y debe ser aprobado por la gerencia, y

Cuando en el proceso de detección de necesidades se identifican un número elevado de áreas que requieren formación, se determina la *prioridad* de las mismas en función de las propias necesidades de la organización, de los recursos disponibles y de

los objetivos previstos de la formación. Se intenta hacer una previsión real para poder impartir todo lo planificado.

Este plan se compone de formación interna y formación externa. Sin embargo, no se trata de un plan cerrado sino que, a partir del mismo, se van realizando las adaptaciones que se consideran necesarias.

Para el desarrollo de dicho plan de formación anualmente se establece un presupuesto para formación que se distribuye previamente entre los distintos departamentos en función de las necesidades detectadas en cada una de ellas. La financiación de las acciones formativas contempla tanto recursos propios como la formación bonificada (Fundación Tripartita).

Los cursos suelen impartirse en la modalidad presencial pero también se realiza algún con aplicación de la actuales Tecnologías de la Información y la Comunicación.

La formación generalmente se desarrolla dentro de horario laboral. La formación interna siempre es dentro de jornada y en la formación externa puede haber combinación de horarios.

Generalmente se recurre a personal interno para impartir los cursos ya que predomina la formación en la propia empresa.

En los casos en los que resulta necesario, como proveedores de la formación seleccionan eligen a especialistas en la materia, no se dejándose guiar únicamente por referencias.

Generalmente el contenido del curso es desarrollado por la persona que va a impartir la formación que a su vez sigue las directrices marcadas por la empresa.

El material didáctico que se va a emplear es desarrollado también por el proveedor o persona que va a impartir la formación y será supervisado por el responsable del área implicada y el responsable de Recursos humanos.

En esta fase de diseño del plan de formación establecen los criterios de *evaluación de las acciones formativas y del propio plan de formación*. Para ello se determinan los objetivos que se pretenden conseguir con la formación y se establecen una serie de indicadores de medición de la eficacia de la formación que se valoran a posteriori.

TABLA DE SÍNTESIS DEL PROCESO DESCRITO

- Propuesta de plan de formación
- Determinación de objetivos
- Priorización de necesidades: plan de formación abierto
- Determinación de los criterios de evaluación
- Diseño de indicadores

FASE 3: EJECUCIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN (SEGUIMIENTO)

Una vez que se han planificado todos los aspectos del programa y del proceso formativo el siguiente paso es la puesta en práctica de todo lo planificado.

Una importante labor que según los expertos debe realizarse de forma previa, es concienciar a los empresarios para que faciliten la realización de la formación en horario de trabajo; aunque siempre teniendo en cuenta que existen sectores en los que dadas sus características (tamaño, horarios de laborales, etc.) esto puede resultar especialmente complicado.

Durante esta fase lo fundamental será mantener un intenso seguimiento sobre el cumplimiento de los objetivos operativos planteados. Es importante asimismo que cada empresa cuente con su propio sistema de control.

Para ello, la persona que se responsabilice de la formación, deberá mantener un seguimiento continuo del proceso formativo; asistir ocasionalmente a los cursos para comprobar como se desarrollaban las acciones formativas (hablar con los alumnos y el profesor...) así como los responsables de departamentos si los hubiere.

Es importante una colaboración estrecha entre empresa y proveedor de formación, independientemente de que este sea interno o externo, lo cual favorecerá sin duda un desarrollo adecuado del proceso formativo.

FACTORES CLAVE

Las PAUTAS a seguir para desarrollar de forma adecuada la fase de ejecución del plan de formación (seguimiento) son las siguientes:

Entrevista previa con el formador para informarle de las características de la empresa y peculiaridades del colectivo al que va dirigida la formación así como de los medios disponibles para el desarrollo de la misma.
Apoyo al proceso formativo: dotación de los medios materiales e instalaciones necesarios, favorecer la flexibilidad laboral horaria para los trabajadores en formación
Control los siguientes aspectos del proceso formativo:
. La planificación general de la acción formativa que realiza el formador
. La documentación facilitada
. La preparación de cada sesión de impartición de la acción formativa
. La competencia técnica/ dominio de la materia
. La adecuación de los contenidos impartidos a las necesidades del trabajador / empresa.
. La capacidad de comunicación y claridad en las exposiciones
. La accesibilidad al profesorado
. La capacidad para motivar al alumnado y despertar su interés
. La resolución de dudas y preguntas
. La aceptación de sugerencias e iniciativas de los alumnos
. La capacidad de dirección de grupos
. La capacidad de resolución de problemas/conflictos
. La adaptación al nivel del grupo
. El cumplimiento de horarios

ENTREVISTA PREVIA CON EL FORMADOR PARA INFORMARLE DE DIVERSOS ASPECTOS RELATIVOS A LA FORMACIÓN

**La empresa debe informar al formador de de las características de la empresa y peculiaridades del colectivo al que va dirigida la formación así como de los medios disponibles para el desarrollo de la misma., de manera previa al inicio de la acción formativa. En los casos en los que no sea posible entrevistarse con el formador dicha información podría transmitirse por escrito.*

APOYO AL PROCESO FORMATIVO

**La empresa debe dotar de los medios materiales e instalaciones necesarios y favorecer la flexibilidad laboral horaria de los trabajadores en formación.*

CONTROL DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL PROCESO FORMATIVO:

planificación general de la acción formativa realizada por el formador, la documentación facilitada a los alumnos, la preparación de cada sesión de impartición de la acción formativa, la competencia técnica/ dominio de la materia, la adecuación de los contenidos impartidos a las necesidades del trabajador / empresa, la capacidad de comunicación y claridad en las exposiciones, la accesibilidad al profesorado, la capacidad para motivar al alumnado y despertar su interés, la resolución de dudas y preguntas, la aceptación de sugerencias e iniciativas de los alumnos, la capacidad de dirección de grupos, la capacidad de resolución de problemas/conflictos, la adaptación al nivel del grupo, el cumplimiento de horarios.



**Durante el desarrollo de la acción formativa, un responsable de la empresa, controlará el desarrollo adecuado de la misma; supervisará la marcha del curso pudiendo corregir de esta forma las posibles deficiencias en cuanto a metodología, actividades programadas, recursos utilizado etc; es decir, detectar problemas y realizar los reajustes oportunos de forma inmediata.*

La ventaja de realizar un seguimiento continuo del desarrollo de la acción formativa es que permitirá rectificar durante el desarrollo de la misma, mientras que si exclusivamente se realizara una evaluación al final se podrían realizar mejoras en acciones posteriores, pero no en la actual.

EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA:

En esta fase no se han identificado buenas prácticas en las empresas, por lo que se ha elaborado una PROPUESTA para su completo desarrollo que permitirá a la PYME realizar esta fase de forma adecuada siguiendo criterios de calidad.

EJECUCIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN (SEGUIMIENTO)

Resumen

Una vez diseñado el plan de formación, el siguiente paso es poner en marcha todo lo planificado.

Para el adecuado desarrollo de esta fase, la propuesta que sigue se configura en torno a los siguientes elementos principales: Información al formador sobre los detalles relativos a la formación (objetivos, colectivo,...), apoyo de la empresa al proceso formativo, facilitando los recursos necesarios y favoreciendo la flexibilidad laboral para facilitar la participación de sus trabajadores y seguimiento por parte de un responsable de la misma del desarrollo de las acciones formativas para asegurar la calidad del proceso y su correcta realización.

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Esta propuesta esta compuesta por tres actuaciones:

- **Informar al formador:**

Previamente al comienzo de la acción formativa, el responsable de formación de la empresa hacer llegar al formador una serie de informaciones relativas tanto a la acción formativa como a la propia empresa; si fuera posible es aconsejable que se realice mediante una entrevista personal:

- Objetivos generales de la empresa. Pueden estar plasmados en el plan estratégico en caso de que la empresa lo posea, o como líneas generales en las que se exponga hacia donde va la empresa, que quiere conseguir.
- Objetivos concretos que se persiguen con la realización de esa acción formativa. Qué se pretende que sean capaces de hacer las

personas participantes tras realizar la acción formativa).

- Colectivo: perfil de los trabajadores, puesto de trabajo que ocupan (tareas que desempeñan), motivaciones, posibles conflictos/problemas internos...
- Medios disponibles para el desarrollo de la acción formativa.

- **Apoyo por parte de la empresa al proceso formativo**

Durante el desarrollo de la acción formativa, aunque la impartición corresponda al proveedor de formación (sea interno o externo) la empresa deberá prestar un total apoyo a la realización de la misma: aportando los recursos y materiales necesarios, facilitando la flexibilidad laboral de los trabajadores participantes en la formación, atendiendo quejas, reclamaciones e incidencias...y sobre todo asegurándose de la calidad de dicho proceso.

- **Seguimiento de la empresa del desarrollo de la formación**

Se realizará un seguimiento de la acción formativa por parte de un responsable de la empresa (responsable de formación, responsable del área implicada, encargado...), para comprobar que se ésta se desarrolla de acuerdo con la planificación establecida y los objetivos marcados: contenidos, número de horas, calendario... Se controlará la marcha del curso pudiendo corregir de esta forma las posibles deficiencias en cuanto a metodología, actividades programadas, recursos utilizados...; es decir, detectar problemas y realizar los reajustes oportunos de forma inmediata.

Hay que conocer igualmente en qué medida los participantes consideran que el curso está respondiendo a sus necesidades y expectativas. Es necesario verificar que la información está llegando de forma correcta a los participantes en esa formación.

Estos son los aspectos principales que se recomienda controlar durante el desarrollo de la acción:

- Preparación de las sesiones
- Dominio de la materia

- Claridad en la exposición, capacidad de comunicación
- Capacidad de resolución de dudas y consultas
- Capacidad de motivar al alumnado y despertar su interés
- Capacidad de dirección del grupo
- Relación profesor - alumno
- Ambiente y clima del curso
- Instalaciones y materiales...

El seguimiento permite a su vez comprobar en qué medida se van subsanando los problemas detectados.

Convendría realizar dos visitas (como mínimo) por parte del responsable de la empresa, para realizar este control o seguimiento. En caso de acciones formativas de muy escasa duración bastaría con una visita.

El observador recogerá información sobre:

- La actuación del formador.
- La actuación de los participantes.
- La interacción formador-participantes.
- Los recursos y medios utilizados
- Las incidencias producidas

Para ello hay que elaborar un modelo para recogida de datos; se puede usar como herramienta una plantilla de seguimiento donde se anotará la valoración de todos los puntos a analizar.

Es conveniente adaptar dicho modelo a cada caso particular, ya que no siempre se perseguirán los mismos objetivos.

Estos serán los pasos a seguir en cada caso:

- Delimitar los aspectos a considerar
- Determinar el tiempo durante el cual se va a llevar a cabo la observación: sesión o sesiones
- Elaborar el protocolo de observación
- Realizar la observación
- Analizar e interpretar la información recogida.

Es conveniente que las visitas se realicen en dos momentos intermedios de desarrollo de la acción formativa evitando que coincidan con el principio o el final de la misma ya que el objetivo de las mismas es el control y no la evaluación. Dichos

momentos se elegirán dependiendo de la duración de la acción formativa y se adaptarán en cantidad en caso de ser necesario.

**Aquí se expone un modelo que se puede tomar como ejemplo para su elaboración.*

PLANTILLA DE SEGUIMIENTO DE LA ACCIÓN FORMATIVA

Se recogerá aquí la percepción del responsable/observador en relación a los siguientes aspectos de la acción formativa, siendo 0 el valor más bajo (valoración nula) y 5 el más alto (valoración excelente)

	0	1	2	3	4	5
FORMADOR						
Planificación general del curso*						
Preparación de la sesión**						
Aplicación adecuada del programa						
Adecuación de las actividades a los objetivos del curso						
Capacidad de comunicación y claridad expositiva						
Capacidad de motivación						
Dominio del contenido/materia						
Adecuación de las tareas a los objetivos del curso						
Capacidad para fomentar el trabajo en grupo						
Capacidad para mediar y resolver situaciones de conflicto						
Resolución de dudas y consultas						
Aceptación de sugerencias e iniciativas de los alumnos						
Cumplimiento horarios/calendario						
MATERIALES						
Documentación facilitada						
Condiciones aula/instalaciones						
Utilización de los medios previstos						
PARTICIPANTES						
Se implican con interés en el curso						
Ambiente de cooperación en las actividades en grupo						
Perciben que las actividades del curso son productivas						
Cumplimiento de horarios						
INCIDENCIAS REGISTRADAS						

*se comprobará en este caso que el formador tenga preparada y visible a los participantes la programación del curso

**se comprobará que el formador tenga un esquema con el desarrollo de la sesión donde aparezcan como mínimo: contenidos, desarrollo de los mismos y material a emplear.

La información recabada a través de estas observaciones (plantilla) se deberá complementar con un cuestionario a cumplimentar por los participantes para recoger/contrastar información que tal vez no se ha podido obtener de forma clara mediante la observación (Como se puede deducir de la información que aquí se pretende recoger se combinan los elementos de observación directa e indirecta).

CUESTIONARIO PARA LOS PARTICIPANTES EN LA ACCIÓN FORMATIVA

Los alumnos deberán valorar una serie de aspectos que se contrastarán y complementarían la información recogida mediante las visitas a la formación (coinciden con los aspectos valorados al finalizar la acción formativa para valorar la satisfacción de los trabajadores participantes en la misma).

CONTENIDOS

1.- Los textos, apuntes utilizados son...	Poco interesantes→Muy interesantes
	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.- Los conceptos introducidos son...	Poco aprovechables→Muy aprovechables
	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.- El temario se imparte de forma practica	No estoy de acuerdo →Estoy de acuerdo
	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.- El tiempo asignado para el desarrollo de cada tema es el adecuado	No estoy de acuerdo →Estoy de acuerdo
	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5.- Tengo la impresión de que aprovecho el tiempo	No estoy de acuerdo →Estoy de acuerdo
	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

METODOLOGÍA

6.- En mi opinión la forma de enseñanza utilizada es	Inadecuada → → → Muy adecuada
	0 1 2 3 4 5
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

7.- La participación de los asistentes está siendo activa	No estoy de acuerdo→Estoy de acuerdo 0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8.- Los ejercicios y casos prácticos realizados están bien planteados	No estoy de acuerdo → Estoy de acuerdo 0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
PROFESORADO	
9.- La disposición del profesor para el diálogo es...	Nula → → → → → → Excelente 0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10.- Los conceptos e ideas fundamentales mentales son desarrollados...	Con vaguedad → Con gran claridad 0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11.- El profesor sabe mantener a los participantes...	Aburridos → → Altamente interesados 0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
12.- El profesor favorece la participación de los alumnos	No estoy de acuerdo → Estoy de acuerdo 0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
13.- Creo que el profesor ha preparado la clase...	Superficialmente → → Profundamente 0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
DOCUMENTACIÓN	
14.- El material adicional utilizado es suficiente y útil	No estoy de acuerdo→ Estoy de acuerdo 0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
ORGANIZACIÓN	
15.- La organización del curso me parece...	Nula → → → → → → Excelente 0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
INSTALACIONES	
16- Las condiciones del aula/instalaciones me parecen...	Inadecuadas → → → Muy adecuadas 0 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Una vez recogida la información proveniente de las dos fuentes, se procederá a establecer valores medios de cada uno si la visita se ha realizado en más de una ocasión.

Se compararán posteriormente los valores que correspondan a los mismos aspectos y se analizará si hubiera alguna discrepancia muy acusada, y si hubiera aspectos que “salen” muy mal valorados.

Con este procedimiento obtenemos la información necesaria para poder tomar medidas o desarrollar acciones inmediatas en caso que las valoraciones no sean satisfactorias.

Algunos ejemplos de estas acciones inmediatas pueden ser:

- Cambio de horario por dificultades de la mayoría
- Cambio de aula por deficiencias en las instalaciones
- Sustitución del formador
- Modificación/adaptación de alguna parte del programa
- Etc.

FASE 4: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS E IMPACTO DE LA FORMACIÓN

La evaluación de la formación es vital dentro de los esfuerzos para lograr una formación de calidad, es decir, una formación adaptada a las necesidades reales y que se lleve a cabo adecuadamente, sea efectiva, eficaz, y rentable.

El desarrollo del proyecto en el que se enmarca la elaboración de la presente guía ha permitido comprobar que, en la mayoría de las empresas y especialmente en las PYMES, las prácticas de evaluación de la formación continua se encuentran en un grado de desarrollo poco avanzado.

Estas prácticas se limitan generalmente a la evaluación de la satisfacción de los participantes en la formación, sin profundizar en otros niveles que permitan generar información para estimar la pertinencia, eficacia o eficiencia de los procesos formativos de la empresa. Se han considerado posibles causas de este hecho las siguientes:

- Desconocimiento de cómo llevar a cabo exactamente la evaluación, cómo desarrollar los instrumentos de recogida de información y cómo analizarla.
- Falta de recursos humanos y materiales para llevar a cabo esta actividad.
- La creencia de que la evaluación no es necesaria, principalmente porque no se sabe cómo ni para qué utilizar los resultados que se obtienen de la misma.

Recogiendo la opinión de diversos expertos hay que incidir en que para realizar adecuadamente el proceso de evaluación, se deben de valorar, además de la satisfacción de los participantes, los siguientes aspectos: diseño y planificación; proceso de impartición; conocimientos adquiridos; aplicación de éstos en el puesto de trabajo; impacto de la formación en las empresas y en los trabajadores.

FACTORES CLAVE

A continuación se especifican las PAUTAS a seguir para desarrollar de forma adecuada la fase de evaluación de resultados del plan de formación.

Evaluación de la satisfacción de los participantes
Evaluación del aprendizaje: conocimientos adquiridos
Evaluación de la transferencia (aplicación de la formación al puesto de trabajo)
Evaluación del impacto de la formación en los trabajadores
Evaluación del impacto de la formación en la organización
Evaluación del grado de satisfacción de la empresa/superiores con la formación recibida por sus trabajadores
Evaluación del grado de ejecución del plan de formación

Tal cual se ha especificado con anterioridad, en la fase de diseño del plan de formación se debe haber establecido previamente cómo se va a realizar la evaluación de cada uno de los factores clave recogidos en la tabla anterior.

- EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Consiste en analizar la valoración que hacen los participantes de la acción formativa.

**En este análisis se deben contemplar aspectos relativos al contenido, al formador a las instalaciones y la percepción de utilidad y aplicabilidad de la formación por parte de los participantes, lo cual se puede contemplar a través de un cuestionario donde recojan y valoren tales aspectos.*

Habitualmente la evaluación se efectúa nada más finalizar la acción formativa aunque también es conveniente realizarla durante su transcurso, aunque esto suele variar en función de la duración de la misma.

Un modelo sencillo de cuestionario para las pymes podría ser el expuesto en la descripción de la buena práctica propuesta para el desarrollo de la fase 3 de ejecución, control y seguimiento (CUESTIONARIO PARA LOS PARTICIPANTES EN LA ACCIÓN FORMATIVA)

- EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE: CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS

Se trata de saber si los participantes en la formación han adquirido los conocimientos previstos.

**Lo habitual efectuar pruebas teóricas o prácticas a través de las cuales los alumnos demuestren sus nuevos conocimientos.*

Lógicamente es el formador quien elabora las pruebas de evaluación y las valora posteriormente. Sin embargo la empresa deberá solicitar al formador (interno o externo) un informe con los resultados de tales pruebas.

- EVALUACIÓN DE LA TRANSFERENCIA

**Además de saber si el trabajador ha aprendido, hay que verificar si aplica realmente esos conocimientos y lo hace de una manera adecuada a la hora de realizar las tareas previstas.*

Esta es una cuestión más difícil de observar y suele requerir dejar transcurrir un tiempo prudencial antes de evaluar si los trabajadores formados aplican provechosamente los nuevos conocimientos y destrezas.



Hay que tener en cuenta que pueden ser muchas y muy distintas las razones por las que realmente no se aplican tales conocimientos y destrezas: todavía la empresa no dispone de la nueva máquina que espera a adquirir y para cuyo manejo se ha formado al trabajador, es necesario reestructurar previamente el departamento

para aplicar dichos conocimientos, resulta más cómodo hacer las cosas tal como se hacían, el trabajador no cuenta con el apoyo de la empresa para introducir los cambios necesarios para introducir las “nuevas formas de hacer” etc..

Una forma sencilla de realizar la evaluación de la transferencia es evaluar el desempeño profesional de las nuevas tareas recogidas en la tabla inicial de objetivos previstos en la acción formativa.

**Un formato adecuado puede ser el siguiente:*

ACCIÓN FORMATIVA: LOGÍSTICA TAREAS PREVISTAS AL FINALIZAR LA ACCIÓN (OBJETIVOS)	Evaluación del desempeño (de 1 a 10)
<ul style="list-style-type: none">- Poder definir métodos óptimos de almacenaje según el tipo de almacén y el tipo de producto así como la óptima ubicación de la mercancía dentro del mismo; y determinar los equipos de manutención a utilizar.- Identificar los costes de almacenamiento y establecer un sistema de gestión de devoluciones óptimo.- Gestionar, de una forma eficiente, el stock, la zona de expediciones y la preparación de pedidos.- Seleccionar el tipo de embalaje más adecuado para cada sistema de almacenamiento- Determinar los riesgos existentes en el almacén en cuanto a posibles accidentes y conocer las distintas medidas de prevención.	

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA FORMACIÓN EN LOS TRABAJADORES

Un punto importante también en este tipo de evaluación es cómo impacta la formación en los propios trabajadores. Diversos estudios demuestran que la formación puede tener un impacto positivo en diversos aspectos relativos a los trabajadores, fundamentalmente los siguientes: la motivación, el clima laboral, la polivalencia, la mejora del “prestigio” del trabajador en la empresa (mejor consideración), la promoción, la estabilidad laboral.

**Serán por tanto estos aspectos los que deban evaluarse. Puede realizarse una evaluación tanto subjetiva (la consideración del empresario y/o de los encargados o supervisores acerca de los mismos) como objetiva mediante el análisis de diversos indicadores (ej disminución del número del absentismo, participación en grupos de trabajo, etc). Igualmente pueden combinarse ambos tipos de evaluaciones.*

EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA FORMACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Se trata de medir los efectos de la formación en la empresa, en su actividad. Al igual que en el caso anterior, diversos estudios demuestran que la

formación puede tener un impacto positivo en la competitividad de la empresa. Fundamentalmente son los siguientes: mejora la productividad, disminución de costes, disminución de errores e incremento de la satisfacción de los clientes.

**Nuevamente convendrá que sean estos los aspectos que se evalúen. En este caso resultará más adecuada una evaluación de tipo objetivo basada en indicadores (ej: disminución del número de quejas de los clientes) y, cuando esto no sea posible o resulte muy dificultoso medirlo con precisión, en indicios (disminución de gastos en horas extras como indicativo de la mejora de la productividad).*

- **EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LA EMPRESA/SUPERIORES CON LA FORMACIÓN RECIBIDA POR SUS TRABAJADORES**

**Es igualmente importante que una vez finalizado el plan de formación las personas responsables de departamento/ área o encargados expongan sus conclusiones elaborando un informe sobre cómo consideran que ha repercutido la formación recibida por los trabajadores a su cargo.*

- **EVALUACIÓN DEL GRADO DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN**

Una vez finalizado el periodo para el cual se ha establecido el desarrollo del plan de formación,

**se debe comprobar si se ha ejecutado todo lo que estaba planificado así como analizar las razones de por qué, en su caso, han quedado aspecto pendiente de ejecución: falta de presupuesto, falta de formador con la capacitación adecuada, falta de tiempo, acumulación de pedidos etc.*

EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA

Como ejemplo de desarrollo exitoso de la fase de Evaluación de los resultados e impacto de la Formación se expone la siguiente actuación:

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS E IMPACTO DE LA FORMACIÓN

En la fase de evaluación de la formación desarrollada por la empresa tomada como referencia, esta tiene en consideración los siguientes aspectos o factores clave:

- Nivel de satisfacción de los participantes en la formación
- Adquisición de nuevos conocimientos y habilidades
- Aplicación de lo aprendido al puesto de trabajo
- Cambios de comportamiento y actitudes en los trabajadores
- Productividad de la empresa
- Nivel de satisfacción de los directivos o jefes de los participantes
- Grado de ejecución de los planes de formación

DESCRIPCIÓN

Cuando se finaliza la acción formativa, los trabajadores deben cumplimentar un cuestionario donde se evalúa el *nivel de satisfacción* así como los *conocimientos adquiridos* durante el proceso formativo.

Pasado un tiempo se procederá a analizar la efectividad y eficacia de la formación procediendo a evaluar la *transferencia al puesto de trabajo*. Para la obtención de dicha información y al objeto de facilitar que los trabajadores puedan aplicar y desarrollar los conocimientos adquiridos, se dejan transcurrir aproximadamente 5-6 meses dependiendo de la duración de la acción formativa.

Pasado ese periodo el departamento de Recursos humanos, que es el encargado de realizar este análisis, envía por e-mail un cuestionario a los responsables de cada departamento. Las respuestas a este cuestionario estarán basadas en la observación directa de los trabajadores en su puesto de trabajo así como en una breve entrevista mantenida con cada trabajador. Además de la aplicación al puesto de trabajo, se cuestiona también al responsable del departamento acerca de los resultados de la formación en relación a posibles mejoras

en la actitud del trabajador.

En resumen, con esta evaluación la empresa pretende conocer si realmente se ha producido transferencia y si el trabajador ha modificado o no sus comportamientos para una mejora del trabajo.

En los casos en los que el análisis de los cuestionarios arroje alguna anomalía, el departamento de Recursos humanos mantendrá una entrevista con el trabajador en la que se intentará averiguar las causas de las mismas además de proponer posibles soluciones.

La *productividad* en la empresa se comprueba a través de una serie de mediciones donde se compara lo que ocurría antes de la formación (tiempos, costes...) con lo que ocurre una vez realizada. Esta Comparación se basa en una serie de indicadores que tienen establecidos en su sistema de calidad (relacionados con análisis de ventas, costes de no calidad, rechazos...). Por supuesto, la empresa es consciente de que puede y suele haber otros factores que condicionan tales resultados.

Una vez finalizado el desarrollo del plan de formación, se analiza hasta que punto se ha realizado “lo que estaba planificado”, qué es lo que ha quedado pendiente, y cuáles han sido las razones de los desajustes observados.

A partir del análisis de los resultados obtenidos a través de los diversos medios utilizados para ello, se realiza un informe final que incluye, además de los aspectos evaluados ya citados, el grado de satisfacción de los directivos o jefes de los participantes respecto a los resultados de la formación. Los resultados recogidos en este informe se tienen en cuenta en el momento de elaborar el siguiente Plan de Formación.

Cabe destacar que actualmente están intentando minimizar todo tipo de documentación en formato papel a la vez que se persigue que toda la información esté digitalizada y disponible para su uso en equipos informáticos.

TABLA DE SÍNTESIS DEL PROCESO DESCRITO

- Evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores.
- Evaluación de los conocimientos adquiridos.
- Evaluación de la transferencia al puesto de trabajo y de posibles modificaciones en el comportamiento.
- Evaluación de la productividad.
- Evaluación del plan de formación.
- Evaluación de la satisfacción de los directivos o jefes de los participantes.

FASE 5: ACCIONES DE MEJORA Y CORRECTIVAS

En ésta última fase hay que asegurarse que el proceso de formación, que forma parte del sistema de calidad de la empresa, sea gestionado y realizado teniendo en cuenta las exigencias de formación de la misma.

Se pretende identificar y resolver las desviaciones detectadas en el desarrollo del proceso, así como preparar la solución de posibles problemas que surjan durante la realización del mismo, contribuyendo a su vez a la mejora de los resultados.

Implica por tanto una revisión de todos los registros generados en la fase de evaluación (y en caso necesario de los registros generados en las demás fases) para definir discrepancias y acciones preventivas y correctivas. Estos registros pueden servir para validar el proceso de formación y formalizar recomendaciones de mejora.

La realidad evidencia la dificultad que para las empresas, principalmente las PYMES, genera la realización de esta fase última del proceso de gestión de la formación, que generalmente se limita a revisar el desarrollo realizado del plan de formación y a acometer como prioridad lo que hubiera quedado pendiente para el próximo año.

El principal problema reside en la identificación de las CAUSAS de los errores que hubieran podido surgir en todo el proceso de desarrollo del plan de formación. Por ello, aunque es patente que esta es una tarea de gran dificultad de aplicación, hay que procurar desarrollarla de la manera más exhaustiva posible, ya que aquí puede estar en muchas ocasiones la clave de una buena gestión de la formación.

FACTORES CLAVE

Las PAUTAS para un adecuado desarrollo de la fase de implementación de acciones correctivas y de mejora son las recogidas en la tabla que sigue:

Análisis de todos los registros del proceso formativo desarrollado e identificación de aspectos deficientes.
Análisis de las conclusiones de la evaluación de los resultados e impacto de la formación e identificación de aspectos de mejora del mismo.
Propuesta de medidas correctoras.
Previsión de posibles problemas que puedan surgir en futuros procesos formativos y establecimiento de medidas de prevención.

- **ANÁLISIS DE TODOS LOS REGISTROS DEL PROCESO FORMATIVO DESARROLLADO E IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS DEFICIENTES**

Consiste en analizar cada una de las fases del proceso de gestión de la formación, a partir de los registros generados durante la ejecución de las distintas fases que componen el proceso de gestión de la formación

- **ANÁLISIS DE LAS CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS E IMPACTO DE LA FORMACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS DE MEJORA DEL MISMO**

Este análisis persigue identificar áreas de mejora a partir del análisis de los resultados de la evaluación obtenidos así como ahondar en las causas de las deficiencias de tales áreas.

- **PROPUESTA DE MEDIDAS CORRECTORAS**

Se propondrán medidas para solucionar los problemas que se han detectado a partir de los análisis anteriores, cuya finalidad es que no vuelvan a producirse las causas que originaron el/los problemas

- **PREVISIÓN DE POSIBLES PROBLEMAS QUE PUEDAN SURGIR EN FUTUROS PROCESOS FORMATIVOS Y ESTABLECIMIENTO DE MEDIDAS DE PREVENCIÓN.**

No solo es importante solucionar problemas sino prevenirlos. Por ello hay que adelantarse a lo que pueda suceder durante la formación para establecer de manera previa posibles soluciones.

EJEMPLO DE BUENA PRÁCTICA:

Hay que hacer notar que no se han identificado buenas prácticas correspondientes a esta fase del proceso de gestión de la formación. En consecuencia, el equipo de trabajo ha elaborado una propuesta de buena práctica que se describe a continuación y que permitirá el desarrollo adecuado de esta fase por la PYME.

IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES CORRECTORAS Y DE MEJORA.

Resumen

Esta fase debe centrarse fundamentalmente en el análisis de los resultados obtenidos en la evaluación realizada en la fase precedente (fase: 4. Evaluación de los resultados de la formación) al objeto de poder proponer e introducir medidas de mejora y correctivas.

Siguiendo la indicación anterior la presente propuesta pretende:

- Identificar, a partir de los resultados que arroje la fase de evaluación, los aspectos del proceso de gestión de la formación que requieren actuaciones de mejora prioritarias: áreas de deficiencia.
- Analizar las causas que originan las deficiencias observadas en dichas áreas.
- Elaborar un plan de acciones preventivas y correctivas que solucionen los problemas detectados.

DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

- **Identificar los aspectos del proceso de gestión que requieren actuaciones de mejora prioritarias: áreas de deficiencia**

El mayor o menor rigor en la aplicación de esta propuesta dependerá fundamentalmente de la forma en que cada empresa evalúe los aspectos relativos a los resultados e impacto de la formación continua recogidos en la fase 4:

**ASPECTOS EVALUABLES RELATIVOS A LOS RESULTADOS E
IMPACTO DE LA FORMACIÓN CONTINUA**

1. Satisfacción de los participantes
2. Aprendizaje: conocimientos adquiridos
3. Transferencia: aplicación de la formación al puesto de trabajo
4. Impacto de la formación en los trabajadores: mayor motivación, mejora clima laboral, mayor estabilidad laboral, mayor empleabilidad, polivalencia, posibilidades de promoción...
5. Impacto de la formación en la organización: aumento de la productividad, disminución de los costes, disminución de los costes de no calidad, disminución de errores, aumento de la satisfacción de los clientes...
6. Grado de satisfacción de la empresa / superiores con la formación recibida por sus trabajadores
7. Grado de ejecución del plan de formación

En concreto, para identificar las citadas **áreas de deficiencia**, proponemos las siguientes actuaciones:

- Valorar cada uno de los aspectos relativos a los *resultados e impacto de la formación* expuesto en la tabla anterior. Se trata sencillamente de que, en base a toda la información disponible acerca de cada uno de ellos, así como la relativa al desarrollo de las fases del propio proceso de gestión de la formación, el gestor de formación (evaluador) les asigne una puntuación comprendida entre 0 y 10, indicativa del mayor o menor impacto favorable de la formación en el aspecto evaluado.

Al respecto de lo anterior hay que hacer notar que esta evaluación, al igual que cualquier otra, puede tener un cierto carácter subjetivo en función de la información disponible. Lógicamente es aconsejable que el citado gestor disponga de la mayor cantidad de información posible para asignar el valor o “nota” que sintetiza el resultado final de la evaluación.

Sin embargo y a pesar de la afirmación anterior, hay que tener en cuenta que la evaluación realizada no es más que una primera aproximación para identificar los

aspectos o áreas de deficiencia por lo que, tal cual se evidenciará en las siguientes actuaciones, lo realmente importante no es que la “nota” asignada sea un fiel reflejo, exacto y preciso, del aspecto evaluado, sino que ésta exprese la satisfacción relativa de dicho aspecto respecto a los demás.

A modo de ejemplo, la evaluación realizada podría concretarse en las siguientes valoraciones:

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS E IMPACTO DE LA FORMACIÓN	VALORACIÓN
Aspecto 1. Satisfacción de los participantes	8
Aspecto 2. Aprendizaje: conocimientos adquiridos	7
Aspecto 3. Transferencia: aplicación de la formación al puesto de trabajo	5
Aspecto 4. Impacto de la formación en los trabajadores	4
Aspecto 5. Impacto de la formación en la organización	6
Aspecto 6. Grado de satisfacción de la empresa / superiores con la formación recibida por sus trabajadores	6
Aspecto 7. Grado de ejecución del plan de formación	9

- Identificar los aspectos peor valorados

Se seleccionarán aquellos aspectos con peores valoraciones. En los casos en los que **varios aspectos tengan valoraciones similares** será necesario tener en cuenta que los expertos consultados a lo largo del desarrollo del proyecto resaltaron que **no todos los aspectos anteriores tienen la misma importancia o peso relativo en la evaluación de la formación continua.**

En estos casos, para identificar aspectos deficientes prioritarios resultará conveniente tener en cuenta el orden de prioridad definido por dicho grupo de expertos que, de mayor a menor prioridad es el siguiente: *aspecto 3 (máxima prioridad), aspecto 4, aspecto 6, aspecto 5, aspecto ¹7, aspecto 2, aspecto 1.*

Siguiendo la máxima de los principales sistemas de gestión de calidad de que “*no es posible mejorarlo todo y a la vez*”, se aconseja seleccionar como máximo 3

¹ el aspecto 7 no fue en su momento valorado por los expertos ya que no se había detectado todavía, por lo que su peso relativo se ha considerado igual a la media de los pesos relativos de los otros 6 aspectos

aspectos o áreas de deficiencia.

En este ejemplo los aspectos 3 y 4 son los que peores valoraciones tienen. Tras éstos, los aspectos 5 y 6 son los que presentan valoraciones más bajas (ambas un 6). Siguiendo los criterios de prioridad anteriores, en este caso, seleccionaríamos el aspecto 6 ya que es de mayor prioridad según la escala anterior. Por lo tanto, deberían analizarse, como máximo, los tres aspectos siguientes y que constituyen las áreas de deficiencia detectadas:

- Aspecto 3: Transferencia: aplicación de la formación al puesto de trabajo
 - Aspecto 4: Impacto de la formación en los trabajadores
 - Aspecto 6: Grado de satisfacción de la empresa / superiores con la formación recibida por sus trabajadores
- **Analizar las causas que originan las deficiencias observadas en dichas áreas**

Para analizar las causas que provocan deficiencias en las áreas anteriores proponemos las siguientes actuaciones:

- Aplicar la técnica del **¿por qué?**

Esta técnica es una manera tan sencilla como eficaz de avanzar a través de los distintos niveles de causas de un problema evitable hasta llegar a la causa raíz del mismo.

La aplicación de esta técnica consiste simplemente en preguntarse *por qué* ocurre un problema, y continuar preguntando *por qué* para cada una de las nuevas causas. La técnica continúa aplicándose hasta llegar a una causa definitiva, raíz o más importante. El rigor técnico requeriría aplicarla, por lo menos, tres veces consecutivas (nivel 3) aunque, en función de las circunstancias de cada empresa (tiempo, personal, medios etc.) y del tipo de causas apuntadas en el segundo nivel, pudiera aplicarse sólo una o dos veces.

Incidir en que, lógicamente, la obtención de unos mejores o peores resultados e impacto de la formación depende fundamentalmente de que la formación se gestione con calidad es decir, de la calidad del propio proceso de gestión de la formación. En consecuencia, al aplicar la técnica descrita convendrá buscar

respuestas a los distintos *por qué*, que estén relacionadas con dicho proceso, bien con los factores clave que componen sus fases o bien con los factores generales integrados en el mismo.

A continuación y a modo de ejemplo, aplicaremos esta técnica para identificar las causas del problema al que hace referencia el aspecto 3 “*Transferencia: aplicación de la formación al puesto de trabajo*”; trataremos de averiguar las causas que ocasionan que tengamos una “fuga de calidad” de 5 puntos sobre 10 (hemos valorado únicamente con 5 puntos):

PRIMER NIVEL: *¿Por qué muchos de los conocimientos adquiridos no se aplican al puesto de trabajo?*

Causas posibles (relacionadas con el proceso de gestión de la formación):

- Los trabajadores no están suficientemente motivados.
- Los cursos impartidos son muy generalistas, no están adaptados a las necesidades específicas de la empresa.

En este ejemplo, de las dos causas anteriores consideramos prioritaria la segunda y en consecuencia, nos centraremos únicamente en el análisis de esta causa.

SEGUNDO NIVEL: *¿Por qué los cursos que componen el plan de formación de la empresa no están adaptados a las necesidades de la misma?*

- *El análisis de necesidades no está basado en el análisis de los puestos de trabajo.*
- *La colaboración empresa / centro de formación no es la adecuada.*

Consideramos prioritarias ambas causas por lo que centraremos el siguiente análisis en las dos.

TERCER NIVEL

a. *¿Por qué no se ha realizado un análisis de los puestos de trabajo?*

- **Causa 1** (de tercer nivel): La empresa ha ido creciendo de forma no planificada, creando puestos de trabajo conforme crecía la producción y se necesitaba más personal.

- **Causa 2:** Pensábamos que la persona que ocupase el nuevo puesto iría poco a poco aprendiendo lo que tiene que hacer.
 - **Causa 3:** Pensábamos que necesitábamos incorporar a alguien nuevo bien cualificado pero no teníamos muy definidas las tareas que debe realizar.
- b. *¿Por qué la colaboración con el centro que imparte los cursos a los trabajadores de la empresa no es la adecuada?*
- **Causa 4:** Nos limitamos a “enviar” a nuestros trabajadores al centro de formación sin proporcionar a éste ninguna información acerca de: el sector, la empresa, la capacitación que esperamos que adquieran los trabajadores, la cualificación inicial de los mismos, el cargo que ocupan, etc...
 - **Causa 5:** El centro de formación no nos proporciona, ni nosotros solicitamos, ningún tipo de información acerca de: la capacitación y experiencia del profesorado, la planificación de la programación del curso (ej. contenidos a impartir cada semana), los progresos de cada alumno-trabajador, etc...
 - **Causa 6:** Creemos que las tareas anteriores es “cosa del centro de formación”
- Priorizar la causas del último nivel
- Se trata de identificar las causas prioritarias que originan el problema que queremos solucionar. Para ello utilizaremos los criterios de *frecuencia* y *gravedad* de cada una de las causas analizadas. Para medir ambos criterios utilizaremos una escala de 1 a 5.
- La *frecuencia* indica el número (a grandes rasgos) de veces que se presenta la causa analizada y por tanto representa igualmente la probabilidad de que se produzca nuevamente.
- La *gravedad* hace referencia al impacto de esta causa en el problema que tratamos de resolver. Así, se catalogarán como muy graves y se puntuarán con un 5, aquellas causas que de darse impliquen que es prácticamente seguro que se va a producir el problema que se pretende evitar.

En el ejemplo que nos ocupa debemos recordar que el problema que intentamos evitar es que *los conocimientos adquiridos no se apliquen al puesto de trabajo* (aspecto 3) y por lo tanto la gravedad “se medirá” respecto a la mayor o menor incidencia de la causa analizada en la aparición de este problema.

En el ejemplo que nos ocupa, se ha realizado la siguiente estimación de prioridades:

CAUSAS PRIORITARIAS

CAUSAS DE TERCER NIVEL	FRECUENCIA X GRAVEDAD = PRIORIDAD				
Causa 1.....	5	x	4	=	20
Causa 2.....	4	x	2	=	8
Causa 3.....	4	x	3	=	12
Causa 4.....	5	x	5	=	25
Causa 5.....	4	x	4	=	16
Causa 6.....	3	x	3	=	9

Se observan por tanto dos causas prioritarias:

Causa 1: La empresa ha ido creciendo de forma no planificada, creando puestos de trabajo conforme crecía la producción y se necesitaba más personal.

Causa 4: Nos limitamos a “enviar” a nuestros trabajadores al centro de formación sin proporcionar a éste ninguna información acerca de: el sector, la empresa, la capacitación que esperamos que adquieran los trabajadores, la cualificación inicial de los mismos, el cargo que ocupan, etc.

- Elaborar un plan de acciones preventivas y correctivas

Para elaborar este plan en primer lugar aplicaremos la técnica de la matriz o diagrama de contingencia y a continuación elaboraremos el listado de acciones preventivas y correctivas.

- Matriz de contingencia

Es una técnica basada en la lógica inversa. Se trata pensar y poner de manifiesto aquello que puede hacerse para que un problema empeore o

persista lo cual, constituye una excelente base para discernir actuaciones para prevenir dicho problema.

En este caso deberíamos aplicar esta técnica para evidenciar las acciones y motivos que originan que se produzcan las causas 1 y 4 identificadas en la actuación anterior. Sin embargo, para simplificar esta exposición nos centraremos únicamente en la causa 1.

Causas Prioritarias	Acciones para que persista o empeore la causa
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa ha ido creciendo de forma no planificada, creando puestos de trabajo conforme crecía la producción y se necesitaba más personal. • Nos limitamos a “enviar” a nuestros trabajadores al centro de formación sin proporcionar a éste ninguna información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir creciendo sin una planificación estricta de la producción. - Continuar sin ningún responsable específico de personal y/o formación. - Procurar que la gerencia se entere lo más tarde posible de las necesidades de personal. - No detallar con precisión las tareas que debe realizar cada una de las personas que se incorporan ni las de los que ya se han incorporado es decir, de cada puesto de trabajo distinto.

- Listado de acciones preventivas y correctivas

Las acciones preventivas son aquellas cuya finalidad es que no se produzca la causa que origina el problema que queremos evitar (y que estamos analizando) y las correctivas son aquellas que, si a pesar de las acciones preventivas, la causa persiste o aparece, tienen como propósito corregir los efectos negativos que ésta haya ocasionado

DESCRIPCIÓN ABREVIADA PARA PYMES DE MUY PEQUEÑO TAMAÑO

En las páginas anteriores se describe en detalle la propuesta para desarrollar acciones correctoras y preventivas encaminadas a mejorar la gestión de la formación continua.

El desarrollo de la citada propuesta puede ser más o menos complejo en función de la profundidad de los análisis que la empresa que lo aplica quiera alcanzar o simplemente del tiempo y recursos disponibles.

En este sentido, entendemos que la adaptabilidad del método a las circunstancias de cada PYME es una de las virtudes del mismo. Lógicamente, cuanto más se profundice en los análisis, mayor será la eficacia de la propuesta para mejorar la calidad de la gestión de la formación.

En este apartado pretendemos exponer de manera muy simplificada los fundamentos de la propuesta y la forma en que ésta puede aplicarse sin que sea necesario el despliegue de amplios recursos materiales ni personales.

En primer lugar hay que dejar constancia de que la mejora de cualquier proceso requiere mínimamente la puesta en marcha de las siguientes acciones: **conocer qué es lo que está fallando, por qué (causas) y qué podemos hacer para que no vuelva a suceder.**

– **Conocer qué es lo que está fallando: identificar áreas de deficiencia**

Los aspectos que pudieran estar fallando y que por tanto es preciso valorar son los que se han apuntado en el anterior desarrollo ampliado de la propuesta y que se recogen nuevamente en la siguiente tabla en la que, las valoraciones de la segunda columna, indican si la evaluación se considera más o menos favorable (mejor cuanto más alta).

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS E IMPACTO DE LA FORMACIÓN	VALORACIÓN
Aspecto 1. Satisfacción de los participantes	8
Aspecto 2. Aprendizaje: conocimientos adquiridos	7
Aspecto 3. Transferencia: aplicación de la formación al puesto de trabajo	5
Aspecto 4. Impacto de la formación en los trabajadores: mayor motivación, mejora clima laboral, mayor estabilidad laboral, mayor empleabilidad, polivalencia, posibilidades de promoción...	4
Aspecto 5. Impacto de la formación en la organización: aumento de la productividad, disminución de los costes, disminución de los costes de no calidad, disminución de errores, aumento de la satisfacción de los clientes...	6
Aspecto 6. Grado de satisfacción de la empresa / superiores con la formación recibida por sus trabajadores	6
Aspecto 7. Grado de ejecución del plan de formación	9

La PYME puede realizar estas valoraciones basándose únicamente en el conocimiento de la empresa, sin necesidad de recurrir al estudio de amplios documentos ni la aplicación de complicadas metodologías. Resultará conveniente que estas valoraciones sean consensuadas por diversos responsables de la empresa.

– **¿Por qué está fallando?: causas de las deficiencias**

Bastaría con identificar 1 o 2 causas principales (según las valoraciones anteriores) y cuestionarse las razones que originan que se produzcan los problemas detectados.

Si que se aconseja que se profundice lo máximo posible en la indagación de tales razones, de manera que las causas que se identifiquen como raíz del problema no sean causas superficiales. Es decir es necesario averiguar cual es “el mal” que debemos atacar para que el problema detectado no se vuelva a repetir.

Al igual que en el caso anterior, convendrá que sean varias las personas que reflexionen acerca de cual es la raíz de cada uno de los problemas que queremos solucionar. La técnica del *por qué* descrita puede ser de utilidad.

– **¿ Qué podemos hacer para que no falle?: plan de medidas correctivas y preventivas**

Una vez identificadas las causas, el siguiente paso es proponer soluciones y **COMPROMETERSE** en la puesta en marcha de tales soluciones.

La aplicación de la lógica inversa ya descrita puede ser útil para hacer aflorar y evidenciar las mejores soluciones al problema. Para aplicar ésta técnica bastará que quienes están participando en este proceso de mejora se cuestione acerca de que es lo que deben hacer para que el problema persista o para agravarlo.

Lógicamente las propuestas de mejora (correctivas y preventivas) irán en “sentido contrario” al indicado al aplicar la lógica inversa.

FINANCIACIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA EN LAS EMPRESAS

Actualmente son muchas las posibilidades que tienen los trabajadores para realizar formación subvencionada. Las principales se centran en las ofertas de formación de las organizaciones empresariales y sindicales dirigidas a trabajadores ocupados, así como la formación promovida desde las empresas con diversas ayudas económicas. La mayor parte de los cursos cuentan con financiación de las Administraciones Autonómicas (Gobierno de Aragón), la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo y el Fondo Social Europeo.

3.1 PROGRAMA DE FORMACIÓN DIRIGIDO A LAS EMPRESAS (INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO)

El INAEM ofrece a la empresa toda una serie de recursos para que pueda organizar la formación de sus actuales y futuros trabajadores, siempre en función de sus necesidades.

CONVENIO CON COMPROMISO DE CONTRATACIÓN

Si una empresa necesita contratar a más de diez trabajadores para iniciar o incrementar su actividad y quiere formarlos de forma previa a su incorporación, puede suscribir un convenio con el INAEM por el que puede financiar la formación realizada siempre que se comprometa a contratar durante al menos 6 meses, al 60% de los trabajadores formados. La formación será diseñada e impartida por la empresa de acuerdo a sus necesidades productivas.

CURSO GRATUITOS

El INAEM anualmente y a través de los contratos-programa firmados con las Organizaciones Empresariales y Sindicales más representativas, promueve cursos de formación dirigidos a los trabajadores ocupados y que cotizan a la seguridad social en concepto de formación profesional.

Estos cursos pueden ser de tipo transversal, válida para todos los sectores, o muy específica de la actividad económica de la empresa. También se programan cursos dirigidos a autónomos y a trabajadores pertenecientes a cooperativas y sociedades laborales.

PERMISO INDIVIDUAL DE FORMACIÓN

Si una empresa necesita la cualificación de un solo trabajador, o si este lo solicita, se puede realizar formación individualizada en horario de trabajo siempre que sea reconocida por una titulación oficial que permita mejorar la capacitación personal y profesional. El número máximo de horas formativas disponibles será de 200 y la empresa dispondrá de un crédito adicional del 5% respecto de su crédito anual establecido para formación.



El Instituto Aragonés de Empleo asesora sobre la elaboración de planes de formación adecuados a sus necesidades, así como los recursos existentes en esta materia y la mejor forma de llevar a cabo la cualificación de sus trabajadores.

3.2 NUEVO SISTEMA DE FINANCIACIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA EN LAS EMPRESAS

El nuevo sistema de financiación de la formación continua en las empresas está definido, a través de la Orden TAS/500/2004, que desarrolla el Real Decreto 1046/2003 por el que se regula el Subsistema de Formación Profesional Continua.

Mediante este nuevo modelo se intenta acercar la formación a las necesidades reales de las empresas, sea cual sea su tamaño y sector, ya que son ellas mismas las que soliciten la formación que requieran

Ahora, las empresas que desarrollen formación para sus trabajadores, independientemente de su tamaño, disponen de un “crédito para la formación continua”. Se trata de una cantidad de dinero público de que dispone cada empresa, que se hará efectivo de forma automática mediante la aplicación de bonificaciones en sus cuotas a la Seguridad Social, una vez realizada la acción formativa.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA FORMACIÓN .

Las propias empresas pueden organizar y gestionar el Plan de formación de sus trabajadores, o pueden agruparse con otras empresas con el fin de gestionar de forma conjunta su formación. En este último caso, se puede contar con una Entidad Organizadora, que cumpliría las siguientes funciones:

- Tramitar ante la Fundación Estatal las distintas comunicaciones.
- Colaborar con las Administraciones y Órganos de Control en las acciones de evaluación, seguimiento y control.
- Todas aquellas obligaciones relacionadas con las acciones formativas y su documentación, gestión e impartición si fuera el caso.

SISTEMA DE FINANCIACIÓN. CÁLCULO DEL CRÉDITO PARA FORMACIÓN CONTINUA (CFC) .

Como se ha mencionado anteriormente las empresas que desarrollen formación para sus trabajadores, dispondrán de un “crédito para la formación continua” para financiar las acciones de formación. Esa cantidad se plasma en bonificaciones en las cuotas de la seguridad social

El crédito resultará de aplicar a la cuantía ingresada por la empresa en concepto de formación profesional durante el año anterior, el porcentaje de

bonificación que, en función del tamaño de las empresas, se ha establecido para el año en cuestión.

Numero de trabajadores	Porcentaje de bonificación PB
De 6 a 9	100%
De 10 a 49	75%
De 50 a 249	60%
250 ó más	50%

Es decir, si la empresa no realiza aplazamientos en el pago de los seguros sociales:

$$\text{CFC} = (\text{Sumatorio de la Casilla 501 de los TC1 de Dic200x a Nov200x+1}) \times 0,007 \times \text{PB}$$

Las empresas de 1 a 5 trabajadores dispondrán de un crédito anual de 420 euros.

Además, aquellas empresas que abran nuevos centros de trabajo en 2005, así como las de nueva creación dispondrán de una bonificación media por trabajador que se incorpore de 65 euros.

COFINANCIACIÓN

La normativa establece que las empresas deben participar con sus propios recursos en la financiación de la formación continua, salvo las empresas de 5 o menos trabajadores que están exentas.

La aportación privada (AP) queda definida como la diferencia entre el coste total de la formación (CT) y la bonificación aplicada por la empresa.

El porcentaje mínimo de cofinanciación que sobre el coste total de formación, se exige a las empresas varía en función del tamaño de las mismas.

% Mínimo de Cofinanciación (%Cof)	
De 1 a 5 trabajadores	0%
De 6 a 9	5%
De 10 a 49	10%
De 50 a 249	20%
De 250 ó más	40%

Las empresas también pueden afrontar esta cofinanciación, permitiendo a sus trabajadores que realicen parte de los cursos en jornada laboral.

Cada acción formativa tendrá una bonificación máxima por alumno y hora según el tipo de formación (básica o medio-superior) y la modalidad de impartición.

Modalidad	Nivel de formación	
	Básico	Medio-superior
Presencial	8 Euros	12 Euros
A distancia	5 Euros	
Teleformación	6,75 Euros	
Mixta	Se aplican los módulos anteriores en función de las horas presenciales y a distancia	

COSTES DE LA FORMACIÓN .

Cuando la propia empresa organice y gestione su programa de formación, o bien la contrate con un centro o institución especializada, deberá tener en cuenta para establecer el coste total de una acción o de un grupo de formación, tanto los costes directos (retribución de los formadores, gastos de amortización de los equipos y materiales didácticos y aulas, así como el seguro de accidente de los participantes y, en su caso, los gastos de transporte alojamiento y manutención de formadores y alumnos), como los costes asociados (de organización e infraestructura, que en ningún caso pueden superar el 25% de los costes de impartición) y los costes de personal.



En el supuesto de empresas que se agrupan y conciertan la organización y gestión de su programa de formación con una entidad organizadora el coste de formación el coste total estará constituido por los costes de organización y los costes

de impartición de la formación. A estos costes se sumarán también los de personal de los trabajadores formados durante la jornada laboral.

Costes Totales = Costes Directos + Costes Asociados o de Gestión + Costes Laborales

Costes Bonificables = Costes Directos + Costes Asociados o de Gestión

REQUISITOS

Las empresas deben satisfacer una serie de requisitos para poder bonificarse la formación:

- Alumnos por grupo: Las acciones formativas presenciales podrán organizarse en grupos con un máximo de 25 participantes. En las acciones de formación a distancia o teleformación, se dispondrá como mínimo de un tutor cada 80 participantes. En las acciones mixtas se respetarán anteriores límites, según la respectiva modalidad formativa.
- Duración de las acciones: La duración de las acciones no podrá ser inferior a 10 horas (salvo las acciones de “alfabetización informática” que podrán tener una duración entre 5 y 10 horas).
- Documentación justificativa:
 - Establecer el debido control de asistencia de los participantes en las acciones formativas. La Fundación Estatal para la Formación en el Empleo pondrá a disposición de las empresas un modelo en su página de Internet.
 - Entregar a cada participante un certificado de realización de la acción formativa, en el que como mínimo se hagan constar la denominación de la acción, los contenidos formativos, los días en que se ha desarrollado y las horas de formación recibidas, con especificación, en su caso, de las horas presenciales o a distancia. Deberán incluir el emblema del Fondo Social Europeo y ser entregados o remitidos a los participantes en el plazo máximo de dos meses a partir de la fecha de finalización de la acción formativa.



- Los participantes deberán cumplimentar un cuestionario de evaluación de calidad.
- Colectivos Prioritarios: Se consideran colectivos prioritarios los trabajadores de las pymes, las mujeres, las personas con discapacidad, los mayores de 45 años y los trabajadores no cualificados. Las grandes empresas garantizarán que el porcentaje de trabajadores formados de estos colectivos sea igual o mayor al porcentaje que representan en la plantilla de la empresa.

Se entiende por pyme: empresa con menos de 250 trabajadores, cuyo volumen de negocio anual inferior a 40 mill. de euros, y el balance anual general no supere los 27 mill. de euros y que sean independientes (las empresas que el 25% o más de su capital o de sus derechos de voto no pertenezca a otra empresa o varias empresas que no respondan a la definición de pymes).

- Otras Obligaciones:
 - Identificar en cuenta separada o epígrafe específico de su contabilidad todos los gastos de ejecución de las acciones formativas y las bonificaciones que se apliquen, con la referencia común a todos ellos de “formación continua”.
 - Someterse a las actuaciones de comprobación, seguimiento y control a realizar por los órganos competentes.
 - No cobrar cantidades en concepto de formación a los participantes.

APLICACIÓN DE LAS BONIFICACIONES .

1. Para que las empresas puedan disfrutar de las correspondientes bonificaciones se requiere:
 - Haber cumplido con el requisito de información a la representación legal de los trabajadores, que deberá emitir su informe en el plazo de 15 días. Si surgieran discrepancias respecto al contenido del plan de formación, se abrirá un plazo de negociación de 15 días.
 - Haber comunicado el inicio del grupo o grupos de formación: Las empresas comunicarán a la Fundación Estatal para la Formación en el

Empleo, con una antelación mínima de 15 días a la fecha de comienzo de cada grupo de formación, al menos los siguientes datos: fechas, horario y lugar de realización, denominación y contenidos básicos de la acción formativa, modalidad de impartición y relación o listado de los trabajadores participantes. Estos datos se comunicarán a través de la aplicación existente en Internet disponible en la página web de la Fundación Estatal.



En los supuestos de agrupación de empresas, la comunicación de inicio deberá realizarla la entidad organizadora de la formación.

- Haber realizado la formación.
- Comunicar la finalización del grupo o grupos de formación mediante la cumplimentación vía Internet del modelo normalizado “Certificación de finalización de la formación” que estará disponible en la página web de la Fundación, y que deberá contener al menos la siguiente información:
 - Datos de identificación de la formación realizada: denominación y modalidad de impartición, lugar y fechas de realización de cada grupo.
 - Número de horas impartidas.
 - Relación de participantes que han finalizado la formación (los que han asistido al menos al 75 por ciento de las horas).
 - Coste total del grupo o grupos de formación y bonificaciones aplicables por la empresa, con indicación del mes al que corresponde el boletín de cotización en el que se aplican dichas bonificaciones.
 - Número de trabajadores formados pertenecientes a los colectivos prioritarios.

En los supuestos de agrupación de empresas, la comunicación de finalización de la formación se realizará por la entidad organizadora de la formación.

2. Aplicación:

- a) Las bonificaciones en las cotizaciones de la Seguridad Social podrán aplicarse a partir del boletín de cotización correspondiente al mes en que

haya finalizado el grupo o grupos de formación y, en todo caso, con anterioridad a la fecha en que finaliza el plazo de presentación del boletín de cotización correspondiente al mes de diciembre del mismo ejercicio económico. La aplicación de la bonificación en la cotización exigirá que la empresa se encuentre al corriente de pago en sus obligaciones de cotización a la Seguridad Social.

- b) El procedimiento que deberán seguir las empresas para aplicarse esta bonificación de “formación continua” en las liquidaciones de las cuotas, será consignando el importe que se apliquen de formación continua en la casilla de bonificaciones del boletín de cotización.
- c) Al finalizar cada ejercicio económico, la Fundación Estatal, sin perjuicio de los controles periódicos del proceso, procederá a la conciliación de los créditos asignados por empresa con las bonificaciones realizadas por cada una de ellas. Si se detectaran diferencias, se requerirá de la empresa una aclaración al respecto.

Todas las comunicaciones y gestiones que las empresas tienen que hacer con la Fundación Tripartita se harán exclusivamente por Internet. Para ello, las empresas deben contar antes con una firma electrónica que da validez a las transacciones realizadas en la red. Una vez en posesión de la firma electrónica ya pueden acceder a la web oficial de la Fundación www.fundaciontripartita.org para gestionar los cursos.

Para obtener la firma electrónica Debe acceder a la hoja web de la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre. Real Casa de la Moneda, entrando en el apartado OBTENER CERTIFICADO, donde se detallan todos los pasos a seguir:

<http://www.cert.fnmt.es/clase2/solicitud/mainpeti.htm>

Las empresas que se adhieran al Convenio de Formación no necesitarán realizar los pasos para obtener la firma electrónica, ya que la entidad organizadora será la encargada de realizar todas las comunicaciones.

3.3. LEGISLACIÓN

- Real Decreto 1046/2003, de 1 de agosto, por el que se regula el subsistema de formación profesional continua.
- Corrección de error del Real Decreto 1046/2003, de 1 de agosto, por el que se regula el subsistema de formación profesional continua.
- Orden TAS/500/2004, de 13 de febrero, por la que se regula la financiación de las acciones de formación continua en las empresas, incluidos los permisos individuales de formación, en desarrollo del Real Decreto 1046/2003, de 1 de agosto por el que se regula el Subsistema de Formación Profesional Continua.

