



Facultad de  
Ciencias Sociales  
y del Trabajo  
Universidad Zaragoza

# TRABAJO FIN DE GRADO:

## ANÁLISIS COMPARATIVO ACERCA DE LA EVOLUCIÓN DE LOS MÉTODOS DE FORMACIÓN.

DIRECTOR: ANTONIO AGUELO ARGUIS

ÁLVARO DELGADO NADAL

*GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS*

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA



## **RESUMEN:**

*Este Trabajo de Fin de Grado se ha realizado debido a una inquietud personal acerca del "cómo", el "qué" y el "cuándo" han surgido unos determinados cambios en el aspecto formativo de los trabajadores. Este trabajo tanto bibliográfico como de investigación, trata de responder a estas preguntas.*

*El comienzo del trabajo, consta de unos puntos introductorios en la materia, con el objetivo de centrar y conocer el marco en el que se encuentra la formación en las empresas.*

*Con posterioridad, he recopilado información acerca de las características situacionales de dos grandes empresas, como lo son MAPFRE y la Caja de Ahorros de la Inmaculada, obteniendo una gran cantidad de información, en la que se puede ver con claridad la precocidad de la CAI en todos los niveles relacionados con la formación de los trabajadores.*

*Por lo tanto se podría decir, que en el "cómo" y el "qué" ambas empresas están parejas, siendo la característica diferenciadora entre ambas el "cuándo", al surgir los cambios en MAPFRE unos cinco años más tarde.*

*Por último, y para finalizar con el Trabajo de Fin de Grado, los datos que comentaba anteriormente son analizados de forma comparativa e interpretativa, dando lugar al punto conclusivo.*

ÁLVARO DELGADO NADAL.

## **ÍNDICE:**

Página

### **1. Introducción.**

- 1.1. Presentación general y justificación del trabajo.** 1
- 1.2. Tema y objeto del trabajo.** 2
  - 1.2.1. Objetivo del trabajo.** 3
- 1.3. Metodología empleada.** 4
- 1.4. Estructura del trabajo.** 4

### **2. Fundamentación.**

6

### **3. Desarrollo del Trabajo de Fin de Grado.**

- 3.1. Estado de la cuestión.** 9
- 3.2. Antecedentes de la formación.** 11
- 3.3. La planificación del proceso formativo.** 18
- 3.4. Análisis de la formación anterior al Siglo XXI.**
  - 3.4.1. Introducción.** 26
  - 3.4.2. Análisis del proceso formativo.** 28
    - 3.4.2.1. Planificación. 29
    - 3.4.2.2. Medios. 31
    - 3.4.2.3. Actividades. 36
  - 3.4.3. El formador.** 39
  - 3.4.4. El formando.** 41
- 3.5. Breve apunte sobre el periodo de transición.** 45
- 3.6. Análisis de la formación en la actualidad.**
  - 3.6.1. Análisis del proceso formativo.** 49
    - 3.6.1.1. Planificación. 49
    - 3.6.1.2. Medios. 53
    - 3.6.1.3. Actividades. 56
  - 3.6.2. El formador.** 59
  - 3.6.3. El formando.** 62

### **4. Análisis comparativo, interpretativo y conclusiones**

- 4.1. Análisis comparativo.** 63
- 4.2. Análisis interpretativo.** 68
- 4.3. Conclusiones.** 73
- 4.4. Breve visión prospectiva.** 75

# **1. INTRODUCCIÓN:**

## **1.1 Presentación general y justificación del trabajo.**

Como comienzo de este Trabajo de Fin de Grado del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, me gustaría comentar brevemente mi motivación para realizar este grado universitario que imparte la Universidad de Zaragoza. Uno de los motivos, y el más importante bajo mi punto de vista es mi familia. Tanto mi padre como su hermano, tienen una gran experiencia dentro del ámbito de los recursos humanos, por lo que con el paso de los años, he podido ver de vez en cuando cómo desempeñaban sus respectivos trabajos dentro de sus respectivos puestos.

Esta predisposición fruto de la influencia, también se vio aumentada cuando al comenzar el Bachillerato, donde se estudian ya materias más específicas orientadas a un posible futuro profesional, pude comprobar que lo que realmente me gustaba era la economía de la empresa, aunque trataba temas más enfocados al ámbito económico y no de las relaciones laborales. Pese a esto, y gracias al gran docente que me impartió dicha asignatura, supe que mi camino debía ir en esta dirección, aunque aún no tenía decidido el grado universitario que iba a cursar.

Estos dos motivos son por los que principalmente elegí el grado que en el presente curso académico espero finalizar.

Durante el desarrollo del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, he podido comprobar cuáles eran las asignaturas que realmente captaban mi atención. La diferencia era claramente palpable, debido al poco esfuerzo que tenía que poner de mi parte para seguir determinadas clases. Por esto, considero que la motivación es la clave para realizar un trabajo efectivo y eficiente a la vez. Siempre que se dé una automotivación personal, por difícil y duras que sean las tareas exigirán una menor cantidad de sacrificio para obtener los mismos beneficios. Todo esto es debido a la pasión, que en este caso es pasión por aprender.

Por lo tanto, las asignaturas que realmente sacaban esa pasión por aprender de mí, y como motivo de este Trabajo de Fin de Grado, eran las enfocadas al área de la psicología social y de las organizaciones.

Pero casi siempre existe un lado negativo de las cosas, y es la situación coyuntural de crisis económica en la que llevamos inmersos durante ya más de un lustro.

Remontándonos al año de inicio de este grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, en el año dos mil diez, como se ha podido intuir con las motivaciones anteriormente expuestas, mi objetivo con la realización del citado Grado era poder desarrollar en el futuro, una actividad dentro del ámbito de los recursos humanos. Pero, teniendo presente la situación económica, según iban transcurriendo los años y viendo que la coyuntura económica en la cual seguimos inmersos no cesaba, mi objetivo de poder trabajar algún día en esta rama de la carrera iba diluyéndose poco a poco por las escasas posibilidades de encontrar un trabajo remunerado en la citada área.

Por esto último, he venido considerando otras ramas de la carrera, llegándome a plantear opositar para algún puesto de la Administración Pública. Sé que no será fácil, pero con esfuerzo se puede lograr. Pero volvemos al tema de la motivación personal, la cual es esencial para lograr cualquier propósito, y es que, lo que realmente motiva y mueve a mi persona son los Recursos Humanos.

Por todo esto, surge el interés personal por realizar este Trabajo de Fin de Grado en concreto y no otro.

## **1.2 Tema y objeto del trabajo.**

En cuanto al tema elegido para desarrollar este Trabajo de Fin de Grado, consiste en un análisis de los métodos de formación y desarrollo que venían siendo frecuentes en un espacio temporal de aproximadamente treinta años, es decir la década de los ochenta y noventa, frente a los que actualmente vienen siendo los métodos de uso común por parte de las empresas.

Este tema fue escogido debido a la motivación personal por conocer más detalladamente todo el ámbito de la formación en las empresas, desde sus inicios hasta hoy en día.

Trataré de abarcar dentro del desarrollo del trabajo, tanto el análisis previo a la formación, como los métodos de formación y desarrollo, el papel del formador en los mismos, la evaluación de la formación y en última instancia, experiencias de empresas reales.

En mi opinión es un tema de actualidad, que con los años ha ido ganando importancia dentro de los planes empresariales a nivel mundial, siendo este su mayor punto de diferenciación frente a otros ámbitos de los recursos humanos. Esto viene dado por la necesidad de constante cambio de los recursos humanos, siendo otras áreas como la selección o evaluación del personal, menos cambiantes en este sentido.

### **1.2.1 Objetivo.**

***“Comprender la evolución que ha sucedido en los departamentos de recursos humanos, en los últimos 30 años, y más concretamente en el área de formación y desarrollo, atendiendo para ello a la planificación de la formación, medios, actividades desempeñadas y roles tanto del formador como del formando.”***

Si con este Trabajo de Fin de Grado se hubiera tratado de captar la esencia de los cambios ocurridos dentro de la totalidad de los recursos humanos, es decir, incluyendo selección, evaluación, planificación, administración, etc... El trabajo hubiera sido demasiado extenso y sobre todo demasiado teórico.

Por lo que en definitiva, lo que pretendo es hallar los cambios citados anteriormente, centrándome exclusivamente en el ámbito temporal de la década de los ochenta hasta la actualidad, a la vez de tratar de ver el porqué de estos cambios dentro de la formación y el desarrollo del personal.

### **1.3 Metodología empleada.**

El trabajo lo desarrollaré mediante análisis de textos bibliográficos en primer lugar y como complemento a la esencia principal de este trabajo, que es el trabajo de campo en dos grandes empresas del panorama nacional español. Por último será completado a través de conclusiones propias provenientes del análisis de la información recopilada, tanto la bibliográfica como la del trabajo de campo.

En cuanto al sistema de citas y referencias empleado durante la realización de este Trabajo de Fin de Grado, serán seguidas las indicaciones expuestas en la guía orientativa, con el objetivo de mantener organizado y facilitar el uso de todo tipo de material informativo.

### **1.4 Estructura del trabajo.**

Por lo que respecta a la estructura del trabajo, como pequeña introducción realizaré una breve exposición acerca de la historia de la formación en general, tratando de enfocar hacia la formación dentro de las empresas conforme vaya acercándome al espacio temporal actual.

Posteriormente, analizaré el proceso de formación, dentro del espacio temporal anterior al comienzo del siglo XXI, concretamente finales de los ochenta y los noventa. Pudiendo situar este espacio temporal, como la formación anterior al auge de las tecnologías de información y comunicación, debido a la incidencia de las mismas en ciertos métodos novedosos utilizados en la actualidad como la teleformación o *e-learning*, método impensable con las tecnologías existentes en las décadas de los ochenta y noventa. Dentro del proceso a analizar, tendrán cabida todas las etapas de la formación, como la detección de las necesidades, el plan de formativo como tal, la ejecución del mismo y el seguimiento y control del plan.

En relación con el punto anterior, trataré de enfocar el papel que ejecutaba el formador durante la totalidad del proceso de formación durante finales de los años ochenta y noventa.

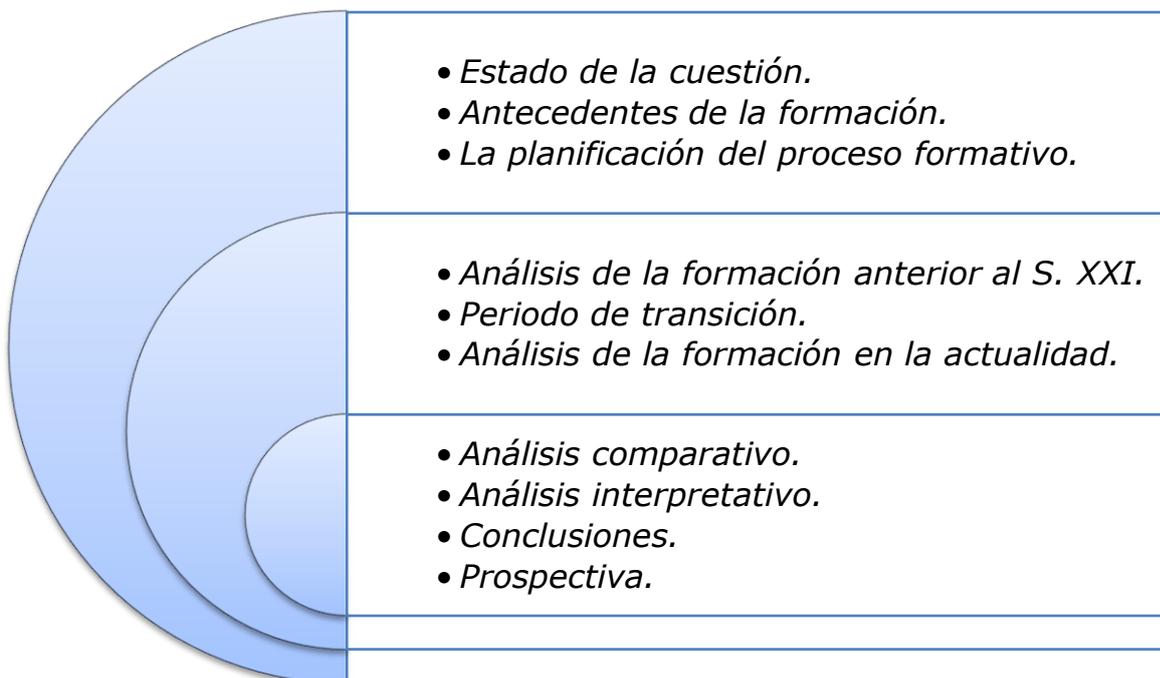
A continuación expondré la transición que hubo con la generalización de ciertos métodos de formación en las grandes empresas de nuestro país y cómo poco a poco comenzó a expandirse esta nueva forma de desarrollo de personal.

Con el punto anterior como punto de partida, analizaré estos nuevos métodos que fueron surgiendo desde principios de la década de los 2000, siguiendo el mismo esquema que para los analizados anteriormente, con el objetivo de facilitar la comprensión y la comparación entre ambos espacios temporales, pero con la diferencia de que en este caso haré hincapié en el desarrollo, que es la principal característica diferenciadora.

A su vez y como habré realizado con anterioridad, analizaré el papel del formador en la actualidad, con el objetivo de comprobar cómo han influido en el desempeño de su actividad los cambios que han surgido.

Por último, y como punto final a este Trabajo de Fin de Grado, expondré mis conclusiones y consideraciones finales, a las cuales habré llegado gracias al análisis comparativo realizado entre ambas etapas.

## **RESUMEN:**



## **2. FUNDAMENTACIÓN**

La idea de desarrollar este tema en concreto viene de la propia curiosidad por conocer más acerca del proceso formativo en las empresas, añadiendo además el ámbito temporal de hace veinte - veinticinco años para enriquecer los contenidos que se verán incluidos en este Trabajo de Fin de Grado.

En cuanto a la fundamentación del mismo, hay tres cambios claves que son la base de este Trabajo de Fin de Grado. Son los siguientes:

- El cambio de "dirección de personal" a RRHH.
- Nuevo paradigma organizacional.
- Influencia de las TICS.

En cuanto al cambio de dirección de personal a los RRHH, existen múltiples autores que hablan del mismo, uno de ellos es Puchol (2003), que en su libro describe todo el proceso histórico que se ha dado en nuestro país en los departamentos de personal/RRHH. Dentro de esta evolución histórica nos centraremos únicamente en el tema de este Trabajo de Fin de Grado, la formación, lo que no quiere decir que se deba recurrir a un ámbito más general de los RRHH en determinadas ocasiones para comprender de manera óptima la evolución dada en la formación.

Según el punto de vista de Puchol, se ha dado un cambio de mentalidad en la gestión de los recursos humanos de las empresas. Este cambio, desde mi punto de vista, es bastante evidente hoy en día si miramos en retrospectiva, pero el objeto de analizar este cambio, no es simplemente conocer como ha sido, sino cómo ha influido el mismo en los cambios que se han dado en la formación de los trabajadores. Cabe incluso analizar si ha tenido influencia en la aparición de los novedosos métodos de formación más allá del aula como pueden ser el Coaching, el Mentoring o el E-learning.

En cuanto al nuevo paradigma organizacional, se dan varios autores que hablan de este tema en concreto. Mayo y Lank (1994, p.13) en su libro *Las*

*organizaciones que aprenden*, comentan lo siguiente: “Finalmente se ha tomado conciencia de aquella idea esencial que afirma que las organizaciones son tan buenas como lo es su gente”, esta afirmación viene de la mano de la coyuntura social en la que nos encontramos actualmente, es decir, en una sociedad en constante cambio. Esta idea también la encontramos en estos dos autores, afirmando que el ritmo de cambio nunca ha sido mayor que ahora, donde se planifican los horizontes a más corto plazo que anteriormente debido a la tasa de obsolescencia, llegando a calificar esta situación como “unas interminables aguas bravas”. Por esto mismo, las organizaciones hoy en día deben ser “organizaciones que aprenden”, donde la tasa de aprendizaje debe ser siempre superior a la tasa de cambio.

Por otro lado, Boyett y Boyett (1999), comparan en el cuadro que vemos a continuación a las “organizaciones tradicionales” frente a las llamadas “organizaciones de alto rendimiento”:

Organizaciones tradicionales	Organizaciones de alto rendimiento
<b>Apoyo a la innovación y aceptación del riesgo</b> Se ignoran las nuevas ideas. El lema es «no arregles esto si no está roto».	Constantemente se buscan nuevas ideas y se ponen a prueba.
La gente que arriesga y fracasa es penalizada.	A la gente que arriesga y fracasa se le anima a que lo intenten de nuevo.
La gente que intenta cambiar las cosas no es recompensada.	A menudo, la gente que intenta cambiar cosas es promocionada.
<b>Importancia del aprendizaje</b> Hay pocas posibilidades de que la gente aprenda nuevas habilidades.	Hay infinidad de posibilidades para que la gente aprenda nuevas habilidades.
El aprendizaje casi no es recompensado.	El aprendizaje es altamente premiado y recompensado.
La organización hace difícil el aprendizaje que no esté exclusivamente dentro de los límites de la tarea que uno realiza.	A la gente se le anima a aprender tanto como puedan sobre todos los aspectos de la organización.
No se dedica ningún tiempo al aprendizaje.	Regularmente se dedica cierto tiempo al aprendizaje.
La formación multidisciplinaria es vista como algo ineficaz.	La formación multidisciplinaria es la norma.
La formación de los no directivos se centra principalmente en las habilidades técnicas.	Todos reciben formación en una amplia variedad de habilidades, incluyendo las interpersonales, administrativas y técnicas.

CUADRO 1

Organizaciones tradicionales versus organizaciones de alto rendimiento.

Fuente: Boyett y Boyett, (1999, p.134)

Por otro lado, la influencia de las TICs ha sido un hecho evidente y relevante en los departamentos de RRHH, orientado más hacia el área administrativa de las mismas, favoreciendo y facilitando las tareas que desempeña esta área de los departamentos de RRHH. Por ello, quiero comprobar la influencia que han tenido las mismas dentro del ámbito de la formación y el desarrollo. Por lo tanto este punto estará más enfocado al segundo ámbito temporal del trabajo, el que va desde comienzos del siglo XXI hasta hoy en día.

Con la realización de este trabajo, trataré de comprobar si estos tres cambios han influido en el ámbito de la formación, es decir, si han sido decisivos en el desarrollo y mejora de la misma, como comentaba anteriormente, desde finales de los ochenta hasta hoy en día.

Como contexto geográfico, en principio este trabajo de Fin de Grado no está enfocado en un espacio geográfico concreto, debido a las características globales de la formación en las empresas. Pese a esto, las experiencias reales que trataré de analizar si que provendrán de empresas o instituciones del territorio nacional español, debido a la mayor probabilidad de encontrar diversas experiencias enriquecedoras para la realización de este trabajo.

En relación con el espacio temporal, como he nombrado anteriormente, trataré de abarcar desde finales de los años ochenta y noventa en una primera etapa, y en una segunda, hasta hoy en día.

### **3. DESARROLLO DEL TRABAJO**

#### **3.1. Estado de la cuestión**

Como comienzo del desarrollo de este Trabajo de Fin de Grado, me gustaría exponer brevemente varias definiciones de autores sobre qué es la formación dentro del ámbito del trabajo.

Tal y como afirman los autores Solé y Mirabet (1994, p.19): "La formación se define como una metodología sistemática y planificada, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en el trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar aptitudes y a la mejora de sus capacidades."

A su vez, Buckley y Caple (1991, p.1) la definen como: "Un esfuerzo sistemático y planificado por modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actividades a través del aprendizaje. Conseguir la actuación adecuada de una actividad o rango de actividades en el mundo, es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente un trabajo o una tarea dada."

Por otro lado, Pineda (1999, pp. 52-60) afirma que la formación es: "Conjunto de actividades que tienen por objetivo esencialmente asegurar la adquisición de capacidades prácticas, conocimientos y actitudes necesarias para ocupar un empleo en una profesión, función determinada en un grupo de profesiones en cualquier sector de la actividad económica."

Tras analizar estas definiciones, se ve con cierta claridad la concordancia con un término concreto como es el desarrollo. Por lo tanto, el citado desarrollo puede verse desde dos vertientes, desde el punto de vista del perfeccionamiento de capacidades ya adquiridas anteriormente, o bien, desarrollo de nuevas capacidades o habilidades del trabajador mediante la enseñanza de nuevos conocimientos.

Como síntesis propia de la definición de formación podría concretarse de la siguiente manera: "La formación es la serie de actuaciones que se llevan a cabo por o para una persona o grupo de personas con el fin de desarrollar ciertas capacidades o aprender determinadas tareas mediante diversos métodos, para el correcto desempeño futuro de los formandos."

### **3.2. Antecedentes de la formación**

Desde el comienzo de la humanidad, el hombre tiene la curiosidad por característica innata en sí mismo, lo que en definitiva fue desencadenando en la preocupación por aprender y ser capaz de fabricar sus propios utensilios y bienes con el sentido de la sobrevivencia. Por lo que antes de entrar más en detalle con los antecedentes históricos de la formación, parece que el fin del aprendizaje no ha variado demasiado desde los comienzos de la humanidad hasta hoy en nuestros días.

Tal y como comenta Marrou (2004), dentro de los primeros pasos de nuestros ancestros, las tareas que era necesario aprender para la supervivencia, eran las mismas generación tras generación, es decir se transmitían de padres a hijos, por lo tanto el aprendizaje era meramente intuitivo, por observación, imitación e iniciativa personal.

Avanzando en el espacio temporal, no se dieron cambios significativos hasta que surgió la escritura, hecho que fue el desencadenante de la alfabetización de la especie humana, con el surgimiento de las primeras escuelas. Esta teoría fue expuesta por el autor Bosco (1995, p.31): "El desarrollo de las escuelas como lugares alejados de los procesos productivos primarios de la sociedad está estrechamente conectado con el desarrollo de la escritura".

Estos primeros lugares de formación parece que se desarrollaron en la región de Mesopotamia, concretamente con la civilización sumeria, con el principal fin de formar a los escribas que desempeñarían todo el papel político-administrativo. La misma situación se daba en el Antiguo Egipto, siendo una civilización muy similar a la sumeria.

La formación que se llevaba a cabo en estas primeras escuelas era la básica para poder leer y escribir, algo novedoso en aquella época y que solo unos pocos eran los privilegiados que tenían acceso a esta formación. Es decir, era

una formación destinada a la clase alta de la sociedad, que en el futuro desempeñarían puestos de relevancia dentro de la misma.

En cuanto a la formación profesional de las clases bajas, el autor Marrou (2004), considera que no se dieron cambios en ella, continuando la observación - imitación como método predominante de formación.

Este mismo autor, continúa avanzando hasta la época de la civilización griega, donde la formación orientada al mundo profesional no tuvo cambios significativos con respecto a espacios temporales anteriores. Los oficios generalmente seguían siendo transmitidos de padres a hijos, mediante la observación e imitación, al igual que ocurría en las épocas anteriores.

Pero sí que es verdad, que en esta época, se dio un importante acontecimiento para la historia de la humanidad, el nacimiento de las academias.

En concordancia con lo que expone González (2006), las academias en la Antigua Grecia eran instituciones dedicadas a la formación intelectual y espiritual, en las que la formación que se otorgaba en las mismas iba dirigida a la profundización intelectual en materias tales como las matemáticas, medicina, retórica, entre otras. Por la tipología de la formación, iba dirigida a las clases altas de la sociedad, tal y como ocurría en la civilización egipcia y sumeria que hemos visto con anterioridad. Por lo tanto este aprendizaje no iba dirigido a la "formación profesional" si no a la formación académica.

Por lo tanto se puede afirmar que hasta este instante analizado no han existido cambios significativos en lo que podríamos denominar como "formación profesional" de las distintas civilizaciones, centrándose en el aprendizaje del oficio artesano.

Esta situación comenzó a cambiar con la entrada de las distintas civilizaciones en la Edad Media o Medieval, tal y como será expuesto en los párrafos que vienen a continuación.

Como comentaba, en la Edad Media, tuvo lugar un cambio en la mentalidad del trabajo como tal. Esta circunstancia se dio especialmente dentro de los

trabajos manuales o manufactureros. Esto vino dado por el desarrollo de los gremios, tal y como se ve en lo expuesto por Covarrubias (2004).

Con la aparición de la figura del maestro, surgió también la figura del aprendiz, si bien estas dos figuras ya habían sido utilizadas en las civilizaciones anteriores, ambas estaban relacionadas por consanguineidad, situación que se abandonó durante este espacio temporal.

El maestro enseñaba el oficio manufacturero del cual era experto a sus aprendices, por lo cual, esto podría denominarse como los primeros pasos de la formación profesional, en este caso orientada hacia trabajos manuales y manufactureros. Los aprendices comenzaban realizando las tareas más sencillas del trabajo, es decir, para las que no era necesaria una experiencia previa por su sencillez. Pero con el paso del tiempo, la formación dada por el maestro y la experiencia adquirida, iban convirtiéndose primero en trabajadores aptos para el desempeño del trabajo.

Con posterioridad, y solo si el maestro así lo estimaba, alcanzaban el estatus de oficial, que daba al trabajador la certificación de ser un trabajador apto para realizar el trabajo por sí mismo. Mientras que por último y con la debida experiencia en la materia, se convertían en maestros.

En cuanto a los métodos de formación, éstos podían ser variados, en función del maestro, las tareas a realizar y las capacidades de los aprendices. Es decir, casi podrían ser considerados como asistemáticos, ya que podía verse tanto la observación e imitación, como la formación teórica y práctica de las actividades a desempeñar.

El comienzo de la Revolución Industrial, dio lugar a los términos industria, proletariado y comercio, por lo que, basándome en la revista publicada por CEDEFOP, *Historia de la formación profesional en Europa* (2004), pasaré a exponer brevemente este periodo.

Durante este periodo, y debido a la inserción de las máquinas, se dejó de lado el trabajo físico de las personas, a los que se comenzaba a llamar proletarios, y

se originó un cambio hacia el conocimiento manipulativo de las máquinas. Por lo tanto, de esta época podría afirmarse que se dieron los primeros pasos de la formación continua de los trabajadores, y ésta era orientada al manejo de la nueva maquinaria que iba surgiendo con la evolución tecnológica.

A medida que aumentó la complejidad de las maquinarias, esta formación continua debía ser ejercida por personas más profesionalizadas, función que se escapaba a la capacidad interna de las fábricas.

En este preciso momento, se da la creación de escuelas capaces de formar la mano de obra requerida, lo que podríamos denominar como el precursor de la formación profesional de nuestros días. De éste modo, a finales del siglo XIX, las primeras escuelas de artes y oficios ven la luz, con el fin de enseñar sistemáticamente los oficios y ocupaciones en el área industrial, comercial y agrícola.

Estas primeras escuelas de formación profesional formaban al trabajador en materia práctica para ejercer el trabajo y aumentar el rendimiento productivo empresarial, es decir, satisfacían el carácter económico de las fábricas o empresas, sin tener prácticamente en consideración al trabajador. Por lo que en resumen, la formación profesional tenía el objetivo limitado de adecuar al hombre para el trabajo y por el trabajo.

El avance tecnológico, científico y de las ciencias sociales mostraba que la mera instrucción del hombre ya no satisfacía a una sociedad en constante cambio y transición.

Con el paso de los años, y ya entrados en el siglo XX, las escuelas de formación, continuaron con su desarrollo, otorgando una formación más integral, para que el hombre pudiera desarrollar plenamente todo su potencial. Mientras que finalmente, todo esto, desembarcó en una regulación legal por parte de los países más desarrollados, en la que se establecieron varios aspectos de la formación profesional de los trabajadores.

Con esta breve historia de la formación, he podido comprobar que pese a la importancia de la aparición de la escritura en relación con la formación, ésta no fue aprovechada por gran parte de la población hasta muy entrado el siglo XX, siendo en épocas anteriores un privilegio reservado a las clases altas de la población.

Por otro lado, y dada la simplicidad de las tareas a desempeñar hasta la revolución industrial, es comprensible que la formación profesional fuera tan rudimentaria, ya que bastaba con observar e imitar las acciones del trabajador experimentado para poder realizar el trabajo. Esta situación es muy difícil de ver hoy en día, debido a la exigencia de un mínimo de conocimientos en gran parte de los puestos del mercado laboral, ya que sin ellos, las tareas más básicas no pueden ser desempeñadas.

Desde mi punto de vista, esta diferencia viene de la generalización de la educación universal, que ha servido para enriquecer al ser humano y dotarlo de una visión más amplia. Estos conocimientos no específicos que se ven hoy en día, pueden no tener relación con las actividades a desempeñar, pero sin duda son bienes intangibles que las empresas valoran subjetivamente.

En cuanto a la época de la revolución industrial, como he podido ver se dieron los primeros pasos para la formación profesional con la complejización de las máquinas. Esta formación profesional iba dirigida a las actividades prácticas esenciales para el desarrollo de la actividad, es decir, se adquirían una serie de conocimientos limitados dentro de un área de trabajo, y se restringían las prácticas educativas orientadas a ampliar la visión del individuo respecto de sí mismo, de la sociedad y del mundo.

Por lo tanto, regresando al comienzo del apartado, el fin del aprendizaje no ha variado en exceso desde que surgimos como especie hasta nuestros días, esto es debido a que actualmente el aprendizaje continúa siendo vital dentro de nuestra vida, incluyendo también el ámbito laboral, al ser imprescindible aprender unas determinados conocimientos o tareas, no sólo para desempeñar correctamente un trabajo y por lo tanto seguir siendo un trabajador útil y

eficaz, sino también para convivir en una sociedad cambiante como es la que nos encontramos hoy en día.

Esta sociedad cambiante ha sido uno de los impulsores de las variaciones que se han ido dando en materia de formación y desarrollo. Hoy en día no podemos pasar por alto las tecnologías de información y comunicación, ni el gran impacto que han tenido en instituciones y empresas de todo el planeta. Así mismo estas tecnologías han tenido grandes consecuencias sociales a nivel global, que han variado de sobremanera de la forma de relacionarnos entre seres humanos y por lo tanto ha influido a su vez en los recursos humanos de las empresas.

Ya por último, a lo largo de este análisis, he podido comprobar que se han dado tres etapas de formación profesional a lo largo de la historia de la humanidad, y que como se puede ver en la figura 1 son:

- Transferencia de conocimientos de padres a hijos.
  - Mediante Observación – Imitación.
- Relación Maestro – Oficial – Aprendiz.
- Formación profesional estandarizada del siglo XX y XXI.

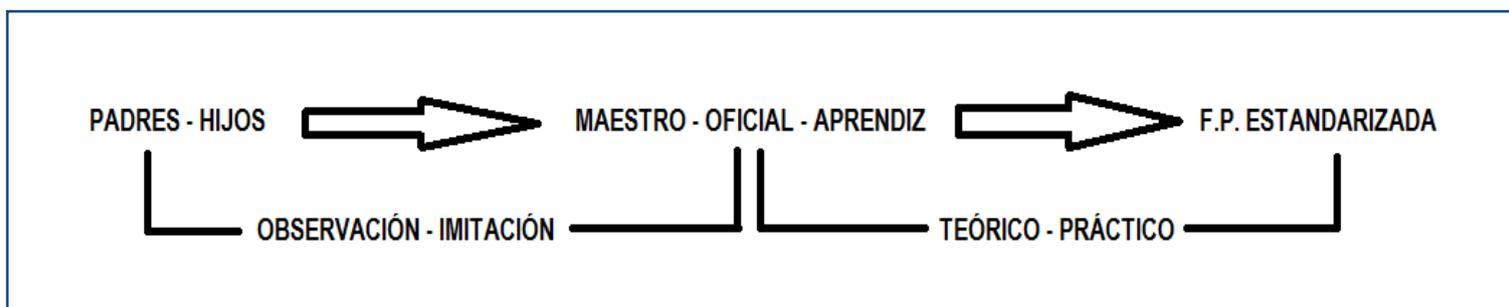


FIGURA 1

Etapas de la formación profesional.

Fuente: Elaboración Propia.

Por último, me gustaría comentar la interrelación que existe entre formación y educación, ya que en este Trabajo de Fin de Grado está orientado exclusivamente a la formación en entornos empresariales.

Solé y Mirabet (1994) comentan esta interrelación entre la formación y la educación, afirmando que la principal diferencia de este tema es que formación está enfocada de una forma más directa hacia el trabajo. También comentan la complementariedad de la educación y formación, ya que según estos autores, esto es debido a que la formación viene a estar directamente relacionada con la experiencia educacional previa, es decir, la educación.

Por lo cual, se podría llegar a afirmar que las fronteras están entre ambos conceptos están desdibujadas.

### **3.3. La planificación del proceso formativo**

A continuación me gustaría poner en situación el proceso formativo, para centrar el trabajo y facilitar a partir de aquí el análisis que posteriormente será llevado a cabo.

Como he comentado anteriormente con la recopilación de varias definiciones acerca de la formación, en síntesis es “la serie de actuaciones que se llevan a cabo por o para una persona o grupo de personas con el fin de desarrollar ciertas capacidades o aprender determinadas tareas mediante diversos métodos, para el correcto desempeño futuro de los formandos.”

Por lo que ampliando la definición a proceso formativo, a continuación vamos a ver cómo lo denominan algunos autores.

En “Auditoría de la formación” Pineda (2002), afirma que se dan dos perspectivas dentro de la definición de proceso formativo empresarial. La primera proviene de Francia, y utilizan el término *formation dans l'entreprise*, término generalmente utilizado también en países de habla hispana.

Esta perspectiva, el proceso formativo es definido por Pineda (2002, pp. 22-23) como: “Toda aquella formación profesional dada en los locales de una empresa y a una persona que tiene el estatus de trabajador o de empleado; puede ser impartida en el puesto de trabajo o fuera del mismo, o combinar estos dos tipos de formación.”

Por otro lado está la perspectiva anglo-sajona, que proviene del término *industrial training*, da lugar a la siguiente definición; “La formación en la empresa se define como la adquisición sistemática de habilidades, normas, conceptos y/o actitudes que conducen a una mejora de ejecución en el contexto laboral.”

Por otro lado, Colom, Sarramona y Vázquez (1994), analizan el proceso de formación desde un enfoque sistémico, y ven dos principios fundamentales a la hora de definir el proceso de formación en las empresas, como exponen a continuación Colom, Sarramona y Vázquez (1994, p.27):

“El desarrollo eficaz de la formación exige arrancar de dos principios fundamentales:

1. Principio sistémico: La formación debe concebirse como un conjunto de elementos interrelacionados en orden a conseguir la función que le es propia (desarrollo de la competencia humana e incremento de la competitividad de la organización); para desarrollar esta función, la formación ha de estar abierta a los cambios en el medio interno y en su entorno.
2. Principio tecnológico: La formación se desarrolla a través del control de los diversos tipos de procesos (de aprendizaje, laborales, de comunicación, de decisión, de innovación, etc...) que tienen lugar en la organización.”

Como se puede ver, en la primera definición de estos autores ya se introduce el conjunto de elementos interrelacionados, en mi caso interpreto que se refiere a las distintas acciones que se dan lugar dentro de cada fase del proceso formativo, como diferentes elementos para alcanzar el objetivo de formar al trabajador. Mientras que en la segunda definición, no tiene tan en cuenta las fases del proceso de formación, sino el “cómo” y el “para qué” del mismo.

Y en tercer lugar, Solé y Mirabet (1994, p.19), definen el proceso de formación como: “Una metodología sistemática y planificada, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en el trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus aptitudes y a la mejora de sus capacidades”.

La formación tiene como objeto permitir la adaptación de los trabajadores al cambio tecnológico en las nuevas condiciones de trabajo, y favorecer su promoción social.”

En esta tercera definición podemos ver como Solé y Mirabet lo definen como un proceso sistemático y planificado, introduciendo la planificación y sistematización del proceso dentro de su definición.

Por lo tanto, aunando las definiciones vistas hasta el momento, el proceso de formación podría ser denominado como un conjunto de actividades o procesos previamente sistematizados y planificados, que van encaminados a formar a los trabajadores. Estos procesos pueden ser desarrollados por las empresas, por los trabajadores o por sus respectivas organizaciones, dirigidas tanto a la mejora de las competencias ya existentes, como al reciclaje de los trabajadores ocupados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del trabajador. Mientras que el objetivo del mismo se debe entender como un proceso de potenciación y desarrollo del individuo en relación con su profesión.

Pero no hay que confundir el término formación con el de perfeccionamiento, ya que aunque ambos son complementarios, y en concordancia con lo visto por varios autores, la primera se centra fundamentalmente en proporcionar a los empleados habilidades concretas o en corregir deficiencias en su rendimiento, mientras que el perfeccionamiento podría ser denominado como una actividad destinada a proporcionar a los empleados unas habilidades que la empresa necesitará en el futuro.

A continuación expongo una tabla explicativa desarrollando las ideas vistas en el párrafo anterior. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1998, p.249) comentan lo siguiente:

	<b>FORMACIÓN</b>	<b>PERFECCIONAMIENTO</b>
<i>Centro de atención</i>	Trabajo actual	Trabajo actual y futuro
<i>Campo de aplicación</i>	Empleados individuales	Grupos de trabajo o empresa en su conjunto
<i>Marco temporal</i>	Inmediato	A largo plazo
<i>Objetivo</i>	Resolver deficiencias actuales en las habilidades	Preparación para las futuras demandas del trabajo

CUADRO 2

Formación y perfeccionamiento.

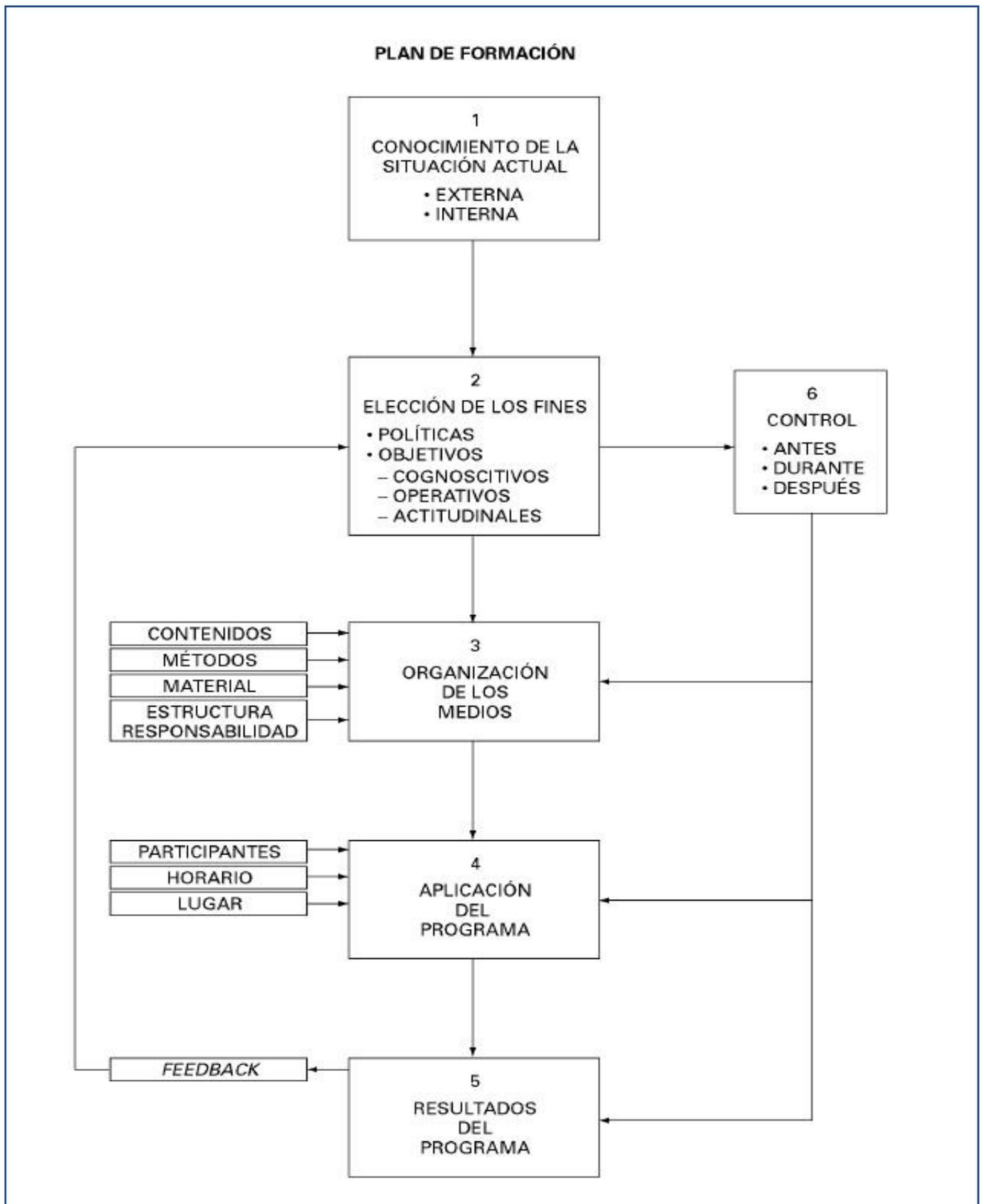
Fuente: Gómez-Mejía, L. Balkin, D. y Cardy, R. (1998, p.249)

Una vez finalizada la conceptualización del proceso de formación, pasamos a ver resumidamente cada una de las fases del proceso de formación. Para ello compararemos las diferentes fases establecidas por tres autores. El primero se trata de los seis puntos o fases establecidos por Solé y Mirabet (1994, pp. 33-34):

1. Análisis situacional de la empresa.
2. Detección de necesidades formativas.
3. Diseño de acciones formativas.
4. Elaboración del plan de formación.
5. Ejecución del plan.
6. Evaluación del proceso formativo.

Aquí podemos ver como estos dos autores estructuran el proceso de formación en seis fases diferenciadas, dentro de las cuales se llevarán a cabo distintos procesos que analizarán en apartados posteriores de este trabajo.

A continuación podemos encontrar un esquema elaborado por Puchol en su libro Dirección y gestión de Recursos Humanos (2003, p.205).



CUADRO 3

Etapas del plan de formación.

Fuente: Puchol (2003, p. 205)

Mientras que en tercer lugar, Pineda (2002, pp. 33-48) establece los siguientes puntos:

1. Detección de necesidades de formación.
2. Objetivos de formación.
3. Contenidos de formación.
4. Metodología de la formación.
5. Operativización de la formación.
6. Resultados de la formación y posterior auditoría.

Con el esquema expuesto anteriormente de Puchol, podemos ver clara y ordenadamente las fases que conlleva el proceso formativo en una empresa, concordando casi por completo en la totalidad de las fases con las expuestas por Pineda en su libro *Auditoría de la formación*.

Aunque como hemos podido ver, de unos autores a otros dista levemente el contenido de cada fase, se puede constatar que pese a las distintas denominaciones y contenido determinadas por los distintos autores, éstas son complementarias y finalmente constan de los mismos contenidos pero organizados de distinta forma.

En cuanto a la primera fase, he podido comprobar cómo las distintas obras citadas de estos autores coinciden en ella, viendo como inicio primordial el realizar un análisis situacional de la empresa. Este análisis es visto por Solé y Mirabet como un análisis general de la empresa, identificando las estrategias y objetivos clave en el desempeño de la actividad, además de descubrir problemas generales y conocer los proyectos y cambios previstos para un futuro. En este último punto centra su análisis Puchol, enfocando la formación como la solución a los problemas internos y externos detectados mediante este primer análisis de la empresa.

Por otro lado, Pineda en su libro ve esta primera fase como un periodo de detección de necesidades formativas, en el cual profundiza con más énfasis en

el análisis de las tareas, conocimientos, habilidades y actitudes (denominado CAC por Pineda), y de las personas, dando una menor importancia al análisis de la organización que los autores anteriores.

Pasando a la segunda fase, tanto Puchol como Pineda ven este apartado como el del establecimiento de objetivos del plan de formación, a diferencia de Solé y Mirabet que en esta segunda fase consideran que debería llevarse a cabo la detección de necesidades formativas.

Estos objetivos provienen tanto de las necesidades detectadas con el análisis de la empresa en general, en el caso de Puchol, como del análisis de las tareas, conocimientos, habilidades, actitudes y personas en el caso de Pineda. La diferencia principal entre estos dos autores y lo expuesto en el libro de Solé y Mirabet es que los dos primeros agrupan la detección de estas necesidades en la primera fase mientras que los segundos estiman necesario separar esta detección.

En cuanto a la tercera fase, Solé y Mirabet exponen en ella el establecimiento de los objetivos de formación, además de transformar las necesidades detectadas en la fase anterior en programas o acciones de formación concretas. Al igual que Pineda, que en su tercera fase deben de establecerse unos contenidos determinados para las acciones o programas formativos que posteriormente se vayan a llevar a cabo, estructurándolos de tal forma que se maximice el aprendizaje en el mínimo tiempo posible.

Por otro lado, Puchol encuadra en la tercera etapa todo el desarrollo del plan de formación, desde contenidos, métodos y material, hasta la estructura de los mismos.

Siguiendo con la estructura de Pineda, Solé y Mirabet la cuarta fase podría denominarse como una etapa complementaria a la anterior, llevando a cabo el diseño del plan de formación con todos los elementos esenciales a tener en cuenta, como podrían ser los métodos, las modalidades (formación externa o

interna), el presupuesto, los recursos disponibles, otros factores, etc... Mientras que para Puchol este cuarto punto del proceso debería ser ya la aplicación del plan formulado, por lo que de momento se puede observar que los tres autores coinciden en la gran mayoría de los contenidos, no así en la estructuración de los mismos.

Por lo tanto en la quinta etapa tanto P. Pineda, como Solé y Mirabet ponen la puesta en marcha del plan diseñado con anterioridad. Es cierto que P. Pineda lo denomina operativización de la formación, lo que significa la puesta en marcha del plan en términos más sencillos.

Finalmente para los tres autores el sexto punto se basa en la obtención de los resultados obtenidos mediante la ejecución de la formación y su posterior evaluación, también llamada control por parte de Puchol, o auditoría de la formación por Pineda.

Para finalizar con esta síntesis acerca de lo que exponen distintos autores sobre el proceso de formación en las empresas, me gustaría exponer una breve idea sobre el rol que lleva a cabo el formando, ya que es una parte vital y transversal de todo este proceso.

Para una formación eficaz, sería conveniente que el formando sepa aprender, pero también pueda y quiera aprender. Quien se forma, el formando, se convierte así en parte activa del propio proceso de aprendizaje y por lo tanto es el eje central del mismo.

Es decir, quién se forma, debe ser el protagonista del propio proceso de formación. Es decir, se debería dejar atrás el rol pasivo que es posible que tengan algunos formandos, cosa que se viene demostrando con el éxito de los procesos de formación en los que la actividad del sujeto que se forma es la clave de su éxito.

### **3.4. Análisis de la formación anterior al siglo XXI**

#### **3.4.1. Introducción**

Para comenzar este punto en cuanto al proceso formativo de este espacio temporal, al cual denominaré durante este Trabajo de Fin de Grado como "tradicional", me gustaría explicar mi punto de vista sobre lo que considero yo tradicional, no solo en cuanto a contexto temporal, sino también en relación a otros ámbitos.

Por consiguiente, creo necesario definir qué es un proceso formativo, así como todos los elementos que lo componen y que posteriormente serán parte del análisis. Por último comenzaré el análisis como tal incluyendo las experiencias situacionales de empresas del panorama español.

El proceso formativo denominado en este Trabajo de Fin de Grado como "tradicional", desde el punto de vista temporal, es el que abarca el espacio temporal anterior al comienzo del siglo XXI. Es decir, desde sus inicios después de la segunda guerra mundial en los países más desarrollados de la Europa de aquellos años, y desde los años sesenta aproximadamente en España, únicamente desarrollado por las grandes empresas españolas del momento, ayudado por la promulgación en 1955 de la Ley Industrial. Para a posteriori, avanzar con el paso de los años, hasta finales de la década de los ochenta y noventa, que fue el comienzo del apogeo de la formación a nivel mundial y en nuestro país.

Pero por otro lado, con "tradicional" me refiero también a la mentalidad con la que las empresas contaban por aquel entonces. En el panorama empresarial español anterior a la década de los ochenta, abundaban las PYMES, es decir, las pequeñas y medianas empresas, generalmente familiares, situación similar a la que nos encontramos en la actualidad.

La titularidad familiar de las empresas, durante la época franquista, y los primeros años de la época post-franquista, generalmente daba a la dirección de las pequeñas y medianas empresas una mentalidad conservadora y tradicionalista, no así sucedía con las grandes corporaciones, que a medida que avanzaba la sociedad, éstas se posicionaban como las impulsoras del crecimiento y avance según mis conocimientos previos acerca de este tema en concreto.

Esta mentalidad tradicional ha dado también su denominación a los procesos formativos que a posteriori vamos a analizar, por lo tanto, este tradicionalismo venía de la mano de una serie de creencias, valores y costumbres que venían siendo inherentes de épocas anteriores, basados en la desigualdad y en el poder del empresario sobre el trabajador.

Esta mentalidad tradicionalista dista mucho de la mentalidad que se puede ver hoy en día en las empresas del panorama español. Uno de los factores que han influido para bien en el cambio de mentalidad, ha sido la globalización. España, siempre fue un país restrictivo al contacto exterior, viviendo tras una especie de muro que nos apartaba de los grandes avances que tenían lugar en Europa.

Por todo esto, hoy en día podemos afirmar que la globalización en general, ha conllevado un cambio de mentalidad general de la población, lo que incluye a las empresas. Se ha dado una modernización a gran escala en los últimos treinta años, que de no ser por el avance de la sociedad en general, no habría sido posible.

Ya para finalizar con esta explicación de mi concepto de "tradicionalidad" en relación a este tema concreto, el avance de la sociedad ha surgido, en mi opinión, como consecuencia de varios aspectos claves, destacando:

- Tecnologías de información y comunicación.
- Pensamiento globalizado.
- Desarrollo de la sociedad del conocimiento.

### **3.4.2. Análisis del proceso formativo**

A continuación recojo el análisis de las prácticas llevadas a cabo por dos grandes empresas del panorama español, como lo son la Caja de ahorros de la Inmaculada y la compañía de seguros MAPFRE.

En este apartado comenzaré con el análisis del proceso formativo empresarial, centrándome, como he comentado anteriormente, en las prácticas llevadas a cabo desde finales de la década de los ochenta y los noventa en estas dos grandes empresas

Comenzaremos con la aseguradora MAPFRE, aseguradora que surgió en el año 1933, por iniciativa de una agrupación de terratenientes con el fin de asegurar a sus trabajadores debido a la nueva legislación en materia de accidentes de trabajo que se decretó en el citado año.

Como podemos ver, en sus inicios, MAPFRE estaba orientada hacia los seguros agrícolas, pero con el paso de los años captó ciertas oportunidades de expansión que se le iban presentando, siendo capaz de reorientarse hacia otras ramas del seguro, como el hogar, defunción, automóviles, responsabilidad civil, salud, viajes construcción, crédito, etc...

Además de su principal actividad que es el reaseguro de ciertos riesgos, desempeñan su actividad con proveedores de servicios financieros, como también lo hacen otras grandes empresas aseguradoras.

Posteriormente conoceremos las experiencias en el ámbito de la formación de la Caja de Ahorros de la Inmaculada. Esta antigua caja de ahorros, ahora parte de la otra gran entidad bancaria de Aragón, "Ibercaja Banco", surgió en el año 1905 en la ciudad de Zaragoza.

Con el paso de los años fue expandiendo su negocio hacia otras áreas de la comunidad autónoma y del territorio nacional, llegando a ser una de las empresas más importantes de la comunidad de Aragón dentro de este sector.

Tras esta breve introducción de ambas compañías, comenzaremos con el análisis de las mismas. En ambas el trabajo de campo se desarrolló mediante una entrevista con el responsable de formación tanto de MAPFRE como de la CAI para la zona de Zaragoza y Aragón.

La entrevista con el responsable de formación de MAPFRE se realizó el 13/05/2014 en las oficinas centrales de Zaragoza, mientras que la segunda entrevista con el responsable de formación de la CAI se realizó el 29/05/2014 en las oficinas centrales de Zaragoza.

El desarrollo de las entrevistas se llevó a cabo mediante la exposición por mi parte de la estructuración del trabajo, concretando las áreas sobre las que necesitaba conocer más en detalle: planificación, medios, actividades, formador y formandos.

### **3.4.2.1. Planificación**

#### **MAPFRE**

Dentro del seno de la aseguradora MAPFRE, la planificación de la formación durante los años ochenta y noventa era cuanto menos escasa. No existía la mentalidad de planificación como la conocemos actualmente, sino que la formación se demandaba por parte de la gerencia de la empresa.

Esta demanda se realizaba con el objetivo de resolver una problemática puntual en unos trabajadores determinados, por lo tanto todas las acciones formativas carecían de un objetivo común enfocado a los trabajadores o formandos.

Por lo tanto podríamos definir la planificación dentro de la aseguradora MAPFRE como "a petición de los superiores jerárquicos", los cuales se dirigían a los responsables de formación, generalmente uno por comunidad autónoma, para exponerles los problemas que se habían encontrado desde gerencia y formar a los trabajadores involucrados con el fin de evitar que se repitiese esta situación.

## **CAJA INMACULADA**

En cuanto a la planificación de la Caja Inmaculada, durante la década de los ochenta y principios de los noventa no existía una planificación de la formación como tal, al igual que en la anterior empresa que hemos podido analizar.

Según me comenta el responsable de formación de la CAI, a mediados de los noventa comenzó el cambio dentro de la estructura de la organización, con el paso del departamento de personal al departamento de recursos humanos.

El periodo anterior al departamento de recursos humanos, es decir, el de personal, la actividad que se desempeñaba en él era con un alto contenido de materias administrativas, pero sin olvidar la formación técnica que debían recibir los trabajadores de la CAI.

Esta formación previa a la evolución hacia los recursos humanos, era una formación reactiva, al igual que ocurría en la empresa anteriormente analizada. Esto ocurría conforme a la visualización de una serie de deficiencias por parte de los superiores jerárquicos que demandaban una formación determinada para cada caso en concreto.

Este cambio de personal a RRHH, acarrió una serie de mejoras que fueron implantándose conforme el paso de los años, y una de las cuales fue la planificación estructurada y más detallada de la formación.

Dentro de esta planificación, me comentan desde la CAI, primaba la detección de necesidades formativas tanto por parte del superior jerárquico como del propio trabajador. Por lo tanto podría decirse que la Caja Inmaculada fue una de las pioneras en Aragón en darle un cierto protagonismo al trabajador con respecto a la formación que posteriormente iba a recibir, y por lo tanto también a su futuro.

Esta detección de necesidades iba de la mano junto con las necesidades de negocio de la entidad financiera, es decir, se establecía la formación conjuntamente mediante los objetivos estratégicos concretos que tenía la empresa y la detección de necesidades que hemos comentado anteriormente.

En cuanto a la determinación de los cursos o acciones formativas a desarrollar por parte de la empresa, estos se planificaban de forma anual, como he comentado anteriormente en función de los objetivos de la caja y de las necesidades detectadas.

Posteriormente, en cuanto a la ejecución de estas actividades formativas que habían sido detectadas y determinadas para su impartición a los trabajadores, las comentaremos en los puntos siguientes, pero como resumen decir que esta formación implicaba de una manera importante al trabajador, haciéndolo partícipe de todo el proceso.

Por último, la Caja Inmaculada llevaba a cabo un seguimiento y posterior valoración de la formación. Esta valoración de la formación, que en principio es una característica de las acciones formativas que surgieron más adelante en el tiempo en otras empresas, en la CAI fue implantada hacia finales de los años noventa, con lo que se podría afirmar que esta caja radicada en Aragón era pionera en este aspecto.

#### **3.4.2.2. Medios**

##### **MAPFRE**

Los medios utilizados durante este espacio temporal en la aseguradora MAPFRE, podemos ver que hasta el desarrollo de las nuevas tecnologías, fueron muy rudimentarios y manuales, pese a que con el avance de la década de los noventa fueron surgiendo nuevos instrumentos que a posteriori conoceremos más detenidamente.

Durante la década de los ochenta y hasta mediados de los noventa, el principal material que se empleaba en los cursos de formación, era el papel, mediante el cual se hacía entrega de manuales y/o contenidos de los cursos que se le iban a impartir al trabajador, o en este caso formando.

Durante esta época se utilizaban conjuntamente las pizarras como método de apoyo para la exposición del formador, que posteriormente, con el paso de los

años, evolucionaron en las pizarras "velleda", siendo una innovación al no tener que utilizar tizas y pudiendo borrar lo apuntado con un rotulador, con un simple pañuelo. Esto tuvo como consecuencia una mejora de la limpieza y presentación a la hora de impartir el curso de formación, con el consecuente beneficio para el formador y el formando.

A la vez, también se daba uso de los rotafolios, similares a la pizarra, con la desventaja de no poder borrar lo escrito, pero con la ventaja de poder volver a lo expuesto en apartados anteriores sin necesidad de volver a copiarlo en el folio de exposición.

Posteriormente, con la generalización de las nuevas tecnologías y de la informática, otro método empleado fue la exposición mediante proyectores de transparencias o retroproyectors, los cuales tenían sus ventajas, pero también sus inconvenientes.

Los retroproyectors por esta época eran una innovación tecnológica, por lo que su precio y mantenimiento era muy alto, rondaba aproximadamente convertido a euros entre siete y ocho mil euros. Aparte estaba el mantenimiento de la lente, cuya duración no era demasiado prolongada y su sustitución acarrearía un gasto elevado para la época. Esta era la principal desventaja con la que contaba este sistema sobre el papel, el cual era con diferencia mucho más económico. Pero a la vez se daba, que debido a su precio existía únicamente un retroproyector para varios centros de trabajo, esto, unido al gran volumen que ocupaba en esta época, hacían que fuese de difícil transporte.

Estos retroproyectors basaban su tecnología en unos acetatos sobre los que se plasmaba la imagen a exponer, por lo que la preparación de los mismos no era un proceso sencillo como lo conocemos actualmente. Con la evolución de los ordenadores, el proceso se simplificó, pudiendo ser realizado a través del ordenador, disminuyendo ampliamente el tiempo de trabajo dedicado a la preparación de los cursos formativos.

Por otro lado, en cuanto a las aulas de formación, sobre todo en centros de reducido tamaño, eran inexistentes, teniendo que ser utilizado en muchos casos una zona amplia del centro de trabajo en la que colocar los medios necesarios para dar la formación a los trabajadores designados.

En los centros de trabajo de ya cierto tamaño, en los años ochenta y noventa sí que gozaban de aulas específicas de formación, debido a que al existir un mayor número de empleados, se realizaban formaciones con mayor frecuencia que en otros centros. En estas aulas, generalmente estaban instalados los instrumentos de alto valor, como los retroproyectors, debido al mayor uso que tenían en estos centros.

En cuanto a la disposición de las aulas, durante la década de los noventa, la formación consistía en una clase magistral acerca de un tema concreto, por lo que las mesas de las aulas estaban distribuidas de forma similar a las escuelas, para muestra un dibujo explicativo.

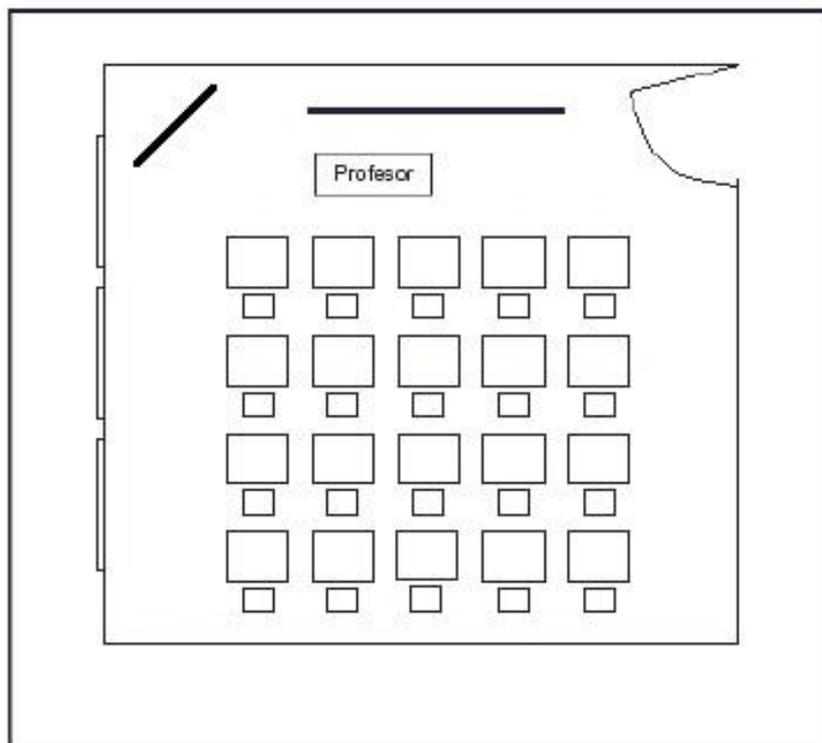


FIGURA 2

Aula tipo escuela.

Fuente: Elaboración propia.

Con el avance de los años, sobre todo a finales de los noventa y principios del nuevo siglo, surgieron nuevos sistemas de distribución de las mesas, como el sistema en U, mesas redondas, la posibilidad de mover mesas, etc...

Los cuales eran métodos innovadores en materia de formación, por lo que sorprendían en muchos casos a los trabajadores que se encontraban con esta nueva metodología de organización, al estar acostumbrados desde siempre a las clases magistrales donde el profesor/formador era el único que intervenía.

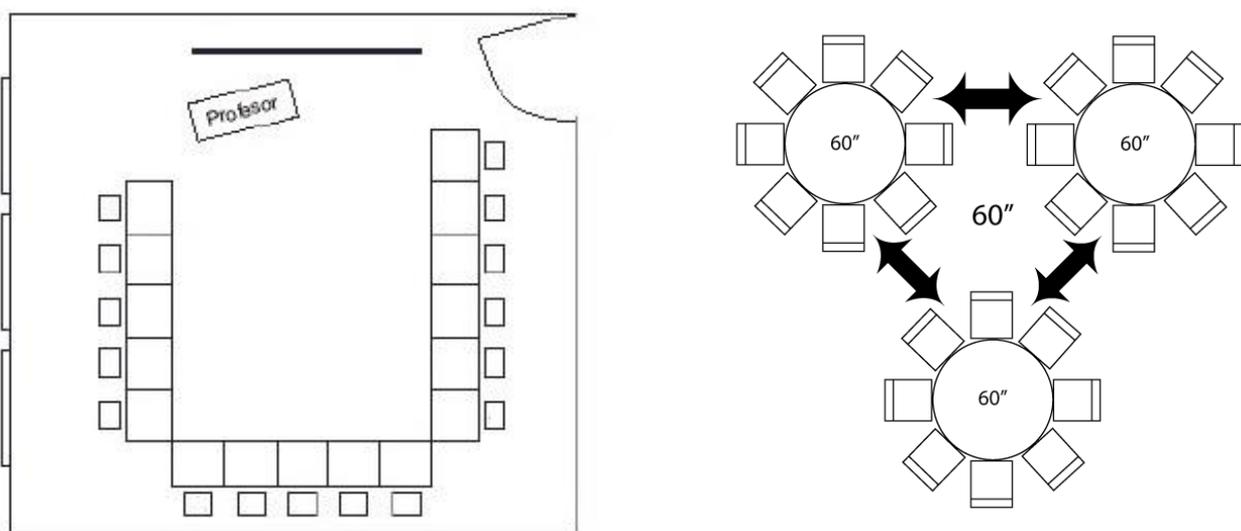


FIGURA 3

Nuevos tipos de distribución de aula.

Fuente: Elaboración propia.

Esta distribución permitía trabajar de una manera mucho más flexible, lo que dio como resultado los comienzos de la formación práctica, incluyendo los trabajos en grupo. Estas novedades fueron evolucionando con el paso de los años hasta lo que conocemos hoy en día, donde en gran parte de la formación, ésta será valorada por la calidad y cantidad de los ejercicios prácticos que sean desempeñados durante el desarrollo de la misma.

## **CAJA INMACULADA**

En cuanto a los medios utilizados por la Caja Inmaculada, habrá que dividir el espacio temporal, por la temprana evolución vivida por esta entidad en lo que a formación se refiere, y por lo tanto, la variación de su actividad formativa.

En la época anterior a los "Recursos Humanos", la de "Dirección de Personal", la formación era eminentemente presencial, por lo que generalmente eran formaciones expositivas de diversa índole. Eran llevadas a cabo en aulas formativas establecidas para aquel fin, con unos medios técnicos adecuados a lo que en aquella época se podía acceder. En este caso eran similares a los utilizados por la compañía aseguradora Mapfre, por lo que considero innecesario la repetición de todos estos medios básicos de formación.

Posteriormente, con el desarrollo de los recursos humanos dentro de la organización de la Caja Inmaculada, y con el avance de las nuevas tecnologías, surgió como elemento diferenciador la formación a distancia.

En primer lugar, esta formación se realizó en formato papel a través de un catálogo de contenidos pedagógicos que eran enviados a los receptores de la formación, que servían conjuntamente con la formación presencial para complementar la misma, de forma que la formación fuera lo más eficaz y aprovechable posible. Por lo que en mi opinión, esto supuso un pequeño avance en cuanto a eficacia tanto para los formadores como para los formandos.

Posteriormente ya hacia finales de los años noventa, se desarrolló conjuntamente con una empresa externa tecnológica y otras cajas de ahorros, una formación a distancia a través de disquetes informáticos, los cuales eran enviados a los formandos para recibir la formación correspondiente. Los contenidos de esta formación fueron básicos, pero con un contenido muy interactivo, lo que generaba implicación por parte del participante. El fin que tenían estos cursos a distancia era como complemento a otros más técnicos que eran impartidos presencialmente por expertos internos de la propia Caja Inmaculada.

Este medio de formación, el cual mi opinión era muy avanzado para la época debido a las limitaciones tecnológicas de la década de los noventa, supuso una revolución en esta materia, ya que posteriormente se ha ido generalizando en la mayoría de las medianas y grandes empresas de nuestro país.

### **3.4.2.3. Actividades**

#### **MAPFRE**

En cuanto a las actividades que se llevaban a cabo en la aseguradora MAPFRE, éstas eran en su totalidad presenciales, como he comentado con anterioridad, y solían desarrollarse en grupo, a lo que había que añadir que estos grupos eran muy numerosos, generalmente de unos treinta o cuarenta trabajadores que iban a recibir la formación. Estos cursos formativos generalmente eran desarrollados fuera del horario laboral, aspecto impensable hoy en día. Según me comentan, se realizaban los viernes al finalizar la jornada laboral o incluso los sábados por la mañana.

Otro aspecto a destacar era la dificultad de convocar a los asistentes y el desplazamiento de los mismos, debido a los medios de locomoción existentes en la década de los ochenta y noventa. Por lo que por lo general, era el formador el que se desplazaba a otros lugares geográficos para la impartición de los cursos.

Existían dos tipos de formación, la establecida en el calendario de forma anual y la no planificada.

Cuando la formación estaba calendarizada de forma anual, consistía en una formación genérica, la cual era idéntica para la totalidad de los trabajadores, sin tener en cuenta las necesidades de los mismos, ni el nivel de formación individual del que gozaban en el momento de recibirla, ni ningún otro aspecto.

Esta formación genérica, como ya he nombrado con anterioridad estaba calendarizada anualmente y consistía en los mismos temas relacionados con la actividad de la empresa en el mismo mes todos los años. Según me comenta

el responsable de formación de MAPFRE, en Diciembre se llevaban a cabo las formaciones de productos financieros y planes de pensiones, en Enero de automóviles y así sucesivamente todos los años, por lo que según mi punto de vista estaban formando a los trabajadores cada año acerca de los mismos productos, confirmándome por ellos mismos que se daba el caso de trabajadores que habían recibido la misma formación más de diez veces.

Mientras que por otro lado, la formación no planificada era solicitada por la gerencia de la empresa, por lo que sí que iba dirigido a un colectivo de trabajadores determinado, con el objetivo de solucionar un déficit de algún tema. Esta formación no planificada, a diferencia de la calendarizada me afirman desde MAPFRE que era bastante más eficaz, debido a que pese que no se realizaba ningún estudio sí que respondía a ciertos déficits que la gerencia de la empresa detectaba.

En cuanto a si se producía un *feedback* en la formación, durante este espacio temporal, es decir, finales de los ochenta y noventa, no se llevaba a cabo ningún cuestionario ni ninguna otra medida de recopilación de información, por lo que desde dentro de la propia empresa, me han comentado que con las medidas de retroalimentación actuales han progresado de una manera excelente en el ámbito de la formación, aspecto que será comentado en el apartado que le corresponde.

En cuanto a las actividades formativas iniciales dentro de un hipotético "plan de acogida", en MAPFRE no existían como tal, en función de la dificultad del puesto y de la formación y experiencia anteriores del trabajador que acababa de ingresar en la empresa, se realizaba de dos tipos distintos.

En primer lugar, si el puesto carecía de una gran responsabilidad o dificultad intrínsecas, se entregaba un pequeño manual informativo de las tareas base a realizar, aprendiendo conforme el paso del tiempo el resto de tareas.

Mientras que en los puestos de mayor responsabilidad o dificultad de tareas, la formación inicial consistía en que el trabajador recién incorporado, acompañaba durante el desempeño del puesto a otro trabajador con amplia

experiencia en el desarrollo del mismo. Por lo que se podría considerar que este tipo de formación era de observación – imitación.

Este segundo tipo de formación, daba lugar a una sucesión de trabajadores casi idénticos, lo que por un lado era positivo, ya que trabajaban de manera efectiva, pero este tipo de formación no dejaba sitio a la improvisación y quién sabe si mejora de las actividades a desempeñar.

### **CAJA INMACULADA**

La Caja de Ahorros de la Inmaculada como he venido comentando en los dos apartados que preceden a este, fue pionera en cuanto a la modernización de los procesos relacionados con la formación de los trabajadores.

Por lo tanto las actividades que desempeñaban durante la ejecución de la formación también eran avanzadas con respecto a otras empresas del panorama empresarial español.

Con anterioridad al desarrollo de los recursos humanos en la CAI, la formación que se realizaba a los trabajadores generalmente era una formación técnica, grupal y en determinadas materias que se consideraban clave para el desarrollo de la actividad y por otro lado también se transmitían conocimientos a través del trabajo (responsable-empleado).

Posteriormente, con el cambio organizacional de personal a recursos humanos, como he comentado con anterioridad, se podría afirmar que “sitúan al trabajador en el centro” otorgándole más responsabilidad dentro de todo el proceso, incluidas por supuesto las actividades formativas.

La modalidad de la formación hasta casi finales de los noventa en su totalidad era presencial, impartida en unas aulas formativas destinadas a tal uso, mediante una clase expositiva, aunque sí es cierto que debido a las características propias de la actividad de esta caja de ahorros estos conocimientos se ponían en práctica en gran parte de los casos.

Posteriormente, surgió la formación a distancia, primero en formato papel y posteriormente mediante disquetes y CD's. Con esta formación se consiguió agilizar de sobremanera el proceso, facilitando la tarea tanto a los formadores como a los formandos. Esta formación estaba dedicada a materias básicas o también llamadas no técnicas, de forma que fuera aplicable al mayor número de trabajadores posible. Según me comentan desde la CAI fue un éxito para la empresa el adelantarse a otras incluso de fuera de su sector y ser pionera en este aspecto.

Por último, también se llevaba a cabo una evaluación de la formación mediante unos cuestionarios, en los cuales se evaluaba tanto al formador, como los contenidos, la metodología, etc... El objetivo que tenía esta valoración por parte de los formandos consistía en cerrar el círculo de la formación, de forma que tuvieran influencia a lo largo de todos los niveles.

### **3.4.3. El formador**

En cuanto al concepto de formador, se podría definir como uno de los dos protagonistas que se ven involucrados en el proceso de formación, siendo el otro protagonista el formando. Su papel se basa en interactuar de una u otra forma con el formando con el fin de lograr los objetivos preestablecidos.

Para A. Mínguez (2003), esta interacción que he comentado en el párrafo anterior puede darse de cuatro formas; activa, metodológica, relacional y creativa. Cada una de estos estilos, comenta el autor, dependerá tanto del formador en sí, como de los contenidos y duración de la formación, ya que no es lo mismo dar una formación de una única sesión, que dar veinte sesiones de tres horas cada una.

Mientras que por otro lado, E. López-Barajas (1997), habla acerca de los múltiples factores de éxito de un programa formativo, en el cual subraya que la participación de un formador competente, con capacidades comunicativas y

de motivación, es vital tanto para la construcción de un programa de formación como para la ejecución del mismo.

A continuación veremos más detenidamente el papel del formador, dentro de todo el proceso y para cada una de las dos empresas que están siendo analizadas, pero antes me gustaría exponer algunos aspectos para centrar el papel de este profesional.

### **MAPFRE**

En cuanto a la aseguradora MAPFRE, el formador era considerado como una pieza elemental para su organización, no sólo dentro del proceso de formación, si no a nivel general dentro de la empresa.

Durante la década de los ochenta y noventa, el perfil de formador para MAPFRE requería de una amplia experiencia dentro de la empresa. Generalmente se trataban de trabajadores que habían desempeñado su actividad profesional en gran parte de los departamentos de la empresa, por lo que conocían de primera mano todos los entresijos de la empresa.

Por esto, nos afirman que además de transmitir los amplios conocimientos de los que gozaban por su gran experiencia profesional, también transmitían la cultura organizacional de la aseguradora. Por esto, en esta etapa temporal no se exigían unos requisitos académicos determinados, sino como comentaba anteriormente, una gran experiencia y conocimiento de la profesión.

En cuanto a las actividades a desempeñar por el formador, durante la década de los ochenta y los noventa, simplemente se dedicaba a la preparación y entrega de la clase magistral o expositiva acerca del tema concreto que tratase la formación encargada. Mientras que adelantándonos en el tiempo, con la utilización de los nuevos métodos de trabajo en grupo, y como veremos en el punto de la transición de unos métodos a otros, el rol del formador cambió.

Por otro lado, estaba el aspecto de la comunicación post-formación con el formador. Durante este espacio temporal, al ser los formadores trabajadores propios de la empresa, la posibilidad de volver a ponerte en contacto con el

formador estaba ahí, por si existía alguna duda, quería profundizar más en un tema, etc... Por lo que no se daban algunas situaciones problemáticas como hoy en día al no contar con formadores externos.

### **CAJA INMACULADA**

El formador para la Caja Inmaculada, al igual que para muchas otras grandes compañías, cobra un papel fundamental dentro del proceso de formación.

Dentro de este espacio temporal, y al igual que ocurre en la otra compañía analizada, el formador podía definirse como "una persona con cierta experiencia" dentro de la organización, pero en este caso especialista en una materia en concreto. Por esto se les podría denominar como "formadores técnicos", ya que en este caso formaban a los trabajadores acerca de materias directamente relacionadas con la actividad a desempeñar.

Esta formación, según la empresa, gozaba de un grado alto de aplicación práctica, por lo que la formación no solo podía consistir en una exposición teórica del asunto a impartir, y el formador intervenía en ella impartiendo la materia que se consideraba necesaria para la capacitación profesional, mediante un enfoque teórico-práctico.

Por último, en el caso de la no existencia dentro de la organización de los recursos humanos necesarios para impartir una determinada formación, es decir, que no existiera alguien capaz de impartirla, se contrataba a un profesional externo con el fin de formar a varios futuros formadores en tal materia, por lo que fue el comienzo de la formación de formadores.

#### **3.4.4. El formando**

Por otro lado, el formando, o trabajador que recibe la formación, es definido por Andrés (2005 p.78) de la siguiente manera: "son las personas y grupos que están en situación de adquirir y/o desarrollar las competencias necesarias para desempeñar eficientemente su trabajo actual y/o futuro. Estos actores

son los más importantes y en los que se centra todo el proceso de gestión de la formación". Lo que podemos ver es que este autor considera a los formandos como los actores más importantes del proceso, cuando otros autores que he podido ver con anterioridad daban mayor importancia al formador y al proceso de formación en sí que a los formandos.

### **MAPFRE**

En cuanto a la aseguradora MAPFRE, durante los años ochenta y noventa, el formando o también denominado "activo que recibe la formación", gozaba de un rol pasivo por lo general, asimilando lo mejor posible la exposición realizada por el formador experto en la materia.

En esta época todavía no se llevaban a cabo actividades participativas de los formandos en relación con los contenidos a impartir, sino que como hemos comentado anteriormente, se trataba de una exposición magistral del formador acerca del tema a tratar, con lo que el objetivo de los formandos únicamente consistía en retener los máximos conocimientos posibles que fueron impartidos en la formación.

Para finalizar con este apartado sobre MAPFRE, me gustaría comentar que la valoración de la formación por parte de ambas partes, trabajadores y empresa, no era vista de la misma manera que en la actualidad.

Desde MAPFRE me afirman que ellos sí que veían la formación como una inversión de cara a mejorar tanto a los trabajadores, como la productividad de los mismos. Pero no se llevaba a cabo con tanta frecuencia como en la actualidad, por distintos motivos, como un menor presupuesto, una menor cuantificación de los beneficios, menor integración en el plan general de la empresa, etc...

También nos afirman que en esta época, utilizaban la formación como factor de motivación para los mejores empleados, es decir, a los empleados que destacaban sobre el resto se les ofrecía asistir a un curso en un lugar determinado con otros compañeros de diferentes puntos geográficos que

también destacaban dentro de su puesto. Por lo que se puede interpretar que MAPFRE si gozaba de cierto interés por la formación durante este espacio temporal.

Mientras que desde la perspectiva de los trabajadores, la formación no gozaba de la consideración que tiene hoy en día. Por lo general, los trabajadores no solían ver la formación como algo verdaderamente positivo tanto para ellos como para su carrera profesional, aunque esto no se daba con la totalidad de los trabajadores. Esta falta de interés, en mi opinión, creo que puede ser debida a la poca motivación que les inculcaba el formador para la realización de la formación, unido a los horarios extra laborales en los que se otorgaba.

### **CAJA INMACULADA**

En cuanto al formando para la CAI, durante el espacio temporal anterior al desarrollo de los recursos humanos el papel que desempeñaba el formando era básicamente testimonial, con un rol pasivo dentro de todo el proceso, incluida la formación en sí.

Una vez situados en el espacio temporal posterior a la evolución del departamento hacia los RRHH, el punto diferenciador respecto de otras empresas o métodos empleados por las mismas, era la plena participación del trabajador que iba ser objeto de la formación dentro del proceso. Esta participación se desempeñaba conjuntamente entre el trabajador y el responsable directo, con el objeto de mejorar la productividad y el desarrollo del mismo.

Había ciertas excepciones para trabajadores con un especial potencial, en las que el propio departamento de formación escogía los cursos que consideraban esenciales para desarrollar su potencial directivo, con el fin de que en un futuro a medio plazo pudiese llegar a desempeñar una actividad con cierto nivel de responsabilidad, en el marco de unos incipientes "planes de carrera".

En cuanto a la participación, era activa, es decir, se tenían que poner en práctica los conocimientos aprendidos en los cursos expositivos, y con el paso de los años aumentó esta aplicación práctica de los cursos formativos.

Por lo que a diferencia de los trabajadores de MAPFRE, esta implicación de los formandos en el proceso puede haber marcado la diferencia de motivación hacia la formación con la que afrontan los trabajadores de la CAI, considerándola como algo positivo para su formación y desarrollo.

### **3.5. Breve apunte sobre el periodo de transición**

En cuanto al periodo de transición, yo lo he situado en torno a finales de los años noventa y principios de los dos mil, pero este periodo varía en función de varios aspectos relativos a cada empresa en particular, como la actividad, el sector, la capacidad económica, la necesidad, etc...

Desde mediados de los años noventa ya podían ver los comienzos del desarrollo tecnológico en las grandes empresas y como éste afectaba al rendimiento de las mismas. En relación a lo anterior, Mayo y Lank (1994, p. 103) afirmaban lo siguiente: "La tecnología se ha ido desarrollando a un ritmo elevadísimo y nuestra comprensión de cómo se puede servir mejor a las organizaciones también ha aumentado."

Más adelante afirman: "El nuevo desarrollo de la tecnología de la información está dirigido a capacitar a los seres humanos para trabajar conjuntamente, para encontrarse sin encontrarse (cara a cara), para trabajar a partir de la misma base de conocimientos, para comunicarse fácil y rápidamente."

Mientras que para finalizar con lo expuesto por estos dos autores, comentan también el término *Just-in-time*, que fue el resultado de la mejora de las comunicaciones, dando lugar a lo que ellos llamaban el aprendizaje al instante, lo que es curioso, ya que lo que realmente estaban tratando era del internet durante sus primeros pasos, al comentar acerca de tener catálogos de programas multimedia dedicados a la formación.

En segundo lugar, me gustaría comentar cómo ven esta transición los autores Boyett y Boyett (1999) en su libro *Lo mejor de los gurús*. Estos dos autores comparan distintos ámbitos del trabajo, de los que comentaré los más relevantes según mi punto de vista.

Para estos autores, la transición de unos métodos a otros dio como resultado unas características típicas entre el antes y el después, periodo que hemos determinado para este trabajo de Fin de Grado desde los años ochenta y

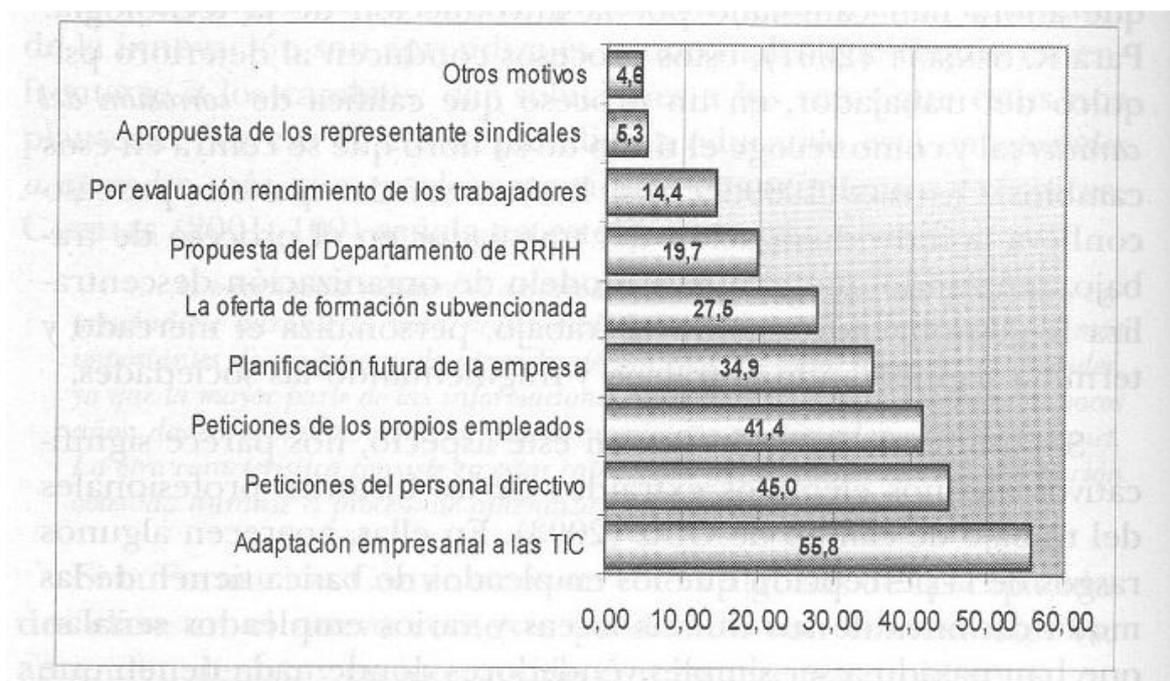
noventa y desde comienzo del nuevo siglo hasta hoy en día. Ellos en resumidas cuentas, comentan que las siguientes variaciones afectaron directamente a la formación de los recursos humanos:

- Aumento de las posibilidades formativas.
- Aumento de la valoración de la formación.
- Aumento de la formación multidisciplinaria.
- Aumento del tiempo dedicado a la formación.
- Generalización de trabajo en equipo.
  - Tanto en la formación como a posteriori en la empresa.
- Aumento de la comunicación.
  - Tanto horizontal como vertical.
- Aumento desmesurado del acceso a la información.

Mientras que por último, Monreal en su libro *Formación y cultura empresarial en la empresa española* trata también esta "transición", sobre todo centrándose en las TICs.

En este libro Monreal (2004, p.520) comenta lo siguiente: "La extensión y difusión de las TIC, tanto en el mundo del trabajo como en el del ocio, ha creado en torno a ellas una fuerte concienciación de la necesidad de adaptarse a sus constantes y vertiginosos cambios. La generalización de esta opinión viene confirmada por la gran demanda de cursos y actividades de formación en materia de nuevas tecnologías por parte de particulares y también de las empresas. Se confirma a través de la encuesta realizada en la investigación referida, que el impacto de las TIC es el motivo principal que conduce a los empresarios a planificar acciones formativas en sus empresas".

Esta encuesta de la que habla el autor se concretó en un gráfico explicativo de los motivos que conducían a las empresas a realizar la formación, siendo las TIC el motivo con mayor porcentaje, a continuación expongo el gráfico.



CUADRO 4

Razones que han llevado a las empresas a realizar la formación.

Fuente: Monreal, (2004, p.520)

Por lo tanto, como hemos podido ver gracias a estos tres autores, la transición entre unos métodos y otros fue un proceso de gran importancia para lo que es hoy en día la formación en las empresas, ya que sin este desarrollo, la formación tal y como la conocemos no sería posible.

A continuación veremos brevemente como fue y como afectó a las dos empresas que están siendo analizadas, este periodo de transición.

### **MAPFRE**

Para MAPFRE, como para casi la totalidad de las empresas medianamente grandes, dentro de este periodo de transición fue elemento esencial el desarrollo de la tecnología. Concretamente de la informática y de las tecnologías de información y comunicación, este desarrollo desembocó en una mayor efectividad y rapidez a todos los niveles de la organización, incluyendo los recursos humanos, y por ello a la formación.

Por otro lado, un nuevo elemento que se introdujo en el proceso formativo de MAPFRE fue la valoración de la formación, es decir la empresa buscaba recibir

un feedback tanto por parte del formador como de los formandos, por lo que se puso en marcha un plan de seguimiento mediante encuestas de satisfacción, con el objetivo de conocer a fondo la situación exacta en la que se encontraba cada formación que se impartía en los centros de MAPFRE.

Por último, como tercer punto diferenciador del periodo anterior a los comienzos del siglo XXI, estaba la motivación de los formandos, concepto clave hoy en día para todas las formaciones impartidas por la empresa, y que fue a partir de finales de los años noventa cuando se comenzó a considerar la motivación como factor fundamental de cara a conseguir que la formación fuera un éxito.

### **CAJA INMACULADA**

Como hemos podido ver a lo largo de todo el periodo anterior, la Caja de la Inmaculada tuvo su periodo de transición unos años antes que otras muchas empresas dentro de nuestro mercado nacional.

Es por esto que la Caja de la Inmaculada fue pionera en muchos aspectos relacionados con la planificación y puesta en marcha de la formación, sobre todo en nuestra comunidad autónoma.

El desarrollo de la tecnología fue recibido con los brazos abiertos por la CAI de forma que facilitó en gran medida la eficacia de la formación. Gracias a ciertas colaboraciones con otras entidades o empresas fueron capaces de adelantarse a otras empresas en la implantación de algunas medidas como las videoconferencias, la formación a distancia, la formación vinculada a temas motivacionales, etc...

## **3.6. Análisis de la formación en la actualidad**

### **3.6.1. Análisis del proceso formativo**

Una vez visto todo el análisis del proceso formativo y los métodos de formación utilizados durante la década de los ochenta y noventa, en este punto analizaremos estos mismos aspectos pero en relación al espacio temporal que va desde principios de siglo XXI hasta hoy en día.

En cuanto a la aseguradora MAPFRE, debido a los diversos factores que anteriormente hemos visto, se dieron una serie de cambios en todo el proceso de formación, que a continuación veremos más en detalle.

#### **3.6.1.1. Planificación**

##### **MAPFRE**

En cuanto a la planificación, hoy en día MAPFRE sigue varios pasos estructurados, mediante los cuales se llega a la concreción del plan de formación de esta empresa. Estos pasos son similares a los expuestos por los autores que con anterioridad hemos visto durante la exposición del proceso de planificación, tales como Pineda (2002), Solé y Mirabet (1994) y Puchol (2003).

Por lo tanto se dan los siguientes pasos:

1. Detección de necesidades formativas. (DNF)
2. Elaboración del Plan de formación.
3. Diseño de acciones formativas.
4. Ejecución de las acciones anteriormente diseñadas.
5. Control y seguimiento del plan.
6. Evaluación de las acciones formativas.

En cuanto a la detección de las necesidades, para la aseguradora MAPFRE le resulta imprescindible conocer y saber identificar las necesidades reales de formación para establecer los conocimientos, habilidades y comportamientos

en los que deben formar y desarrollar a cada empleado, siempre acorde con las exigencias del puesto de trabajo y los objetivos estratégicos de la empresa.

Consideran esta fase como clave dentro del proceso formativo, a la que incluso se podría calificar como los cimientos del plan de formación de MAPFRE.

Esta detección se realiza tanto a nivel individual como colectivo, y es llevada a cabo tanto de manera central desde su sede en Madrid, como en los diferentes puntos territoriales estratégicos de la compañía. Existen varios tipos de necesidades, como son las estratégicas, que son las derivadas del cumplimiento de los objetivos del plan estratégico de MAPFRE. En segundo lugar están las obligatorias, que son las que por norma legal o interna de la empresa se deben impartir. En tercer lugar están las no planificadas, que son aquellas que por circunstancias especiales de cada caso concreto son imposibles de planificar con anterioridad.

En cuanto a la elaboración del plan de formación, lo consideran desde la empresa como una herramienta clave de cara a conseguir, por un lado los objetivos estratégicos, y por otro el desarrollo profesional de los trabajadores de MAPFRE.

Esta elaboración se realiza por distintos colectivos:

- Departamento central de RRHH.
- Jefes de formación territoriales.
- Departamento de Formación comercial.
- Área de F+D de la Subdirección General de RRHH y medios.

Para esta elaboración se tienen en cuenta las necesidades formativas que han sido detectadas en el punto anterior, el registro y calendarización de las acciones formativas y el cálculo de los costes relacionados con las mismas.

En la tercera fase, la del diseño de las acciones formativas, se desarrollan las mismas, elaborando a su vez los materiales de soporte y determinando las dinámicas que consideran más apropiadas para el desarrollo de la acción formativa en concreto.

Aquí estarán implicados tanto los equipos de formación, es decir, la totalidad de los formadores a nivel nacional, y por otro lado un experto en la materia, que en función de la misma puede ser interno o externo.

A continuación expongo un breve esquema sobre las fases que se llevan a cabo dentro del diseño:

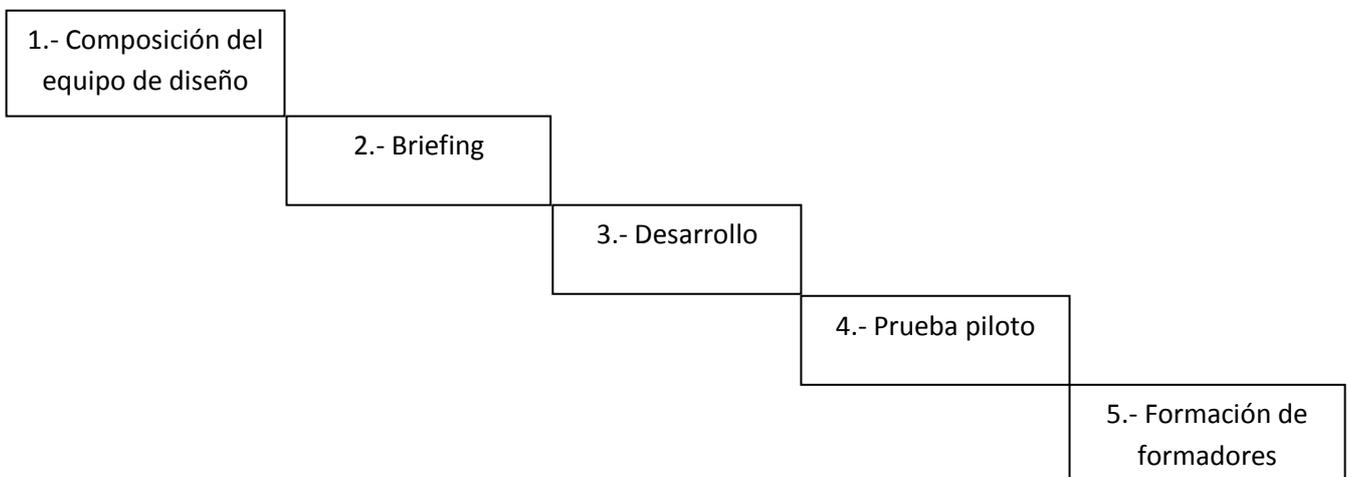


FIGURA 4

Fases del diseño de una acción formativa.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar la existencia de una prueba piloto, con el objetivo de testar las dinámicas desarrolladas y los tiempos, para que en caso de necesidad, poder llevar a cabo una reconducción del proceso.

El cuarto punto de la planificación es la ejecución, en la que son necesarias una serie de acciones anteriores a la impartición de la formación, como lo son la organización administrativa, la calendarización, logística, documentación, etc...

Cabe destacar también en esta fase la utilización de software informativo para la gestión de la formación, en este caso la empresa MAPFRE utiliza un programa llamado Meta4, el cual es bastante conocido y utilizado en las grandes empresas.

En este proceso de ejecución participan tanto los departamentos de RRHH, como los equipos de formación y así como los formandos.

En quinto lugar se lleva a cabo un seguimiento y control de la formación que con anterioridad ha sido ejecutada, redactando informes que detallan el grado de cumplimiento del Plan de formación.

Esta información es recogida con el objetivo de llevar a cabo acciones de reconducción si se dieran situaciones no deseadas, o bien correcciones en cuanto a nivel de planificación.

Por última fase, la evaluación de la formación para la aseguradora, implica la medición de tres niveles:

- Nivel de satisfacción de los participantes.
- Nivel de aprendizaje de los participantes.
- Nivel de transferencia de los conocimientos al puesto de trabajo.

Es llevado a cabo también por los equipos de formación y tiene el objetivo de conocer a fondo la situación real en la que se encuentran los trabajadores que han recibido la formación, y como afecta esto a la consecución de los objetivos estratégicos.

Como conclusión a este apartado de la planificación de la formación, se puede ver claramente un enorme avance respecto a lo analizado con anterioridad del espacio temporal que abarcaba las décadas de los ochenta y noventa. Esta empresa en concreto, ha pasado de un modelo en el que no existía ningún tipo de planificación, solamente existían las demandas formativas por parte de la dirección de la empresa, a un modelo de planificación muy extenso y completo, en el que en mi opinión se abarcan con suficiente atención los aspectos fundamentales del mismo.

Ahora pasaremos a ver la planificación que lleva a cabo la Caja de ahorros de la Inmaculada hoy en día.

## **CAJA INMACULADA**

En cuanto a la CAI, en términos de planificación no tuvieron cambios significativos desde el periodo que con anterioridad hemos analizado, esto viene a ser así, por la temprana evolución y adaptación de medidas innovadoras dentro de la política de esta caja de ahorros, como ya se ha comentado en un punto anterior.

Pero dentro de este espacio temporal sí que podemos hablar de cómo ha afectado la coyuntura económica actual a la formación en general y a la planificación por tanto de la formación dentro de la Caja de ahorros de la Inmaculada.

Actualmente y desde aproximadamente mediados del año dos mil ocho, los recortes presupuestarios han mermado drásticamente la formación dentro de esta entidad.

Lo anterior viene unido a los dos procesos de "fusión" que ha sufrido la caja, en los cuales, han paralizado toda la actividad formativa con el objetivo de unificar las políticas con las demás entidades partícipes de estas fusiones. Por lo que se podría decir que desde el año dos mil ocho hasta la actualidad, la única formación que ha sido impartida a los empleados de la CAI, ha sido la que se establece como obligatoria por ley, dejando momentáneamente "apartada" la formación complementaria que es tan importante como esta última.

### **3.6.1.2. Medios**

#### **MAPFRE**

En cuanto a los medios que viene utilizando la aseguradora MAPFRE en la actualidad, en comparación con el espacio temporal que anteriormente ha sido analizado, no han cambiado demasiado.

En cuanto a las aulas formativas, la distribución de las mesas que se viene utilizando, son los distintos modelos que se fueron implantando desde

mediados y finales de la década de los noventa, como son la distribución del aula en forma de U, las mesas redondas, las mesas para grupos, etc... Por lo que en lo que destacan realmente es en la flexibilidad a la hora de la distribución de estos recursos.

Por otro lado, los medios técnicos de los que gozan estas aulas siguen siendo los rotafolios, las pizarras "velleda", y demás material formativo. Con lo que el cambio real se ha caracterizado por la mejora de la informática y los medios telemáticos, ya que actualmente todas las aulas de formación de MAPFRE tienen un proyector propio con su correspondiente equipo informático necesario para ejecutarlo. Actualmente también existen aulas completamente informatizadas para la formación de ciertos trabajadores en esta materia, situación impensable hace tan solo quince años.

Unido intrínsecamente a esta mejora de los medios telemáticos, surgió hace unos cuatro años la posibilidad de utilizar las videoconferencias para la realización de distintas acciones de formación y desarrollo. Actualmente esta formación telemática generalmente es utilizada para la formación de formadores, materia realmente relevante hoy en día, que incluso daría de sí para la realización de otra posible investigación de trabajo de campo. Este método se viene utilizando con el objetivo de reducir gastos y tiempos de desplazamiento de los formadores, pero en función de las necesidades, es posible su utilización para otro público objetivo.

Otra característica que se da en la actualidad en cuanto a la formación de recursos humanos, es la distribución de las zonas de formación. Actualmente, en los grandes centros de trabajo de los que dispone la compañía, existe una zona exclusiva y separada de formación para los empleados que estén inmersos en procesos formativos, con el objetivo de separar el trabajo como tal, de las acciones formativas.

Como novedad desde hace relativamente pocos años, MAPFRE cuenta con un centro exclusivo de formación situado en Madrid. Este centro, llamado "Campus Monte del Pilar" es utilizado a nivel nacional e internacional como

centro de mejora continua para los trabajadores de la empresa, gozando incluso de zonas residenciales para los formandos.

Con este centro lo que pretende la empresa es crear un espacio donde se fomente el intercambio de conocimiento dentro de la organización, a la vez que transmitir la cultura organizacional de MAPFRE y que todo este desemboque en la consecución de los objetivos preestablecidos.

Por otro lado, con la generalización del e-learning del que en el punto siguiente comentaremos más en detalle, ha sido necesaria una adaptación de los puestos de trabajo, ya que en la actualidad también sirven como puestos individuales de formación.

Por último, MAPFRE cuenta con un "sistema RED" como es denominado por la empresa, el cual consta de un portal en el que el trabajador puede acceder a múltiples contenidos formativos, como manuales, exposiciones que le han sido impartidas, artículos de interés, etc... Con esto se fomenta que el interés por la formación provenga de los trabajadores, lo que a la larga beneficia a esta compañía.

### **CAJA INMACULADA**

En cuanto a los medios que se vienen utilizando en la CAI frente a los que se utilizaban anteriormente, al igual que MAPFRE, la evolución de las tecnologías de información y comunicación ha tenido un impacto tremendo en los que a eficacia se refiere.

Durante los primeros años de la década de los dos mil, y hasta dos mil ocho con la restricción presupuestaria que anteriormente hemos comentado, se avanzó en cuanto a los medios a utilizar de una manera que anteriormente no habría sido posible sin el desarrollo de la tecnología.

Durante estos años, se desarrollaron ya de manera más determinante las videoconferencias, ya que anteriormente al ser un método tan poco desarrollado y difícil de utilizar, no se veía como una alternativa clara a los métodos tradicionales.

Por otro lado, y en relación también con la evolución de las tecnologías, se comenzó a generalizar la formación e-learning, llegando incluso hacia el año 2007, periodo anterior a la restricción presupuestaria, a gozar de aproximadamente un 70% del total de horas formativas que se impartían en la Caja de la Inmaculada.

En cuanto a los medios técnicos, como los retroproyectores o la informática fueron similares a los vistos anteriormente en la aseguradora MAPFRE.

### **3.6.1.3. Actividades**

#### **MAPFRE**

En cuanto a las actividades desarrolladas por MAPFRE actualmente, en su totalidad están planificadas, a diferencia de lo visto durante los años ochenta y noventa, y siguen dos tipos de metodologías; presencial y e-learning. Desde MAPFRE nos han diferenciado claramente los dos tipos de formación que imparten en sus centros, y estas son la formación inicial o de entrada por un lado, y por otro la formación continua de los trabajadores.

Comenzaremos por la formación inicial que se lleva a cabo en MAPFRE y el porqué de esta diferenciación.

La formación inicial para la aseguradora representa un punto clave para la consecución de sus objetivos estratégicos, esto es por la amplia labor comercial que se lleva a cabo desde sus departamentos de ventas. Como en toda red comercial, existe una gran tasa de rotación de personal, nos confirman que anualmente se renueva aproximadamente entre el dieciocho y el veintidós por ciento de su plantilla de vendedores. Esto da lugar a que también anualmente se deban realizar un gran número de formaciones iniciales, que son aproximadamente el cuarenta por ciento de toda la formación que imparte MAPFRE, de ahí la importancia que le otorgan.

Como ya he comentado está dirigida casi en su totalidad a comerciales de ventas, y la misma consiste en un curso de 232 horas entre teoría y práctica, mientras que durante la realización de este curso, los formando ya están

desempeñando la actividad profesional en las diversas oficinas de la aseguradora.

Por lo que en mi opinión, se podría denominar esta formación que realiza MAPFRE como una formación dual de los trabajadores.

En cuanto al cómo se realiza, el sesenta por ciento del curso son clases expositivas mediante los diversos medios vistos en el punto anterior, mientras que en el cuarenta por ciento restante se realizan talleres de ventas y resolución de casos reales.

En cuanto a la formación continua que realizan los trabajadores, como he nombrado anteriormente, representa el sesenta por ciento restante del total de horas formativas y es la dirigida a la totalidad del personal. Con esta formación se viene utilizando exitosamente el e-learning como método formativo alternativo a la formación presencial, situación que no se da en la formación inicial como hemos visto anteriormente.

La metodología de impartición de esta formación continua se establece en función de los contenidos y del personal objetivo de la misma. En el caso de que sea presencial, los grupos son reducidos, de unos quince a veinte formandos por formador, no así sucede con la formación e-learning por la que cada formador puede llegar a tener hasta ochenta formandos.

Al igual que la formación inicial se intenta que los contenidos sean todo lo prácticos que la formación en cuestión permita, pero todos los procesos formativos cuentan con un porcentaje de teoría expositiva. Esta formación práctica, en el caso de la formación presencial puede realizarse de varias formas:

- Método del caso.
- Formación outdoor.
- Batallas formativas.
- Solución de problemáticas reales.
- Exposiciones orales.

Por último, la formación continua también se realiza mediante el e-learning, un método novedoso y que ha implicado una reducción de costes y esfuerzo, sin sacrificar efectividad e incluso aumentándola, permitiendo una formación más flexible.

Esta formación a través de medios telemáticos se viene desarrollando en MAPFRE de dos formas, a través del catálogo de contenidos que anteriormente he nombrado, y la más importante, a través de "cápsulas formativas".

Estas cápsulas formativas consisten en una serie de micro cursos de formación, en los que el formando generalmente no utilizará más de diez o quince minutos de su tiempo de trabajo. Esta brevedad genera que los empleados puedan acceder a este tipo de formación en el momento que ellos crean más oportuno, facilitando una mejor gestión del tiempo, lo que en definitiva mejora la productividad de la empresa.

Por último, actualmente MAPFRE lleva a cabo una evaluación de la formación a dos bandas, tanto a los formandos, como al propio formador, mediante unos cuestionarios ya establecidos que aportan información válida para el control y posible corrección del plan de formación.

### **CAJA INMACULADA**

En el caso de la CAI, las actividades realizadas a partir de comienzos del nuevo siglo, con el ya citado desarrollo de los medios técnicos y tecnológicos, se pueden dividir en dos, igual que la aseguradora MAPFRE: presencial y e-learning.

En cuanto a la formación presencial, se realizaban formaciones de dos tipos, la formación de habilidades y la formación técnica que podía ser necesaria por ley o por circunstancias de la caja.

En la formación de habilidades, la cual era desarrollada en grupos razonablemente pequeños, se trataba de mejorar ciertas características propias de los trabajadores, con el objetivo de una mejora tanto personal

como laboral. Estos cursos constaban de actividades de motivación, trabajo en equipo, delegación, organización, etc...

Por otro lado, la formación técnica solía constar de una serie de exposiciones orales acerca de un tema concreto, como por ejemplo, prevención del blanqueo de dinero, gestión de capitales, ley bancaria, etc...

Por lo que esta formación, se podía poner en práctica inmediatamente después de ser recibida por el trabajador, lo cual era lo que se pretendía desde el departamento de formación.

Por otro lado, la formación e-learning, como se ha visto en el punto anterior, abarcaba aproximadamente el 70% del total de la formación hacia el año dos mil siete. Durante los inicios de esta técnica novedosa, la formación que se impartía a través de este medio estaba muy centrada en la formación básica, con el objetivo de poder utilizarla con el mayor número de trabajadores posible para rentabilizar la inversión inicial.

Con la evolución de las TIC y el paso de los años, esta formación se fue especializando cada vez más, hasta abarcar casi toda la formación que debido a sus características propias podía dejar de ser impartida en su totalidad de forma presencial, pero siempre dejando un margen de horas presenciales, aspecto importante para la dirección de la CAI, especialmente en la formación de habilidades.

### **3.6.2. El formador**

A continuación en este punto veremos el papel que juega el formador en la actualidad, para comprobar si ha cambiado algo desde la década de los ochenta y noventa.

## **MAPFRE**

Los formadores que actualmente trabajan en la aseguradora MAPFRE cumplen diversas funciones que en el anterior contexto temporal no se daban. Actualmente, solo un cincuenta por ciento de la actividad del formador en MAPFRE está dedicada a impartir cursos formativos, esto quiere decir que el formador dedica la otra parte de su tiempo a distintas tareas relacionadas con la formación.

Estas diversas tareas, son la principal característica diferenciadora entre el formador actual y pasado, y son:

- Planificación de la formación
- Convocatoria.
- Impartición.
- Encuestas de valoración.
- Control.

Dentro de la planificación, como ya se ha hablado con anterioridad, todos los jefes de formación se desplazan a la central de la empresa a finales de año con el fin de planificar la formación que será impartida durante el próximo año. Anteriormente, al formador no se le daba ningún tipo de responsabilidad dentro de este ámbito, siendo únicamente la gerencia de la empresa la que determinaba las formaciones a impartir.

En cuanto a la convocatoria, esto si lo realizaba con anterioridad, ya que el solicitar la asistencia de los formandos ha sido una tarea inherente del formador dentro de MAPFRE desde que se tiene constancia.

En cuanto a la impartición, la diferencia esencial viene con el desarrollo de los nuevos métodos de teleformación, que han mejorado mucho el trabajo de los formadores, facilitándoselo de gran manera, pero requiriendo a su vez el desarrollo de nuevas competencias que podrían ser objeto de un futuro estudio.

Las encuestas de valoración también son un aspecto novedoso con respecto a la década de los ochenta y noventa, sirviendo éstas para tener un feedback sobre la formación. Este feedback ha mejorado de sobremanera la calidad de la formación en los últimos años en MAPFRE.

Por último, en relación con el punto anterior el formador se encarga de la supervisión y control del proceso de formación a su cargo, informando trimestralmente a los superiores jerárquicos acerca del desarrollo de la formación y sobre posibles desviaciones surgidas a lo largo del tiempo.

### **CAJA INMACULADA**

En cuanto al formador dentro de la estructura de la CAI, suelen ser trabajadores especializados en un área concreta los que conforman el equipo de formadores de la empresa. La pertenencia a este grupo de formadores está muy bien vista por parte de los trabajadores de la empresa, siendo una característica propia del formador el ser “un trabajador de éxito” dentro de la empresa.

Los formadores trabajan conjuntamente con los trabajadores con el objetivo de fijar, planificar y diseñar todo el proceso de formación de los trabajadores, práctica que se viene desarrollando desde mediados de los noventa, coincidiendo con el mencionado cambio de “Departamento de Personal” a “Recursos Humanos”.

Por último, surgieron entre finales de los noventa y principios de la década de los dos mil, los formadores de “habilidades”, lo que en principio iba dirigido más hacia los cargos más altos del organigrama, pero que a medida del paso de los años fue generalizándose este tipo de formación entre todos los trabajadores de la CAI.

### **3.6.3. El formando**

#### **MAPFRE**

En cuanto a los formandos en MAPFRE, como he comentado con anterioridad lo que se busca de ellos es la participación dentro de la formación como tal, aspecto que no siempre se consigue en MAPFRE según me comentan.

Un aspecto novedoso respecto de los años noventa, y que se lleva desempeñando desde hace unos diez años aproximadamente, es la entrega de materiales al formado con anterioridad a recibir la formación presencial. Esto es realizado con el objetivo de que los trabajadores acudan al curso con una base medianamente sólida de la que poder partir, con el objetivo de minimizar el tiempo formativo y sobre todo redundar en conceptos muy básicos.

Por lo que actualmente se puede afirmar que ha mejorado la efectividad de los formandos en relación al proceso formativo.

Por último, en cuanto a la formación e-learning, el formado desarrolla una actividad casi autónoma, y como ya he comentado en un apartado anterior, esto genera una mayor flexibilidad en cuanto a horarios, lo que en definitiva, con una correcta gestión del tiempo mejora la productividad.

#### **CAJA INMACULADA**

El papel de los formandos es muy similar al de la aseguradora MAPFRE, por no decir prácticamente idéntico, teniendo una gran importancia la formación on-line frente a la presencial, por lo que la asistencia a clases expositivas como tal se ha reducido.

La característica que diferencia a CAI de MAPFRE, es la combinación de ambas modalidades, ya que consideran la formación on-line como un complemento de la presencial, nunca como un sustituto de la misma. Consideran como esencial el contacto entre formador – formado, con el objetivo de la mejora y capacitación profesional de ambas partes.

## **4. ANÁLISIS COMPARATIVO, INTERPRETATIVO Y CONCLUSIONES**

### **4.1. Análisis comparativo.**

A continuación veremos unos cuadros comparativos que nos ayuden a exponer de forma simplificada los cambios más relevantes que he detectado, ya que pese a las diferencias encontradas debido sobre todo a la temprana evolución de la CAI, hemos podido encontrar los siguientes elementos comunes en los distintos apartados referentes a la formación que han sido objeto de análisis:

### **PLANIFICACIÓN**

<b>FINALES DE LOS 80 Y 90</b>	<b>A PARTIR DEL AÑO 2000</b>
No existía ningún tipo de estructuración a ningún nivel.	Estructuración del proceso formativo.
No existencia de ningún tipo de detección de necesidades formativas programado.	Sistemas de detección de necesidades en tiempo real (individuales y colectivas)
Diseño de la formación ejercitado por el propio formador.	Diseño de la formación de manera centralizada mediante la ayuda de expertos en la materia.
No existencia de un seguimiento de la formación.	Realización de control y seguimiento de la formación constante.
Inexistencia de una valoración/auditoría de la formación.	Evaluación/auditoría de la formación tanto por parte del formador como del formando.
Escasa influencia de software informático.	Alta influencia de software informático mediante los programas de gestión de RRHH.

Como podemos ver en la anterior tabla comparativa, dentro de la planificación de la formación se ha dado un gran avance en los distintos puntos que han sido objeto de comparación.

Pero hay que hacer un especial énfasis en la estructuración que actualmente se da en ambas empresas, lo que unido a las mejoras de las TIC y otras pequeñas evoluciones, han desembocado en lo que actualmente se conoce como "las etapas de planificación del proceso formativo".

## MEDIOS

<b>FINALES DE LOS 80 Y 90</b>	<b>A PARTIR DEL AÑO 2000</b>
Predominancia de la simplicidad y del material papel.	Mayor influencia de las nuevas tecnologías (e-learning) aunque continúa el uso del material papel.
Aulas de distribución clásica tipo escuela y sin flexibilidad. (MAPFRE)	Aulas de distribución variable (U, en grupo, mesas redondas) por lo tanto con gran flexibilidad.
Escasez de medios tecnológicos, únicamente uso de proyector.	Gran influencia de medios telemáticos y del software informático dedicado a este fin.
Aulas insuficientes, infraequipadas o en determinados lugares inexistentes. (MAPFRE)	Zonas de exclusiva dedicación a la formación con un amplio equipamiento.
Inexistencia de equipos informáticos exclusivos para formación.	Generalización de medios informáticos dedicados a la formación de los trabajadores.
No existen centros externos de formación y concentración de trabajadores. (MAPFRE)	Existen algunos centros externos dedicados a la formación y desarrollo de los trabajadores.
No existe un sistema centralizado de contenidos.(MAPFRE)	Existencia de catálogos de contenidos accesibles a través de la red.

Como se puede ver en esta segunda tabla comparativa, la evolución de la informática y de las nuevas tecnologías ha influido de manera notable en el ámbito formativo, no solo a la hora de impartir la formación, situación que ha cambiado notablemente con el paso de los años, si no como hemos visto con el cuadro anterior, también ha influido en otros niveles, como la planificación de la formación, el papel del formador, e incluso el del formando.

El otro gran cambio que se ha dado ha sido una mayor valoración real de la formación, tanto de la empresa como del trabajador, permitiendo que ésta sea vista actualmente como una inversión y no como un gasto. Esto ha acarreado una mayor dedicación de tiempo, esfuerzo y personal a las materias formativas.

## ACTIVIDADES

<b>FINALES DE LOS 80 Y 90</b>	<b>A PARTIR DEL AÑO 2000</b>
Casi la totalidad de las actividades son presenciales.	El 60-70% de las actividades son formación a distancia.
Grupos muy numerosos.	Grupos reducidos con respecto al espacio temporal anterior.
Actividades fuera del horario laboral.(MAPFRE)	Actividades incluidas en el horario laboral.
Formación técnica o muy específica para un puesto de trabajo determinado.	Formación más general, orientada al desarrollo y promoción profesional.
Inexistencia del "feedback". (MAPFRE)	Gran relevancia del "feedback".
Escasa o nula información inicial. (MAPFRE)	Gran importancia de la formación inicial.
Comienzo del uso de las nuevas tecnologías.	Generalización masiva de estas tecnologías.

En esta tercera tabla comparativa, la clave primordial ha sido el avance hacia una formación con un mayor número de contenidos prácticos, lo que en definitiva facilita la aplicación de la formación a las actividades realmente desempeñadas por el formando en su puesto de trabajo.

Además en la actualidad esta formación práctica viene creciendo exponencialmente debido al desarrollo e implantación del e-learning, método que ha mejorado la eficacia de la formación en gran medida.

Por último, tal y como me han comentado en las dos empresas, actualmente la formación tiene el objetivo de desarrollar trabajadores, por lo que el concepto único de formación se ha quedado obsoleto y debe ir acompañado del desarrollo del personal.

## **FORMADOR**

<b>FINALES DE LOS 80 Y 90</b>	<b>A PARTIR DEL AÑO 2000</b>
El formador era generalmente un trabajador experimentado en el material a impartir. (técnico)	El formador es un trabajador específico con el apoyo de expertos si es necesario.
No había establecidos unos requisitos fijos para ser formador, gozando de gran importancia la experiencia laboral.	Se exigen unas determinadas competencias y habilidades para desempeñar el rol de formador.
Únicamente se encargaba de preparar la exposición e impartirla.	El formador es participe de todo el proceso.
Escasa orientación práctica.	Predominancia de la orientación práctica y de la aplicación de conocimientos.
No existe una valoración del formador.	La valoración del formador tiene una doble vertiente: le beneficia tanto a él como a la empresa.

En esta cuarta tabla comparativa he tratado de comparar los distintos aspectos han sido objeto de evolución o cambio para el formador en ambas empresas analizadas.

En relación con la planificación, el formador actualmente es junto con el formado el centro del proceso formativo, por lo que participa en todas y cada una de las etapas del mismo, situación inexistente en el ámbito temporal de finales de los ochenta y noventa.

Conforme a los medios y actividades, como se ha nombrado anteriormente, el mayor contenido práctico ha desembocado en un cambio en el rol del formador, así como en el del formado. Con este nuevo rol o papel, el formador ha pasado de ser un experto técnico a ser un formador profesional que a su vez puede o no ser experto en ciertas materias concretas.

## **FORMANDO**

<b>FINALES DE LOS 80 Y 90</b>	<b>A PARTIR DEL AÑO 2000</b>
El formando tenía un rol pasivo durante la formación.	El formando tiene un rol activo dentro de la formación.
El formando no era partícipe de los pasos previos a la impartición de la formación.	El formando es partícipe en la totalidad o en casi la totalidad del proceso.
Menor orientación hacia la formación y el desarrollo profesional.	Gran valoración de la formación y del desarrollo profesional.

Ya por último, el rol que ha venido desempeñando el formando ha ido de la mano del rol que desempeña el formador. Actualmente es un sujeto activo dentro del proceso, interviniendo en cada una de las etapas del mismo, con el objetivo de mejorar la efectividad de la formación. De esta manera, al estar involucrado, el formando tiene un sentimiento de participación que mejora a su vez la motivación hacia la formación y por lo tanto la hace todavía más efectiva.

Por último, añadir que con el paso del tiempo se ha podido ver en ambas empresas un cambio en relación con la formación, y es la valoración de la misma por parte de los trabajadores, gozando actualmente de un estatus de método de desarrollo y promoción profesional.

## **4.2. Análisis interpretativo.**

Con estos últimos apartados del trabajo daré por finalizado este Trabajo de Fin de Grado. En este primer punto compararé las distintas acciones realizadas a lo largo del tiempo por cada una de las dos empresas que han sido objeto de estudio.

Para este análisis voy a dejar de lado el aspecto temporal con el que se ha venido realizando todo el trabajo, para pasar a tener en cuenta la evolución de los departamentos de ambas empresas, esto es debido al temprano desarrollo de los Recursos Humanos en la Caja de Ahorros de la Inmaculada, hecho que ocurrió aproximadamente en el año 1995, a diferencia de la aseguradora MAPFRE, en la que se dio el mismo proceso aproximadamente cinco años más tarde.

### ***Planificación:***

En cuanto a la planificación de la formación en estas dos empresas en la época anterior a los Recursos Humanos, se puede ver como en ambos casos la planificación se desarrollaba de manera reactiva, reaccionando a las necesidades específicas que iban surgiendo con el desarrollo de la actividad, por lo que no existía en ninguna de las dos empresas una planificación tal y como la conocemos en la actualidad.

Mientras que con el desarrollo de los Recursos Humanos, la Caja de Ahorros de la Inmaculada, como ya hemos comentado con anterioridad tuvo una evolución temprana respecto a los Recursos Humanos, adelantándose a su tiempo sobre otras muchas grandes empresas del panorama aragonés y español.

Esta evolución de "departamento de personal" a "Recursos Humanos" se fue implantando poco a poco desde mediados de los noventa, de forma que ciertos ámbitos del mismo fueron implantados paulatinamente, hasta que a finales de esta década se terminó la implantación.

Este mismo hecho se dio en la aseguradora MAPFRE aproximadamente cinco años más tarde, con la entrada del nuevo siglo.

De cualquier modo, la planificación llevada a cabo por estas dos empresas cuenta con características similares, que son a su vez propias de lo que hoy conocemos como "Recursos Humanos"; estructuración de las fases, posición central del formador dentro de todo el proceso, mayor impacto del formador, seguimiento de la formación, etc...

Por lo tanto, las dos empresas siguen una misma línea de actuación en materia de planificación de la formación.

### **Medios:**

En cuanto a los medios utilizados para la formación, tienen una menor relación con el desarrollo de los Recursos Humanos que otros apartados, y es que los medios han ido de la mano de la evolución tecnológica.

Durante los ochenta y principios de los noventa, las dos empresas utilizaban los medios técnicos con los que se contaba en la época, los cuales eran dirigidos a la exposición teórica de la formación. Por lo que durante este periodo de tiempo, no existían diferencias remarcables entre los medios empleados por ambas empresas.

Con el avance de la tecnología y la informática, ambas empresas fueron adecuando los medios a sus acciones formativas, con la diferencia de que la Caja de Ahorros de la Inmaculada comenzó a usar algunos sistemas nuevos como; la formación a distancia, las videoconferencias y formación de formadores, unos años antes que la aseguradora MAPFRE.

Una vez entrados en el nuevo siglo, ambas compañías se podría decir que igualan el nivel técnico de sus medios formativos, llegando a primar en ambas empresas la formación e-learning. Esto es debido al menor coste de esta formación, por lo que se pueden impartir más horas formativas con este método.

### **Actividades:**

En cuanto a las actividades formativas en la época anterior a los Recursos Humanos, en ambas empresas la formación se desarrollaba en su totalidad de manera presencial, debido a los medios técnicos y de locomoción a los que se tenía acceso durante este espacio temporal.

Con respecto a estas actividades, primaban en ambas empresas tanto la formación entre el responsable y el empleado, como la presencial, siendo una formación muy especializada y generalmente técnica que tenía influencia directa en el desarrollo de la actividad del trabajador.

Mientras que en la segunda etapa, es decir la de Recursos Humanos, debido al temprano desarrollo por parte de la CAI, las actividades centradas en el formando se realizaron con gran antelación en comparación con la aseguradora MAPFRE, pero en la actualidad la tipología es similar en ambos casos, gozando el e-learning de una gran relevancia dentro de la formación tal y como he comentado en el apartado anterior.

Una pequeña diferencia es la denominada formación de "habilidades", tales como la motivación, liderazgo, delegación, etc... En la CAI el trabajador objetivo de esta formación es aquel con un mínimo de responsabilidad dentro de la organización, mientras que por el contrario en MAPFRE esta tipología de formación existe solamente para altos directivos.

Pero por último, la principal diferencia que he encontrado a la hora de analizar las actividades de estas dos empresas es el cómo ha afectado la coyuntura económica a la formación. MAPFRE, actualmente sigue llevando a cabo un número de horas similares o incluso superiores de formación con respecto a la época anterior a la crisis económica. Mientras que por el contrario, la Caja de Ahorros de la Inmaculada ha reducido drásticamente el número de horas formativas por las restricciones presupuestarias, unido a esto también influyen dos procesos de fusión por los que ha pasado la caja, llegando a minimizar su formación a la impartición de formación obligatoria e inevitable.

### **Formador:**

En relación con el perfil del formador durante los años ochenta y noventa, tanto en MAPFRE como en la CAI en el periodo pre-RRHH, el formador se trataba de un trabajador interno de la empresa con una amplia experiencia laboral, y en ocasiones con gran conocimiento de los distintos puestos de los que goza la compañía.

Esto viene dado debido a la inexistencia del perfil de formador profesional, o formador exclusivo, ya que generalmente se compaginaban ambos puestos de trabajo.

Posteriormente, con la llegada de los RRHH a la organización de la CAI, la implicación de forma directa dentro de todas las etapas de la formación fue el cambio diferenciador que obtuvo frente a otras empresas.

Con la llegada de los RRHH a MAPFRE, el formador ganó una mayor implicación en todo el proceso formativo, por lo que se puede afirmar que en la actualidad no existen diferencias significativas dentro del papel del formador entre las dos empresas analizadas.

Por último, quizá el cambio más sustancial entre una etapa y otra es el aumento de las funciones de tutor con la proliferación de la formación on-line. Esta mayor implicación práctica ha influido en los formadores teniendo que adaptarse a las nuevas necesidades del puesto.

### **Formando:**

Por último en cuanto al formando, el rol en ambas empresas va de la mano con el del formador, ya que en esta primera etapa, el formando en ambas empresas tiene un rol pasivo, debido a la metodología expositiva de la formación, en la que rara vez cabe la ejemplificación práctica de los contenidos.

Pero una vez más, la Caja de Ahorros de la Inmaculada con el temprano desarrollo de los Recursos Humanos, y por tanto la implicación del formando en todo el proceso formativo, genera unos niveles superiores de participación e

implicación dentro de la formación impartida. Al igual que en apartados anteriores, en MAPFRE ocurre la misma situación con un cierto retraso temporal.

Por lo tanto, el papel del formando ha cambiado en ambas empresas desde la pasividad hacia la actividad. Esta actividad ha mejorado la efectividad de la formación, al conseguir un sentimiento de participación real tanto en MAPFRE como en la CAI, por lo que se podría afirmar que realmente es "el cambio" que se ha dado dentro de la formación.

Por último, la formación e-learning o a distancia ha cambiado ligeramente la forma de recibir la formación, básicamente consta de los mismas características, pero obviando la falta del componente humano del formador, que actualmente ejerce de tutor en este tipo de formación, en vez de formador como tal.

### **4.3. Conclusiones.**

Para dar por finalizado este Trabajo de Fin de Grado, a continuación voy a exponer las conclusiones a las que he podido llegar gracias a todo el trabajo bibliográfico, de campo y los posteriores análisis realizados.

Al comienzo del trabajo, expuse los tres cambios claves para este trabajo y de los que hablan distintos autores acerca de los cambios en el proceso de formación de los trabajadores. Los tres cambios eran los siguientes:

- El cambio de "dirección de personal" a RRHH.
- Nuevo paradigma organizacional.
- Influencia de las TICS.

En cuanto al **cambio de "dirección de personal" a los Recursos Humanos** dentro de la organización, he podido ver como dentro de las dos empresas analizadas se ha dado el cambio tal y como lo exponen los distintos autores a los que he estudiado.

Me ha sorprendido gratamente la temprana evolución que tuvo hacia mediados de los noventa la Caja de Ahorros de la Inmaculada, involucrando dentro de su organización una nueva manera de realizar la formación, siendo el cambio principal la puesta en escena del formando como centro de todo el proceso.

Por otro lado, MAPFRE pese a que su evolución se retrasó unos años respecto de esta otra empresa, he podido comprobar la eficacia actual que han conseguido en cuanto a métodos formativos, no siendo afectados por factores externos como la coyuntura social, política o económica.

Por otro lado, en relación con el **nuevo paradigma organizacional**, esto se ha visto reflejado en la organización, y más concretamente en la formación de ambas empresas.

Tanto MAPFRE como la CAI han pasado de ver la formación como un aspecto secundario dentro de su organización, a lo que es hoy en día, el motor del avance y desarrollo de las organizaciones.

Lo anterior, va unido a una mejora de la valoración de la formación por parte de los trabajadores. Actualmente es vista la formación en ambas empresas, como un medio de capacitación y desarrollo tanto profesional como personal por parte de los trabajadores, lo que ha mejorado la motivación hacia la formación y por tanto, también el aprovechamiento de la misma.

Por último en cuanto al tercer cambio, **la influencia de las TICS** ha ido aumentando progresivamente conforme el paso del tiempo. Esto es lógico, ya que conforme el paso de los años, la tecnología ha ido desarrollándose exponencialmente hasta hoy en día.

La influencia que ha tenido sobre la formación, la hemos podido ver a lo largo del análisis, y ha afectado a todas las fases del proceso de formación, mejorando de una manera no vista hasta entonces la efectividad de la formación en la organización.

Por todo esto, puedo afirmar respecto de los tres cambios claves sobre los que se sustenta este Trabajo de Fin de Grado, están presentes tanto en MAPFRE como en la CAI, pero que habría que investigar más realidades diferentes para poder valorar su impacto real con más objetividad.

#### **4.4. Prospectiva.**

Como punto final, y apoyándome en lo último tramo del punto anterior, voy a exponer una visión prospectiva, es decir, el posible "hacia dónde va" de la formación en las empresas y por lo tanto sobre lo que se podría profundizar de una forma más detallada en posteriores investigaciones.

Como hemos visto con los análisis, en los últimos años la formación e-learning o a distancia ha ido ganando importancia respecto de la formación presencial. Considero que conforme pasen los años, y unido al desarrollo de las tecnologías, el e-learning irá ganando importancia sobre la formación presencial, quedando reducida ésta última a cuestiones que por sus características propias deban ser impartidas de forma presencial.

Este aumento de la formación a distancia viene dado por sus menores costes, aspecto esencial en la gestión empresarial, que unido a unos buenos mecanismos de control y tutorización pueden dar lugar a una formación tan o incluso más efectiva de lo que ya lo era con la metodología presencial.

En relación con los menores costes de esta nueva tipología de formación, considero que se deberá de realizar una cuantificación de la aplicación e impacto de esta formación, en relación con los costes de la misma, es decir, realizar estudios de viabilidad y aplicabilidad de la formación que se plantea impartir. Por último, si este fuera el caso, también debería ir de la mano con un mayor control y seguimiento de la formación, debido a la no presencia de un formador como tal para realizar dicha actuación.

Estas situaciones provocarían un posible y probable nacimiento de nuevas competencias, ya no solo del formador, sino de todo el departamento de formación. Estas nuevas competencias se comienzan a vislumbrar hoy en día, por lo que también está surgiendo un cambio en cuanto a la formación necesaria para estos nuevos técnicos y formadores, lo que sería interesante de analizar en una investigación más exhaustiva que ya no tiene cabida dentro de este trabajo.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Andrés, M. P. *Gestión de la formación en la empresa*, Pirámide, Madrid, 2005.
- Bosco, J. *Schooling and Learning in an Information Society*. En U.S. Congress, Office of Technology Assessment, *Education and Technology: Future Visions*, OTA-BP-EHR-169. Washington, DC: U.S. Government Printing Office, September, 1995.
- Boyett, J. Boyett, J. *Lo mejor de los gurús* (Título original: *The guru guide*), Gestión 2000, Barcelona, 1999.
- Buckley R. Y Caple J. *La formación: teoría y práctica*, Díaz de Santos, Madrid, 1991.
- Colom M., Sarramona J. y Vazquez G. *Estrategias de formación en la empresa*, Narcea, Madrid, 1994.
- Covarrubias, I. *La Economía Medieval y la emergencia del capitalismo*, 2004. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/index.htm> Consultado el día 13/05/2014.
- Gladstone, A. Ozaki, M. *Participación de los trabajadores en la empresa, nuevas tecnologías y programas de formación*, MTSS, Madrid, 1994.
- Gómez-Mejía, L. Balkin, D. y Cardy, R. *Gestión de recursos humanos*, Prentice-Hall, Madrid, 1998.
- González, P. *Platón y la Academia de Atenas*, Nivola libros y ediciones, Madrid, 2006.
- Grappin, J.P. *Claves para la formación en la empresa*, Ediciones CEAC, Barcelona, 1990.
- Lopez-Barajas, E. *Formación de formadores. Planificación; diseño y evaluación de proyectos y programas*, UNED Editorial, Madrid, 1995.
- MAD Comunicación. *El plan de formación de la empresa: guía práctica para su elaboración y desarrollo*, FC Editorial, Madrid, 2005.
- Marrou, H. *Historia de la educación en la Antigüedad*, Akal, Madrid, 2004.
- Mayo, A. Lank, E. *Las organizaciones que aprenden (The power of learning)*, Gestión 2000, Barcelona, 1994.
- Mínguez, A. *El formador en la empresa*, ESIC Editorial, Madrid, 2003.

- Monreal, J. *Formación y cultura empresarial en la empresa española*, Thompson Civitas, Madrid, 2004.
- Pineda, P. *¿Cómo se evalúa la formación en las organizaciones?* I. Revista Capital Humano. No. 126, año XII, Madrid, 1999.
- Pineda, P. *Auditoría de la formación*, Gestión 2000, Barcelona, 2002.
- Puchol, L. *Dirección y Gestión de los recursos humanos*, Díaz de Santos, Madrid, 2003.
- Revista Europea "Formación profesional" N° 32 mayo - agosto 2004/II. Historia de la formación profesional en Europa. CEDEFOP.
- Solé F. y Mirabet M. *Como confeccionar un plan de formación en una empresa*, Hogar del libro, Barcelona, 1994.