

# FUNDACIÓN TRIPARTITA

*Incidencia y repercusión de la formación profesional para el empleo en la elaboración de las estrategias empresariales innovadoras y la mejora de los círculos de calidad empresarial*

**infyde iD**

Avda. Zugazarte nº 8 3ª planta Dpto 1  
48930 Las Arenas Bizkaia SPAIN  
Tel: + 34 944804095 Fax: + 34 94 4801639

[infyde@infyde.eu](mailto:infyde@infyde.eu)

Fundación Tripartita  
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



# Descripción del Proyecto

## Objetivo

- Determinar el papel de la formación profesional para el empleo en la aparición progresiva de estrategias innovadoras en las empresas que, a su vez, permitan instrumentar mejoras en la gestión organizativa de la empresa.

## Metodología

- Encuesta a 241 empresas
- Entrevistas empresas
- Grupos de discusión

SECTORES	COMUNIDADES AUTÓNOMAS
AERONÁUTICA	ANDALUCÍA
AUTOMOCIÓN	BALEARES
CONSTRUCCIÓN	CANARIAS
SERVICIOS AVANZADOS	CASTILLA Y LEÓN
TRANSPORTE Y LOGÍSTICA	PAÍS VASCO
TURISMO	VALENCIA

# Metodología

*Las entrevistas a empresas y otras entidades ha sido una fuente importante de información cualitativa para la obtención de recomendaciones y buenas prácticas.*

- Se ha entrevistado a un total de 75 empresas pertenecientes a 6 sectores y 7 CCAA.



Comunidad Autónoma	Nº Empresas	Sector	Nº Empresas
Andalucía	14	Aeronáutica	7
Baleares	8	Automoción	12
Canarias	8	Construcción	13
Castilla y León	12	Transporte y logística	12
Madrid	9	Turismo	10
Valencia	7	Servicios Avanzados	21
País Vasco	17		

- 7 entidades nacionales (Ministerios, Consejo superior de cámaras, instituto nacional de cualificaciones)
- 13 entidades locales o regionales relacionadas con el empleo y la FPE (servicios públicos de empleo, asociaciones empresariales, agencias de desarrollo)
- 9 Clusters
- 4 centros de formación profesional
- 2 centros tecnológicos

# Metodología

*El objetivo de los grupos de discusión ha sido obtener una serie de recomendaciones que contribuyan a la elaboración de una propuesta de mejora de las políticas y los programas, así como a la identificación de los aspectos y factores a considerar como buena práctica.*

**4 grupos** de discusión formados por expertos, representantes sectoriales, universidad, empresa, y todos aquellos agentes y entidades relacionados con la formación profesional para el empleo.

Grupo de discusión	Fecha de celebración
Grupo de Canarias	12 de mayo
Grupo de Valencia	17 de mayo
Grupo de Valladolid	8 de junio
Grupo de Cádiz	27 de junio

**Tema 1: El contexto competitivo y el papel de la FP para el empleo**

**Tema 2: El cambio del modelo empresarial y las personas en las organizaciones**

**Tema 3: Situación, evolución y ampliación conceptual de la FP para el empleo en su contribución a la determinación de estrategias empresariales innovadoras**

**Tema 4: Herramientas para el ámbito de la formación profesional para el empleo**

# Análisis socioeconómico

# Análisis cluster

## Turismo

- Alto peso de actividades vinculadas al turismo en España
- Efecto arrastre sobre el sector construcción
- Menor coste total por trabajador (menor nivel de formación requerido)

## Construcción

- Hasta 2007, la actividad “arrastre” del crecimiento económico en España
- Sector más golpeado por la crisis
- La mayor parte son profesionales de cualificación media-baja

## Servicios Avanzados

- Compuesto por actividades de naturaleza muy diversa
- Muy intensivas en conocimiento y generadoras de I+D e innovación
- Alta cualificación, importancia de formación continua

# Análisis cluster

## Industria; automoción y aeroespacial

- Capacidad para generar valor añadido y empleos de alta cualificación
- Uso intensivo de tecnología y generación de I+D e innovación
- Mayor cualificación requerida
- Necesaria formación para la innovación en procesos y productos

## Transporte y logística

- Predominan las empresas pequeñas de transporte terrestre
- Su actividad se integra en partes de la cadena de valor de otras actividades
- Precisa de conocimientos específicos y una elevada polivalencia (salario alto)

# Análisis cluster

	Tamaño empresa	Gasto formación	Gasto innovación	Cualificación media empleados	Salario	CCAA
Turismo	Medio-pequeño	Bajo	Bajo	Baja	Bajo	Canarias, Baleares, Madrid
Construcción	Pequeño	Bajo	Medio-bajo	Media-baja	Medio	Madrid, Andalucía, Valencia
Servicios Avanzados	Medio-pequeño	Alto	Alto	Alta	Alto	Madrid, País Vasco, Valencia
Automoción	Medio	Alto	Alto	Muy alta	Alto	País Vasco, Madrid, Valencia, Andalucía
Aeroespacial	Medio-grande	Alto	Muy alto	Muy alta	Muy alto	País Vasco, Madrid, Andalucía
Transporte y logística	Pequeño	Medio	Medio-bajo	Media-baja	Alto	País Vasco, Andalucía

# Análisis por ámbito territorial

## Nacional

- Tasa de paro: **9,16%**  $\Rightarrow$  **20,33%** (05-10) (Construcción 21,8%)
- Sectores más afectados por el paro (08-10): construcción e industria manufacturera
- Colectivo más afectado por el paro: buscan 1º empleo y parados de larga duración y baja cualificación.

# Análisis por ámbito territorial 2010

## Andalucía

- 2ª Comunidad con la tasa de paro más alta de España 28,35% (2010), construcción (33,9%) y agricultura son los sectores con mayor tasa de paro.
- Elevado peso relativo de las actividades vinculadas a la agricultura: 8,7% de los ocupados
- 9 Comunidad por tasa de actividad 58,73% (2010)
- 30,4% de ocupados tienen educación superior
- Productividad laboral por debajo de la media española: 87,13%

## Baleares

- 6º Comunidad por tasa de paro en España 22,23% (2010), construcción (24,7%) es el sector con mayor tasa de paro.
- Peso predominante de los servicios (79,8%) principalmente vinculado a los servicios turísticos.
- 2º Comunidad por tasa de actividad 64,37% (2010).
- Peso pequeño de ocupados con estudios superiores (24,8%).
- Productividad laboral ligeramente por encima de la media española: 102,52%.

# Análisis por ámbito territorial 2010

## Canarias

- 1ª Comunidad con la tasa de paro más alta de España 28,96% (2010), construcción (29,6%) es el sector con mayor tasa de paro
- Peso predominante de los servicios (82,6% ocupados) principalmente vinculado a los servicios turísticos
- 5º Comunidad por tasa de actividad 62,05% (2010)
- Masa laboral con menor nivel de cualificación (29,2% ocupados con educación superior)
- Productividad laboral por debajo de la media española: 92,75%

## Castilla y León

- Tasa de paro de las más bajas de España 15,78% (2010), construcción (18%) es el sector con mayor tasa de paro
- Elevado peso relativo de la industria (19,9% de ocupados) y la agricultura (9,9%) y menor peso relativo de los servicios (58%)
- 14º Comunidad por tasa de actividad 55,15% (2010)
- Elevado peso de los ocupados con una titulación superior: 35,3%
- Productividad laboral en la media española: 99,54

# Análisis por ámbito territorial 2010

## Comunidad Valenciana

- 5º Comunidad con la tasa de paro más alta de España 22,91%, construcción (24,5%) es el sector con mayor tasa de paro
- Importante peso relativo de la industria: 16,6% de ocupados
- 6º Comunidad por tasa de actividad 60,23%
- 30,4% de ocupados tienen educación superior
- Productividad laboral por debajo de la media española: 91,24%

## Madrid

- Tasa de paro de las más bajas de España 15,75%, construcción (16,5%) es el sector con mayor tasa de paro
- Peso mayoritario de la actividad de los servicios (83% de los ocupados) y escaso peso de la construcción (6,9%)
- Comunidad con la tasa de actividad más alta de España 65,3%
- Masa laboral muy cualificada. 41,7% ocupados con estudios superiores
- Productividad laboral sensiblemente por encima de la media española: 113,79%

# Análisis por ámbito territorial 2010

## País Vasco

- Tasa de paro más baja de España 10,89%, la construcción es el único sector con una tasa de paro relevante y menor del 12%
- Elevado peso de la industria (22,4% de los ocupados) y escaso peso de la construcción (6,9%)
- 12º Comunidad por tasa de actividad 57,88%
- Mayor porcentaje de ocupados con estudios superiores 50,1%
- Productividad laboral más elevada de España: 123,35

# El contexto: El papel de la Formación para los nuevos requerimientos de Competitividad

# El contexto de la nueva economía y sus fundamentos

Innovación como elemento clave para alcanzar la competitividad a través del valor diferencial

**MODELO COMPETITIVO**



**CRISIS**

Disminución drástica del crecimiento económico, el cierre de empresas y la destrucción de puestos de trabajo



**GLOBALIZACIÓN**

Los mercados (de factores y de productos finales) son globales. Ha aumentado el número de competidores

# Elementos del nuevo contexto competitivo

Las empresas se encuentran ante un contexto “estructural”, determinado a medio y largo plazo por tres elementos claros que se retroalimentan y construyen la competitividad:

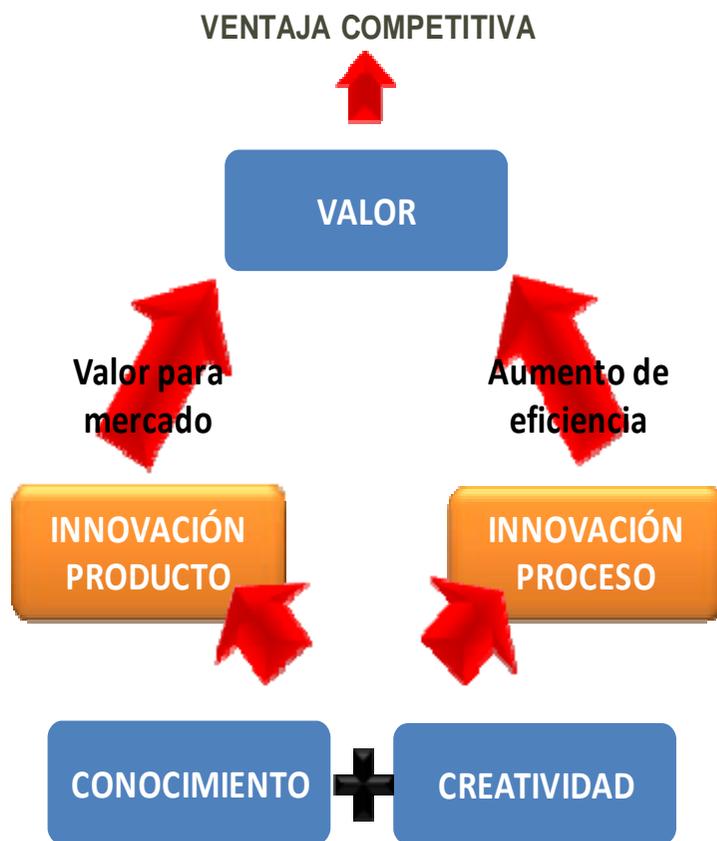


*“La competitividad es el nivel en el cual, bajo condiciones de libre mercado, se producen bienes y servicios que satisfacen los estándares de los mercados internacionales mientras, de forma simultánea, mantienen e incrementan la renta real de las personas en el largo plazo.”*

**OECD (1996)**

**“Industrial Competitiveness”**

# Innovación como elemento central de la competitividad empresarial



“La competitividad depende de la capacidad de las empresas para innovar y para mejorar de forma constante, y de cómo las empresas adquieren ventajas competitivas mediante su esfuerzo innovador”

**M. E. Porter (1990)**  
“The Competitive Advantage of Nations”

# Desengranando el concepto de innovación: implicaciones para la ventaja competitiva

La innovación es la suma compleja del **CONOCIMIENTO**, como la base o input primario del proceso, y la **CREATIVIDAD**, como la capacidad para dotar ese conocimiento con un valor nuevo y de utilidad en los mercados y en la sociedad en su conjunto. La **COOPERACIÓN** es el elemento sistémico que engrana todo el proceso.



# Desengranando el concepto de innovación: implicaciones para la ventaja competitiva

La innovación **debe extenderse** por consiguiente no sólo a los ámbitos de actuación que actualmente han sido más proclives (como la I+D o el marketing), sino **a todos los departamentos** de la empresa como son el de la producción, administración y gestión, recursos humanos, y sobre todo la dirección.



# Empleo, Formación y Competitividad



# La Formación Profesional para el Empleo: Situación y Retos

# Introducción

La Comisión define la formación profesional para el Empleo como: *“Toda actividad de aprendizaje llevada a cabo a lo largo de la vida, con el objetivo de mejorar el conocimiento, las habilidades y competencias dentro de una perspectiva personal, cívica, social y/o relacionada con el empleo.”*

## La FPE en la Unión Europea

- ❑ En la UE cada vez adquiere mayor importancia la FPE. En 2010 el 34% de los trabajadores recibieron formación (el nivel más alto desde 1995).
- ❑ La FPE es un componente esencial de las políticas educativas de la UE ya que mejora considerablemente la empleabilidad y la competitividad.
- ❑ Marco legislativo:
  - ❑ Memorandum *on lifelong learning*
  - ❑ Informe sobre los objetivos futuros concretos de los sistemas de educación y formación
  - ❑ Estrategia europea de empleo
  - ❑ Agenda social europea
  - ❑ Plan de acción en materia de competitividad y movilidad
  - ❑ Iniciativa e-learning
  - ❑ Directrices para el crecimiento y el empleo 2008-2010
  - ❑ Europa 2020

# La Formación profesional en España

## La formación profesional en cifras

Titulaciones	<b>150 títulos organizados en 26 familias profesionales.</b>
Nº de estudiantes matriculados curso 2010-2011	568.962 6,4% más que el curso 2009-2010
Matriculaciones en FP a distancia curso 2010-2011	30.947 70% más que el curso anterior
Ciclos	51,7% cursan ciclos de grado medio 48% cursan ciclos de grado superior
Familias profesionales con mayor demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administración y gestión</li> <li>▪ Sanidad</li> <li>▪ Electricidad y Electrónica</li> </ul>
Incorporación al mercado laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2007: 71% de los titulados encontraron trabajo en los seis meses posteriores a finalizar sus estudios.</li> <li>▪ 2008: 41% tenía trabajo en menos de un mes.</li> <li>▪ 2009: las tasas de empleo se acercan al 100%</li> </ul>

Fuente: Ministerio de Educación, <http://todofp.es/todofp/sobre-fp/informacion-general/sistema-educativo-fp/nueva-fp.html>

# La FPE en España. La participación de las Empresas

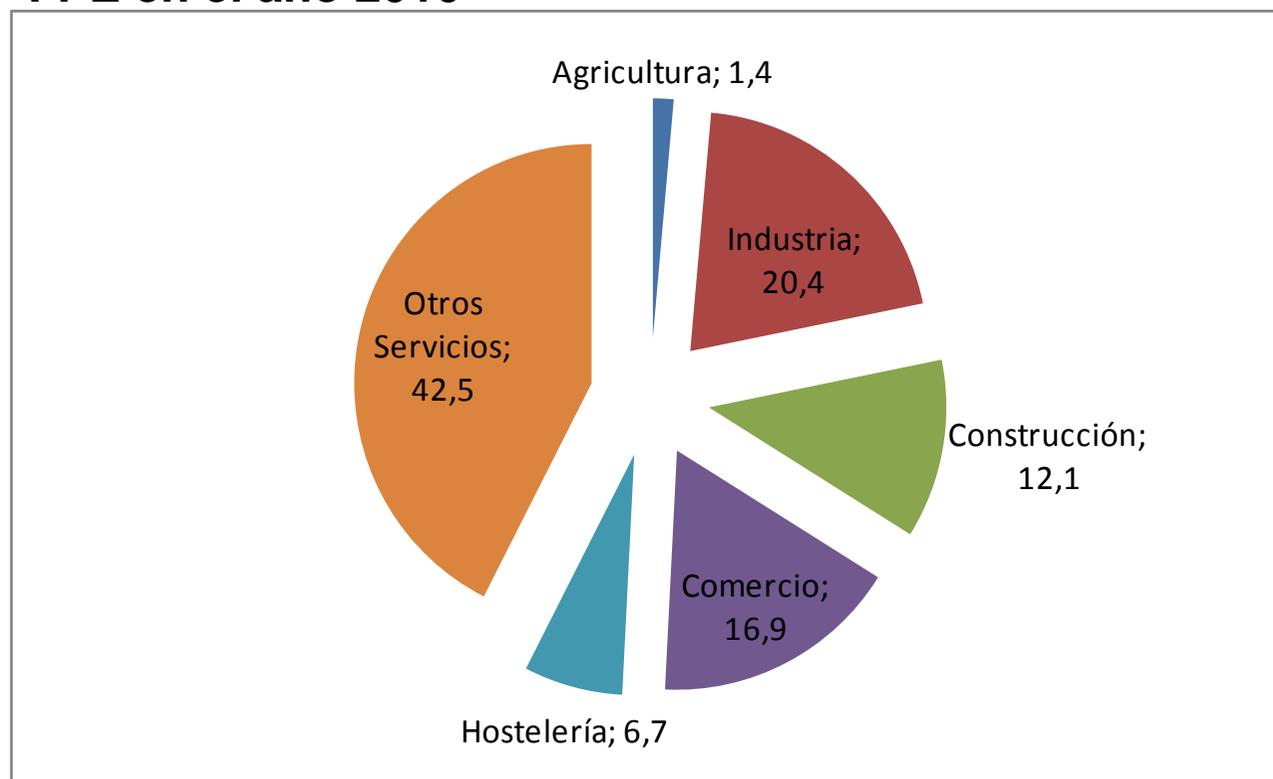
**Aumento notable del número de empresas participantes.** Desde 2004 a 2010 la participación de las empresas en formación ha pasado del 4,3% del total de empresas (33.181 empresas) al 24,6% (380.548 empresas) .

**Ha aumentado el nivel de participación en la formación de micro y pymes, pero no alcanzan los porcentajes de las grandes.** El 20,5% de las micropymes y el 52,8% de las pymes llevan a cabo acciones de formación frente al 89,7% de las grandes empresas.

**Se ha triplicado** desde 2004 hasta 2010 el número de participantes en la FPE.

# La FPE en España. La participación de las Empresas

## Reparto Sectorial de las empresas participantes en la FPE en el año 2010



Fuente: Fundación Tripartita

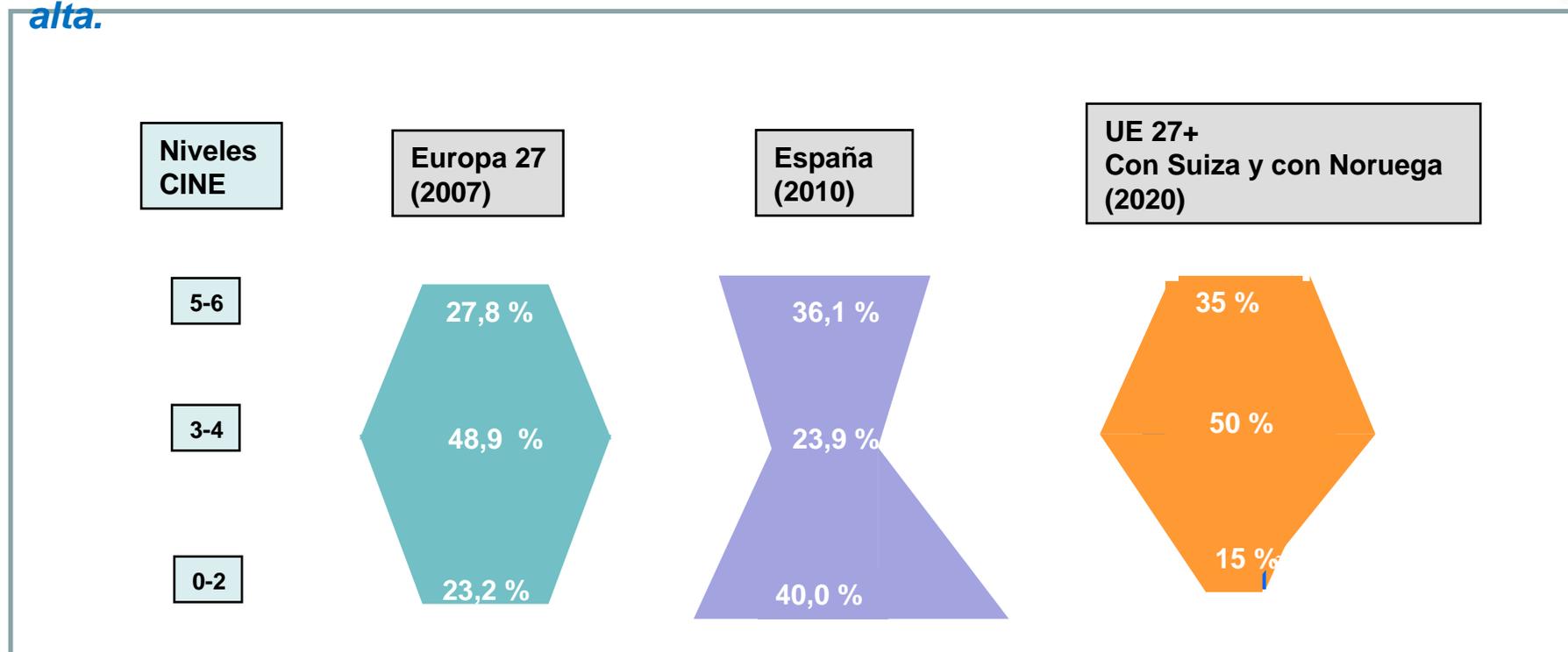
# Los Retos

- Aumentar el nivel de cualificación de los empleos en España.
- Desarrollar las Acreditaciones Profesionales.
- Las nuevas Actividades de Futuro.
- Nuevas formas de instrumentación de la formación.



## Estructura de Cualificación en Europa y España. Proyección Europa 2020 (Porcentaje de población ocupada 25-64 años según nivel educación)

*En 2020 se requerirá un mayor nivel de cualificación (Ver %UE): un 72% de los empleos en España necesitarán trabajadores de cualificación media-alta.*



Niveles	Denominación del nivel
0 - 2	Educación preescolar – Primer ciclo de enseñanza secundaria
3 - 4	Segundo ciclo de enseñanza secundaria - Enseñanza postsecundaria, no superior
5 - 6	Primer ciclo de la educación superior - Segundo ciclo de la educación superior

**Fuente:** Natividad Mendiara. "El papel de la orientación en el procedimiento de acreditación de competencias adquiridas a través de la experiencia laboral" JORNADAS INTERNACIONALES DE ORIENTACIÓN: "TRANSICIONES Y ORIENTACIÓN A LO LARGO DE LA VIDA"

# Las acreditaciones profesionales

*Mejora de la cualificación profesional a través de la aplicación del procedimiento de evaluación y acreditación de las competencias profesionales adquiridas a través de la experiencia laboral y aprendizajes no formales.*

- La acreditación de competencias, es un aspecto importante del reconocimiento de la formación. En España, según el Ministerio de Educación **más del 65% de la población activa no cuenta con una acreditación reconocida de su cualificación profesional.**
- Esta situación puede conllevar un alto riesgo de exclusión para colectivos con especiales dificultades de inserción laboral (mujeres, inmigrantes, mayores de 45 años).
- Los grupos de discusión señalaron la gran importancia del proceso de acreditación de las competencias profesionales de los/as trabajadores/as que no están sujetas a titulaciones.
- En la actualidad, tanto el Ministerio de Educación como las Comunidades Autónomas están implementando procedimientos de acreditación de competencias profesionales.
- Es importante considerar el **Marco Europeo de Cualificaciones** para el reconocimiento de títulos y certificados.

# Nuevas actividades de futuro

*El cambio y la necesidad de adaptación constante es a su vez una oportunidad para la aparición de nuevas actividades que toman el testigo de las obsoletas.*

- La FPE debe hacer frente a la **anticipación e identificación de nuevas actividades** para apoyar las estrategia innovadoras de las empresas.
- **Considerar la diversidad relacionada.** Por ejemplo, el Estudio Perfiles Profesionales de Futuro en Castilla y León, identifica seis hipersectores para la región (agroalimentación; salud y calidad de vida; agua, energía y medioambiente; movilidad y transporte; ocio y turismo y procesos industriales).
- El acompañamiento desde la FPE al **desarrollo de los nuevos perfiles profesionales**, tanto en los sectores tradicionales, como en las nuevas actividades. La innovación y el conocimiento se intensifican en todos los sectores.
- El reto está en adaptar la cualificación de los/as trabajadores/as a las nuevas demandas del mercado. Los sistemas de formación tienen que generar **nuevas habilidades y capacidades** en las personas para el desempeño de sus tareas. No es suficiente con los conocimientos, también se requieren habilidades.

# Nuevas formas de Instrumentación la Formación

*Formación agrupada para pymes y micropymes contribuye a contar con una masa crítica y con recursos suficientes para la formación.*

- Los clusters pueden ser **agentes canalizadores de las necesidades** formativas de sus empresas socias y gestores de procesos de formación agrupados.
- **Los proyectos en colaboración** de I+D+I representan una fuente importante de conocimiento y formación para quienes trabajan en ellos.
- La formación colaborativa **podría resolver aspectos** como la falta de una oferta formativa especializada o la mayor conexión entre formación e innovación. No obstante, y a pesar de los beneficios de los proyectos en colaboración, este tipo de colaboraciones no se produce, según los participantes en el grupo de discusión de Valencia, debido a los siguientes factores:
  - Alta dispersión de los recursos
  - Falta de comunicación entre organismos
  - Necesidad de contar con tiempo suficiente para la puesta en común de disponibilidades
  - Falta de capacidad para la toma de decisiones en este tipo de formación.

# Análisis de la encuesta

# Principales motivos para la formación

## OBJETIVO DE LA FORMACIÓN

## Impacto sobre la capacidad innovadora

- Incorporación de nueva maquinaria y TICs  $\Rightarrow$  medio-alto
- Mejorar el funcionamiento organizativo  $\Rightarrow$  medio-alto
- Mejorar la cartera de productos/servicios  $\Rightarrow$  medio-bajo
- Marketing y comercialización  $\Rightarrow$  bajo

### *Formación principalmente destinada a:*

- Mandos directivos
- Mandos intermedios
- Trabajadores cualificados

# Influencia de la formación

Impacto sobre la  
capacidad innovadora

---

- Capacidades de los trabajadores:

- iniciativa personal
- participación en la toma de decisiones
- polivalencia
- uso de nuevas herramientas



Alto

- Clima laboral:

- motivación
- información compartida
- trabajo en equipo



Medio-alto

- Proceso de innovación  Bajo
- Calidad y medioambiente  Bajo
- Colaboraciones con otras empresas  Bajo

# Modelos de formación

- Predomina la formación interna sobre la externa, y su impacto es también mayor
- Extendido el uso de TICs como medio para impartir la formación, especialmente las vinculadas a métodos “online”

# Barreras y recomendaciones

- Principal barrera a la formación la situación de crisis económico-financiera y la falta de recursos
- Recomendaciones: mayor disponibilidad de **financiación**, mayor **oferta formativa** (y **visibilidad**) y un **profesorado** capacitado a las necesidades de las empresas

# Contribución a la capacidad innovadora de la empresa

La formación afecta a distintas áreas que a su vez refuerzan su impacto en las capacidades innovadoras de la empresa

## Afecta positivamente a:

Funcionamiento organizativo

- Clima laboral
- Sistemas de calidad

Marketing

- Gestión del conocimiento
- Clima laboral
- Funcionamiento organizativo

Capacitación de las personas

- Clima laboral
- Funcionamiento organizativo
- Sistemas de calidad
- Gestión del conocimiento y la innovación

Clima laboral

- Capacitación de las personas
- Gestión del conocimiento y la innovación

Gestión del conocimiento y la innovación

- Calidad
- Capacitación de las personas
- Clima laboral

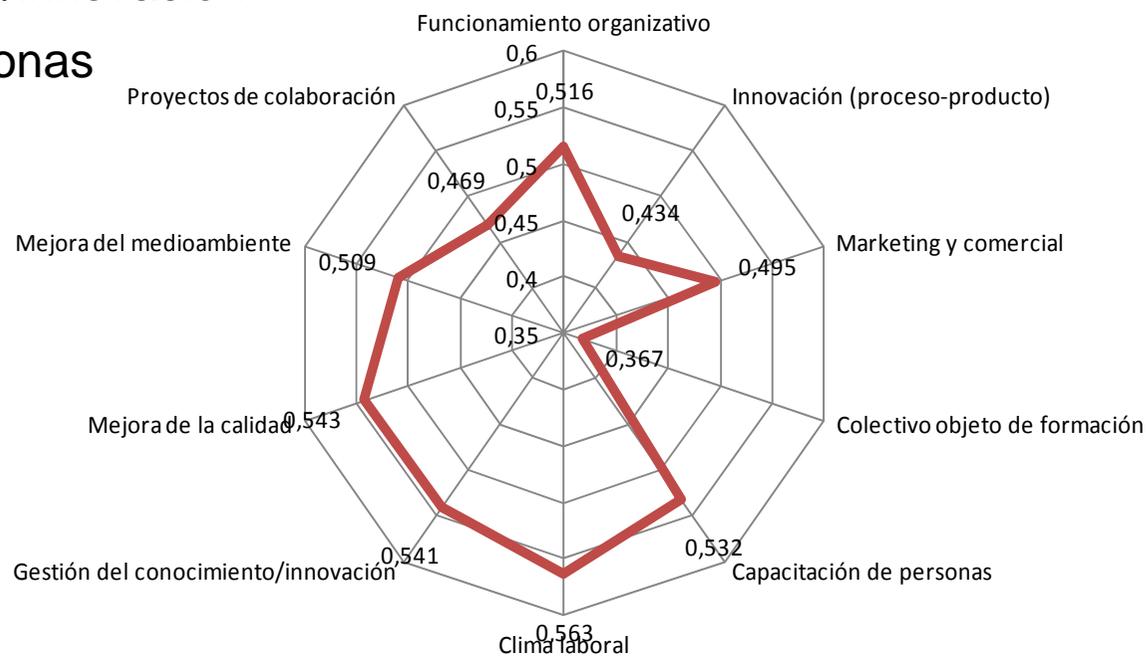
Mejora de la calidad

- Capacitación de las personas
- Funcionamiento organizativo
- Gestión del conocimiento

# Contribución a la capacidad innovadora de la empresa

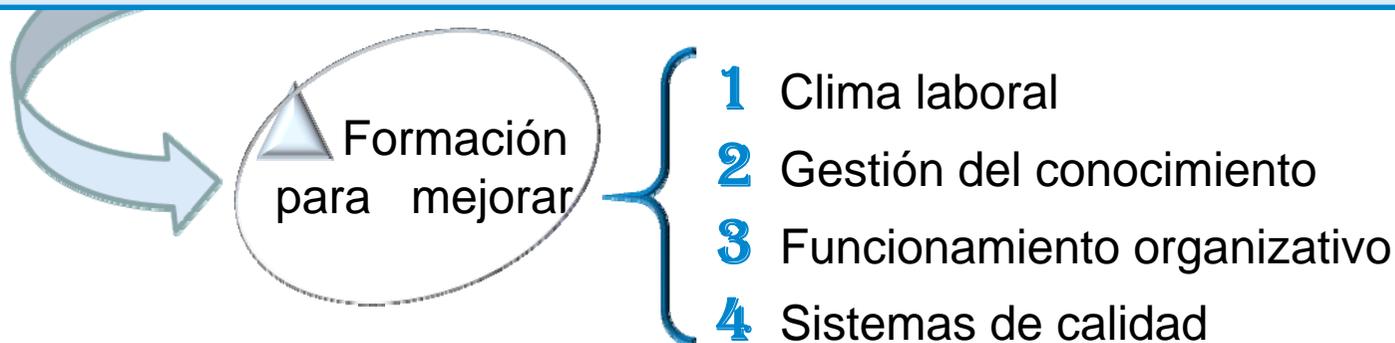
*Contribución absoluta a la capacidad innovadora de la empresa*

- 1 Clima laboral
- 2 Mejora de la calidad
- 3 Gestión del conocimiento/innovación
- 4 Capacitación de las personas



# Resultados finales

- La capacidad innovadora está vinculada a elementos del entorno en la empresa



- La formación no debería limitarse a ciertos grupos en la empresa, sino al conjunto de la misma

# Resultados Cualitativos: Entrevistas y Grupos de Discusión

# La incidencia de la crisis

- El contexto actual de crisis condiciona realmente la formación en las empresas.
- Se ha reducido el gasto en formación de manera notable.
- Se promueve la formación interna.
- Aumenta la importancia de la formación para la internacionalización.

# Integración FP y FPE

- **Escasa predisposición en la cultura para asumir riesgos.** Importante que el sistema educativo contribuya al desarrollo de actitudes y aptitudes para el emprendizaje y la proactividad.
- **Vinculación oferta de cursos con certificados y títulos del sistema educativo en el Marco Europeo de Cualificaciones.** Las necesidades de internacionalización de las empresas son cada vez mayores, se hace necesario considerar el marco europeo de cualificaciones, que permita la movilidad geográfica, el intercambio y las estancias de las personas, así como la convalidación y el reconocimiento de las titulaciones en la UE.
- **Poca capacidad de la formación para adaptarse a las necesidades empresariales,** por lo que es importante un acuerdo entre educación y empleo para coordinar ambos sistemas. Cuando la formación es aplicada, es decir, tiene un fuerte componente operativo y está adaptada a las necesidades de la empresa, sí tiene demanda por parte de las empresas.
- El papel de la Formación Profesional y la importancia de que los centros de FP se relacionen cada vez más con las empresas. La FP es receptiva a las necesidades de la empresa.
- Suma importancia de la acreditación de las competencias profesionales de los trabajadores. Tal y como comentó algún participante **España es un país de profesionales indocumentados.**

# La colaboración para la formación

- **Creciente colaboración** entre clusters/Fundaciones Universidad Empresas. Es deseable la formación conjunta en la que participen, centros de formación, centros tecnológicos y clusters. De esta manera se resolverían cuestiones como la falta de una oferta formativa especializada o una mayor conexión entre formación e innovación.
- Dificultades en empresas del ámbito rural de acceder a la formación y de trabajar de manera conjunta con los centros de formación profesional. **La capilaridad territorial de la formación.**
- **Insuficiencia de la formación existente.** Por ejemplo en Cádiz los clusters están analizando las necesidades de formación de las empresas para, a través de un acuerdo con el servicio de empleo, instrumentar las acciones formativas correspondientes.
- **Bajo nivel de cooperación interempresarial.** La formación grupal de empresas no es una práctica habitual. Existe desconfianza y recelos, ante la posibilidad de perder empleados por su contratación por otras empresas. Aquí las asociaciones empresariales y otros organismos intermedios pueden jugar un papel relevante para instrumentar acciones de formación agrupadas.

# Integración FP y FPE

- Falta de homologación y certificación de muchos de los cursos ofrecidos en el sector aeronáutico. Varias veces se ha solicitado la homologación de estos cursos, pero no hay respuesta a nivel Estatal.
- Lentitud en la puesta en marcha de los procesos de reconocimiento de la experiencia profesional.
- Empresas que se internacionalizan se han encontrado con el no reconocimiento de algunas titulaciones en otros países. Reconocimiento titulaciones a nivel internacional.

# El impacto de la formación para las empresas.

- Mayor implicación y motivación del personal
- Mayor comunicación
- Mejora en la estrategia de la empresa
- Mejora de los conocimientos de los/as trabajadores/as
- Actualización tecnológica constante (principalmente en las empresas tecnológicas)
- Mejora de los rendimientos a través de herramientas de diseño avanzado.
- Mayor participación en la organización de los trabajos de la empresa.
- Mejora del ambiente laboral a través de cursos que ayudan a la integración de los/as trabajadores/as dentro de la estrategia de la empresa
- Buenos resultados en aquellos puestos en los que lo aprendido puede ser aplicado más directamente.

## Sin embargo, existen algunos factores que afectan a las empresas para no utilizar la formación

- Falta de concienciación
- Crisis económica
- Dificultades para seleccionar entre la excesiva oferta formativa y poca calidad de la misma.
- Falta de seguimiento de la formación impartida.
- Desajustes entre el mundo educativo y formativo y el sistema productivo.

# Mejora de la Calidad y la Aplicabilidad de la Formación

- Amplia oferta de la formación profesional para el empleo que resulta a veces excesiva y de poca calidad.
- Conocimientos importantes para la empresa no son impartidos por el sistema educativo (ej. E-manufacturing) y por tanto, han de organizarse procesos de formación en las empresas. Acercamiento de la FPE a las empresas.
- Es importante, en este sentido, introducir la cultura del “pensar”: favorecer el desarrollo de capacidades críticas que permitan cuestionar las situaciones que se presentan.
- Superar el Absentismo a los cursos de formación.
- Mayor impacto y mejores resultados cuando la formación se diseña siguiendo las necesidades de cada puesto de trabajo y sea aplicable al puesto desde el primer momento.

# Las áreas de formación.

- Gran importancia de la polivalencia y la policompetencia, para la rotación de puestos y la asunción de nuevas funciones y tareas.
- Perfiles híbridos, tecnológicos y técnicos con conocimientos de gestión (ingeniero + gestión de proyectos). Diversidad relacionada.
- Las necesidades a futuro en materia de formación en la mayoría de las empresas son una continuidad de las necesidades actuales. Destacan los idiomas, se mantienen Formación en diferentes certificaciones (ISO, UNE, etc.)
- Debido al actual contexto internacional en el que deben moverse las empresas se destaca la importancia de la movilidad, mejorar e intensificar la formación de idiomas y la formación para la internacionalización.
- Importancia del desarrollo de las competencias personales y no sólo de las profesionales o de las requeridas por el puesto de trabajo. Competencias como asertividad, liderazgo, trabajo en equipo. Además, se considera que estas competencias deberían ser desarrolladas también dentro del sistemas educativo.

# Instrumentación de la Formación

- Las empresas entrevistadas instrumentan formación en prácticamente **todas las áreas de la empresa** o bien participan personas de todos los departamentos de la empresa.
- La **identificación y selección de la oferta formativa** adecuada y ajustada a las necesidades de la empresa ha surgido como uno de los problemas a la hora de organizar la formación.
- **Ha aumentado la formación interna** impartida por los propios trabajadores, en parte debido a la crisis, en parte por su incidencia en el desarrollo profesional y la motivación.
- Hay una gran **variedad en relación a las entidades de formación** con las que colaboran las empresas, desde academias a universidades.

# Instrumentación de la Formación

Es habitual **la identificación de necesidades de formación**. Las certificaciones en calidad obligan a ello en muchos casos.

**La valoración de la formación** es importante para la empresa y a pesar de realizarse, esta no se lleva a cabo de manera completa.

La instrumentalización de la formación en la empresa debe contar con la **implicación de la dirección**.

Algunos **elementos inhibidores de la formación**:

- Falta de cultura de formación en las empresas
- Dificultad a la hora de cuantificar el retorno de la inversión en formación
- Los costes de la formación (especialmente de la más específica y tecnológica)

# En relación a la Metodología y modos de formación

- **Principal metodología utilizada es la presencial** con escasa participación por parte de los trabajadores en la de formación online o a distancia y baja utilización de herramientas TIC para llevar a cabo las acciones formativas. Las plataformas se utilizan sobre todo cuando son interactivas y favorecen la comunicación interna.
- El desconocimiento en relación a la utilización del ordenador (**competencias digitales**) limita la instrumentación de la formación on line y el desarrollo profesional.
- **Tipología** de la formación: Principalmente dos tipos de cursos
  - Cursos generales para todos los trabajadores u obligatorios por convenio (prevención de riesgos laborales, calidad, gestión del tiempo, desarrollo de habilidades personales)
  - Cursos específicos para determinados puestos y trabajadores (por ejemplo, innovaciones tecnológicas en obras de construcción, cálculo de estructura de aeronaves, manejo de planta química)
- Adoptar **nuevos modelos formativos** a través de coaching y tutorización para obtener un desarrollo de habilidades acorde con cada trabajador.

# Recomendaciones (I)

- Desarrollo de un mapa de perfiles para definir itinerarios formativos y orientación profesional.
- Implantación de sistemas de calidad en las empresas (ISO, UNE, etc.) para la incorporación de un proceso formativo en la plantilla a través del plan de formación.
- Creación de un sistema de valoración de los cursos ofertados y de un proceso evaluador para calibrar el impacto de la formación profesional para el empleo en el puesto de trabajo.
- Necesidad de realizar un nuevo planteamiento para la formación profesional para el empleo *“dime qué necesitas y lo hacemos juntos”*.
- Formación en competencias transversales (idiomas) y en valores (orientación hacia objetivos, perseverancia)

# Recomendaciones (II)

- Necesidad de lograr un mayor acercamiento entre la oferta y la demanda formativa, por ejemplo, organizando de manera periódica mesas de trabajo o encuentros.
- Facilitar los trámites administrativos para la organización de la formación. Simplificar la burocracia para la solicitud de los cursos y hacer más “amigable” el proceso de solicitud.
- Estar a disposición de las necesidades de cada sector. Es importante tener claro cuáles son estas necesidades y cuáles son las tendencias que inciden sobre el sector.
- Necesidad de mejorar la formación de oferta, eliminando duplicidades y repeticiones, así como la formación obsoleta y llevar a cabo su adaptación a las necesidades reales.
- Introducción de herramientas TIC como la wiki interna en la empresa. Permite transmitir el conocimiento no estructurado, así como la experiencias. Además, reduce el impacto de la rotación personal, ya que la persona se va, pero queda su conocimiento.

# *Buenas Prácticas*



# Organización de la producción / Cambios organizativos (I)

- Considerar a la formación como una herramienta de gestión del cambio. Esto puede suponer asumir procesos largos de formación.
- Planificación (larga duración)
- Promover la policompetencia y la polivalencia.
- Implicación y coordinación de varios departamentos de la empresa.
- Grupos heterogéneos para la formación. “*Mezclar a las personas*”
- Formación interna para interiorizar la formación. Interiorizar la formación y el cambio. “*la gente se lo cree*”.
- La importancia del perfil del formador. Conocimiento del negocio y de la materia.

# Organización de la producción / Cambios organizativos (II)

- Utilización de herramientas y sistemática
- Formación práctica y aplicada. Participación activa en el proceso de formación.
- La formación de proveedores externos en el sistema de producción de la empresa, para que adapten sus contenidos.
- La valoración de la formación en función de los objetivos fijados para las áreas, no en si misma, sino en su aplicación.

# Calidad/Prevención y Medio Ambiente

- La importancia de la identificación de necesidades y el seguimiento.
- La formación como factor de desarrollo de la carrera profesional.
- La formación “a pie de obra”.
- La creación de grupos Interdepartamentales.
- La integración de la Calidad, la Prevención de Riesgos Laborales y el Medio Ambiente.

# Clima Laboral e Implicación del personal

- La importancia de concienciar a los mandos y cuadros directivos.
- La continuidad de las acciones formativas.
- La organización de la formación.
- Considerar que cualquier persona tiene un potencial innovador y creativo.
- La Comunicación Interna, un factor clave.
- Fomentar la participación de todo el personal en los grupos de mejora.

# Incorporación, Capacitación y Desarrollo Habilidades

- La formación para los jóvenes como proceso de selección, pero también como contribución a su carrera profesional.
- Considerar la formación de empresas auxiliares y proveedoras.
- Formación complementaria haciendo partícipes del proceso al trabajador.
- La formación en el entorno internacional.

# Instrumentación de la Formación

- La Selección de la oferta formativa.
- La Valoración de la formación como un proceso interactivo y secuenciado.
- La formación interna a través de las escuelas de formación propias de la empresa.
- Las principales características de la formación en cascada como vía para incidir en el clima laboral y las mejoras organizativas.
- Diversas formas de instrumentación de la formación en cascada.

# Nuevos Soportes y Metodologías

- Nuevos formatos de formación para la promoción de determinadas actitudes y aptitudes.
- El acompañamiento: Coaching, mentorización, tutorización.
- Herramientas para la adscripción de puestos de trabajo más adecuada y la formación requerida, que contribuyen a la mejora del clima laboral.
- La utilización de plataformas e learning polifuncionales
- Escuelas de formación internacionales.

# Formación Agrupada y/o en Colaboración

- La instrumentación de la formación a través de los clusters o agrupaciones empresariales innovadoras.
- La colaboración Empresa-Servicios Públicos de Empleo y Formación.