



UNIVERSIDAD DE GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DEPARTAMENTO DE DIDÁCTICA Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR

**“ESTUDIO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS PARA EL
DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LAS
ENTIDADES DE CRÉDITO. EL CASO DE LA CAJA RURAL DE
GRANADA”**

TESIS DOCTORAL

MANUEL ENRIQUE LORENZO MARTÍN

GRANADA, 2011.

Editor: Editorial de la Universidad de Granada
Autor: Manuel Enrique Lorenzo Martín
D.L.: GR 1573-2012
ISBN: 978-84-9028-034-8



UNIVERSIDAD DE GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

DEPARTAMENTO DE DIDÁCTICA Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR

**“ESTUDIO DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS PARA EL
DESEMPEÑO PROFESIONAL DE LOS EMPLEADOS DE LAS
ENTIDADES DE CRÉDITO. EL CASO DE LA CAJA RURAL DE
GRANADA”**

**TESIS DOCTORAL
MANUEL ENRIQUE LORENZO MARTÍN**

**DIRECTOR:
DR. TOMÁS SOLA MARTÍNEZ
GRANADA 2011**

ÍNDICE.

Introducción...	1.
Fundamentación Teórica.....	4.
Capítulo I. Empleabilidad, formación para el empleo y formación en el empleo.	
I.1. Contexto socio-económico.	
I.1.1. Globalización.....	5.
I.1.2. Glocalización.....	8.
I.1.3. Contexto estadístico.....	10.
I.1.4. La sociedad actual y el conocimiento.....	13.
I.2. Concepto de empleabilidad. Concepto de formación.	
I.2.1. Empleabilidad.....	26.
I.2.2. Formación.....	30.
I.3. Formación para el empleo.	
I.3.1. Rutas formativas para los jóvenes españoles. Formación para el empleo.....	35.
I.3.2. En busca de un mejor sistema educativo.....	47.
I.3.3. Recursos de las empresas para encontrar a los candidatos.....	52.
I.3.4. Formación para el empleo y objetivos de la empresa.....	55.
I.3.5. El proceso de inserción laboral.....	57.
I.3.6. El proceso de selección en la empresa.....	62.
I.4. Formación en el puesto de trabajo.	
I.4.1. Justificación empresarial a la formación.....	68.
I.4.2. ¿Es la formación la panacea para la empresa?.....	91.
I.4.3. Elementos de la formación dentro de la empresa.....	95.

Capítulo II. Las necesidades de formación para el empleo y su diagnóstico.

II.1. Necesidades formativas.....	110.
II.2. Necesidades del empleado.....	115.
II.3. La detección de necesidades.....	121.
II.4. Modelos de valoración de necesidades.....	127.
II.5. Necesidades de los jóvenes españoles.....	135.

Capítulo III. Métodos para la formación. Los efectos de las nuevas tecnologías.

III.1. Medios para la formación.....	142.
III.2. Métodos para la formación en la empresa.....	148.
III.2.1. Formación dinámica vs. Formación planificada.....	148.
III.2.2. Nuevas tendencias para solucionar las carencias formativas.....	150.
III.2.3. La formación empresarial: métodos clásicos y nuevos métodos.....	158.
III.2.4. Blended learning.....	167.
III.2.5. La generalización del uso de la formación on-line en las grandes empresas.....	170.
III.2.6. La universidad corporativa.....	173.
III.3. Evaluación de la formación.....	186.

Capítulo IV. Diseño y metodología de la investigación.

IV.1. Opciones metodológicas fundamentales.....	192.
IV.2. Justificación.....	201.
IV.3. Problema.....	202.
IV.4. Objetivos.....	203.

IV.5. La muestra.....	204.
IV.6. Cronograma.....	204.
IV.7. Instrumentos.....	205.
IV.7.1. Cuestionario.....	205.
IV.7.1.1. Proceso de construcción y validación.....	205.
IV.7.1.2. Muestra seleccionada.....	216.
IV.7.1.3. Versión Validada y definitiva del cuestionario.....	217.
IV.7.1.4. Proceso de aplicación.....	229.
IV.7.1.5. Fiabilidad.....	230.
IV.7.2. Entrevistas.....	232.
IV.7.3. Grupo de discusión.....	233.

Capítulo V. Análisis de datos y resultados.

V.1. Análisis descriptivo de los datos cuantitativos.....	238.
V.2. Análisis de descriptivos.....	283.
V.3. Análisis inferencial de datos cuantitativos.....	289.
V.4. Análisis factorial.....	330.
V.4.1. Análisis factorial.....	330.
V.4.2. Resultados del análisis factorial.....	347.
V.5. Análisis cualitativo.....	352.
V.5.1. Análisis del contenido de las entrevistas.....	352.
V.5.2. Análisis de contenido del grupo de discusión.....	363.
V.5.3. Análisis de los ítems de respuesta libre del cuestionario.....	369.
V.5.4. Análisis del último ítem del cuestionario. Comentario libre.....	382.
V.5.5. Discusión y triangulación de datos.....	383.

Capítulo VI. Conclusiones y futuras líneas de investigación.....	401.
Referencias Bibliográficas.....	408.
Anexos.....	417.
Anexo I. Evolución del cuestionario.....	418.
Anexo II. Entrevistas completas	446.
Anexo III. Grupo de discusión.....	460.
Anexo IV. Tablas que recogen datos de ítems de libre respuesta del cuestionario.....	467.

INTRODUCCIÓN.

El siguiente trabajo busca analizar los fundamentos teóricos y las vertientes prácticas de un tema de vital importancia para muchos jóvenes españoles. Las necesidades de formación que las empresas requieren para los futuros empleados no siempre son satisfechas por el sistema formativo en el que nos encontramos. El objetivo será analizar cuáles son esas necesidades y ubicar en qué nivel de satisfacción de las mismas nos encontramos.

Para ello primero analizaremos el contexto socio-económico en el que nos encontramos, para poder situar la problemática y para así también predicar con el ejemplo, pues como veremos, la relación de un proceso formativo o investigador con el entorno es clave para que los procesos de aprendizaje o investigación sean de utilidad.

Hablaremos del concepto de empleabilidad y formación, y los relacionaremos entre sí y con la empresa. Una vez entendidos dichos conceptos, podemos analizar las dos divisiones de formación que se consideran importantes para este trabajo: **la formación para el empleo y la formación en el empleo.**

Analizaremos cuáles son las necesidades de formación más importantes, qué es una necesidad formativa, como detectarlas y cómo solucionarlas. Este trabajo también analiza los diversos métodos de formación y el efecto que están teniendo en los programas formativos de las empresas u otros centros formativos las nuevas tecnologías.

Por último se estudia la evaluación de los procesos formativos como una parte importante de dicho proceso y dejaremos el terreno preparado para la futura investigación empírica mediante una descripción de la misma.

Para concluir con esta breve introducción, hay que resaltar varias ideas que serán los pilares básicos de este trabajo. En primer lugar hay que comentar que **la formación** (ya sea en o para el empleo) **en la empresa debería ser campo de trabajo dentro de la pedagogía**, y las empresas deberían usar más a los expertos en esta materia para generar sus procesos formativos.. Esto no es un decir por decir, ya que la Pedagogía es la única carrera que aborda los temas correspondientes a la formación profesional.

La segunda idea a resaltar, vendría a aseverar que **la empresa debe considerar la formación como un activo** para ella misma, un empleado formado, que sabe lo que hace, cómo se hace y para qué se hace, es un empleado que transmite al cliente seguridad, tranquilidad y crea para la empresa el valor añadido, que en un mercado tan maduro como el de las entidades de crédito es buscado por todas las empresas del sector.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

CAPÍTULO I.

Empleabilidad, formación para el empleo y formación en el empleo.

I.1. Contexto socio-económico.

El contexto socio-económico viene caracterizándose mediante variables admitidas por la generalidad del mundo académico. Entre ellas destacan:

1.1.1. GLOBALIZACIÓN

Esta es la palabra clave del contexto socio-económico en el que nos encontramos ahora mismo. Como concepto, está asentado en términos económicos principalmente. La progresiva caída de aranceles, la reducción de los conflictos armados de carácter global etc. han generado el caldo de cultivo que necesitaban los empresarios capitalistas para buscar el mercado global.

Desde los años 70 a nivel mundial y desde los 80, sobre todo en España, se ha venido produciendo este fenómeno en el mercado y la sociedad. Está claro que hemos asistido a diversas intensidades dentro de este proceso, pero la raíz sigue siendo la misma. Las innovaciones tecnológicas han venido a acentuar esta realidad, para hacerla no sólo un fenómeno de naturaleza económica sino que ahora incide con igual o incluso mayor forma en el ámbito social y de la comunicación.

En el siglo XX USA ha sido el principal exportador y consumidor de este mercado global. Pero esto está cambiando, China aparece por primera vez como el

país capaz de hacer desbancar a USA de su longevo trono. Para ser más gráficos, usaremos la siguiente tabla sobre el comercio mundial en el año 2000:

País/Región	IMPORTACIONES		EXPORTACIONES	
	Billones de \$	% Total	Billones de \$	% Total
América del Norte	1962.8	25,6	1213,6	19,1
USA	1238.2	18,7	771,9	12,1
Canadá	262.7	4	275,2	4,3
México	191.9	2,9	166,5	2,6
Unión Europea	2284.9	34,9	2283	35,8
Asia	1563.5	23,7	1742,6	27,4
Japón	377.2	5,7	477,3	7,5
Otros Asia	1186.3	18	1265,3	19,9
Resto Regiones	1067.5	16,2	1129,5	17,7
TOTAL	6608.7	100	6368,7	100

Fuente: Fondo Monetario Internacional, Direction of Trade Statistics Yearbook 2001. Washington DC.

Como vemos, según esta tabla podría parecer que la U.E es la referencia mundial. Esto no es así y se puede explicar por qué. Los datos que refleja en la tabla el FMI sobre la Unión Europea, incluyen las sumas del comercio entre países de la UE, como parte del comercio internacional. Por lo tanto, el país que más importa y exporta, es con diferencia USA. Sólo están a su nivel la UE si se toma como bloque y el bloque de países Asiáticos.

Al notar este aumento de la competencia y pérdida de competitividad de los productos y servicios norteamericanos, el gobierno de la Casa Blanca, se ha planteado en los últimos años reducir las fuerzas no cualificadas de trabajo y

reorganizar sus operaciones, para invertir con intensidad en investigación y desarrollo. Mientras esto lo han llevado a cabo las diferentes administraciones norteamericanas (con una menor intensidad en el caso de G.W. Bush) desde los años 90, España se ha centrado más en la regulación de la protección del trabajador. Esto no es una crítica, no es lugar este para hacer juicios de valor, pero desde luego que ahora se ven las consecuencias de despreocuparse de la formación de los trabajadores y del amplio número de trabajadores sin cualificación que tenemos en España.

Pese a todo, los planes de USA, que se adelantaban a la crisis que hoy es ya una realidad, no sólo se centraban en ese intento de mejora de la masa laboral. Ya desde la administración Clinton, se empezó a recortar el tipo de interés de la Reserva Federal, cosa que ahora hacemos en Europa. Como vemos, esto es un claro ejemplo de planificación, pese a lo cual USA no se ha librado de la crisis. Aun sabiendo esto, debemos elogiar la preocupación política de otros países con respecto a las características de la mano de obra y sus necesidades formativas, en contraste con la poca atención que esto tiene en España y las claras consecuencias que va a tener: una mano de obra formada y cualificada es más flexible y consigue más rápido otro trabajo cuando es despedido de uno anterior.

Los avances en la comunicación son una de las claves, como ya he comentado, para la globalización. Todas las empresas usan hoy ordenadores y paquetes de software para llevar a cabo su actividad. La aplicación también de las nuevas tecnologías a las cadenas de producción ha producido una reducción de costes en las empresas y una menor necesidad de mano de obra, que cada vez es más cualificada. La implantación de programas como el SIX SIGMA (que propugna la mejora de calidad mediante la eliminación de defectos) de Nokia, han hecho a las compañías innovadoras dominar sus respectivos mercados. Nokia en telefonía móvil o Hewlett-Packard en el mercado de impresoras, son ejemplos de aplicación de las tecnologías disponibles en sus comunicaciones y cadenas de producción (Alan M. Rugman y Richard M. Hodgetts. *Regional and global strategy*. 3rd edition.2003).

Este mercado global, como es lógico, es mucho más competitivo que los antiguos mercados nacionales o incluso locales. Las empresas que logran sobrevivir en este mar, son aquellas que están en constante innovación, que investigan las necesidades del consumidor de forma global y local y son capaces de sintetizar todo esto en sus planes de negocio.

1.1.2 GLOCALIZACIÓN

Tras esta última frase en el apartado de la globalización, se encierra la clave de uno de los términos que en la actualidad tienen más vigencia y sentido. El mercado global exige adaptarse tanto a las tendencias globales como a las locales. Una empresa de servicios no puede prestarlos igual en España que en América.

Este aspecto es de hecho, junto con las barreras normativas que existirían, lo que impide la existencia de Entidades Financieras que funcionen con los mismos métodos en el ámbito global.

Este término lo acuñó Robertson en 1995, al constatar que el mundo global es interdependiente de las culturas locales, que son significativas y se reconstruyen constantemente.

Ejemplos hay de lo más variopinto, de cambios en la cultura local que al final son importantes en el ámbito global. Como muestra, la cultura Yamakashi que se creó en Francia, y que consiste en usar el mobiliario urbano para hacer piruetas y monerías varias. Poco a poco se fue difundiendo esta moda gracias a las nuevas tecnologías de la comunicación. La compañías de calzado deportivo se percataron de la creciente importancia del movimiento y crearon líneas de calzado para dicho “deporte”. La compañía de entretenimiento Mangafilms que realizó una película aprovechando el tirón de la moda. Así, un pequeño cambio en local, afectó al mercado y la cultura

globales.

Por tanto, las empresas globales actuales deben estudiar la región y cultura de sus sucursales e intentar formar parte de ellas. Tomemos como ejemplo Carrefour (todo un ejemplo de Glocalización práctica). Esta empresa tiene sus planes de negocio globales, pero flexibiliza sus ramificaciones de tal manera que las sucursales tienen mucha libertad a la hora de fijar qué productos, decoración o precios van a ser las claves para cada determinada localidad. En resumen, buscan satisfacer los gustos locales. Como muestra, cabe decir que por curiosidad, si se viaja a Polonia y se visita un Carrefour, se encontrarán una sección de Biblias y libros católicos inusualmente grande y en un lugar inusualmente importante para una tienda española. Y no hace falta irse a Polonia, todos sabemos que Carrefour no se pronuncia “Carrefur”, pero los dirigentes de la empresa han adaptado incluso la pronunciación al mercado español, para que nos sea más familiar y no nos suene a francés.

Para Jarvis (49; 2001), estaríamos hablando de instituciones glocales, que “responden tanto de las tendencias homogeneizadoras como a las fragmentadoras de la globalización y crear un nuevo sentido de las interrelaciones entre sus actividades”

1.1.3. CONTEXTO ESTADÍSTICO

Este apartado se centrará en el análisis estadístico de la sociedad en el ámbito laboral. La sociedad ha cambiado como es obvio, y el mercado laboral ha visto también un cambio drástico en la oferta de trabajadores y la demanda de los mismos. En un apartado posterior se hará un estudio más específico del incremento del capital humano y la inflación de titulados.

Para comenzar, analicemos el entorno global. La población activa mundial en 2001 se distribuía en los siguientes países:

PAÍS	MILLONES	PAÍS	MILLIONES
China	728	Alemania	40
India	346	Gran Bretaña	28
Estados Unidos	139	Francia	27
Indonesia	95	España	22 (INE 2008).
Brasil	83	Corea del Sur	22
Japón	67	Egipto	19
Rusia	65	Canadá	16
México	41	Austria	9

Fuente. Euromonitor plc (2002a, 2002b) y datos INE 2008 para España.

Como se observa, China ocupa un lugar destacado, como es lógico y obvio, en la cantidad de población activa que tiene. Estas cantidades de mano de obra en edad de trabajar, no están correlacionadas directamente con el nivel de las empresas y el peso de las mismas en el mercado global. Sí que podemos intuir que los países con mayor población activa, tienen un mayor potencial de futuro si se toman en serio la formación y capacitación de dichas masas.

Esto último es de importancia capital, pues según el mismo estudio de Euromonitor 2002, China, que tiene la mayor población activa del planeta, tiene un 83% de tasa de analfabetismo en edades adultas. En consecuencia, podemos decir que la población activa en china está poco cualificada, y será menos flexible, que por ejemplo, la sueca en la que el analfabetismo es casi inexistente.

Para analizar un poco más en profundidad a esta población, se presentan ahora los tantos por ciento de población, en dos franjas de edad, que están en el formación o educación en distintos países.

	DE 15 A 19 AÑOS	DE 20 A 24 AÑOS
FRANCIA	93.2	42.5
ALEMANIA	93.0	39.1
IRLANDA	83.7	30.0
GRECIA	80.0	29.2
ESPAÑA	79.1	41.8
REINO UNIDO	71	26.0
LUXEMBURGO	38.8	36.5

Julie Bardwell and Mary Wright. Recruitment and selection. Chapter 6 in Human Resource Management: A contemporary Approach. 4th edition.

Vemos que España está entre los países con mejor ratio de población en proceso formativo. Esto de nuevo, no quiere decir que cuanto más gente exista en proceso de formarse, más formada esté la población, pues otro punto sería estudiar la calidad de los sistemas formativos (que por ejemplo en España o Grecia son del vagón de cola según el Informe Pisa).

Centrándonos en el ámbito más local, en Andalucía se encuentran los siguientes datos interesantes sobre la población. Vamos a basarnos en datos del Instituto de Estadística de la Junta de Andalucía. En el año **2001** había 2.905.000 personas activas, con un 49 % de tasa de actividad. 303.000 personas de esas no

tienen cualificación ni estudios, lo que supone un 10.5% de la población activa. El nivel de estudios según un informe de la Junta de Andalucía sería según muestra la siguiente tabla:

CUALIFICACIÓN	ACTIVOS	OCUPADOS	DESEMPLEADOS
Ninguna	303.000 (10.5%)	217.000 (9.6%)	86.000 (13.4%)
Primaria	612.000 (21.1%)	472.000 (20.9%)	140.000 (21.8%)
Secundaria	1.512.000 (52.1%)	1.173.000 (51.8%)	399.000 (52.9%)
Universidad	476.000 (16.4%).	399.000 (17.7%)	76.000 (11.9%)

Fuente. Informe sobre F.P. Junta de Andalucía 2001.

Como vemos, la mano de obra sin ninguna cualificación o sólo con educación primaria es aún hoy un porcentaje que debería reducirse en Andalucía. Vamos a comparar esos datos con los datos más actuales, de **2008**, del Instituto de Estadística. La población activa es ahora de 3.833.000 personas de ambos sexos. Como vemos, ha aumentado la población activa debido sobre todo al efecto de la inmigración masiva que hemos experimentado en los últimos años. De hecho los extranjeros escolarizados han pasado de ser de 22.302 en 2001 a los 108.114 que se estima hay hoy día en los centros andaluces.

La tasa de actividad es un 57,56%, por lo que ha mejorado. El paro asciende a un 17,83% en 2008. El último dato publicado en la web de la Junta respecto al desempleo es de 21,78%. El incremento se debe, sobre todo, a los efectos de la crisis que estamos sufriendo.

Se estima que en Andalucía tenemos 1,691,759 estudiantes, en todos los niveles y tipos de centro. De ellos, el 78%, es decir, la grandísima mayoría, estudia en centros públicos de todos los niveles educativos.

Para completar este pequeño análisis de la situación en Andalucía, el informe Socio-económico de la Junta en 2007 nos advierte ya de una desaceleración de la

economía mundial, y prepara el camino a posibles aumentos en la tasa de paro en el futuro.

1.1.4 LA SOCIEDAD ACTUAL Y EL CONOCIMIENTO.

Desde la perspectiva del conocimiento, por otra parte, nuestro tiempo se caracteriza por:

a. La Sociedad del Conocimiento:

Según Jarvis (2001, 52) los primeros debates sobre la sociedad del conocimiento se produjeron en los años 60 y 70. La sociedad dejó de basarse en el industrialismo y, como decía Bell (1973), “la sociedad post-industrial debería ser una sociedad del conocimiento”. El conocimiento teórico era para este autor el eje sobre el que giraría el nuevo cambio social.

Archer en 1990 accede a señalar que a este conocimiento se le debe añadir el comienzo del uso de ordenadores de forma generalizada. Este autor defiende de hecho que el ordenador como “extensión de las capacidades humanas (de cómputo, de efectuar referencias cruzadas, de recuperación) se ha transformado hasta dar como resultado el concepto de una inteligencia artificial superior”(1990:107). Pese a la rotundidad de esta última parte de la frase, hay que resaltar que el autor defiende el uso del ordenador como extensión de las capacidades del hombre, no como sustituto del mismo.

No es el único autor que piensa que el ordenador es uno de los impulsores de la sociedad del conocimiento. Por ejemplo Eurich (1990) pensaba en el ordenador como el “tutor inteligente”. Husen, por su parte (1974), opinaba que el uso de los ordenadores propiciaría la igualdad de oportunidades en el aprendizaje: “Cualquiera podrá recibir tanta educación como piense que es capaz de absorber”.

Con estos cambios de la sociedad del conocimiento, podemos adelantar que también la mano de obra ha sufrido un cambio con respecto a la mano de obra del industrialismo. Es lo que Jarvis (2001) denomina “Trabajadores del conocimiento”, entendidos como generadores, gestores y servidores del flujo de información que configura la economía global actual.

Otro de los principales cambios de la sociedad del conocimiento es que se han cambiado las tendencias productivas. Se gastan más recursos en investigación y desarrollo que en fabricación. Las empresas ahora no sólo deben verse como generadoras de empleo sino como generadoras de conocimiento que intensifican el conocimiento de sus empleados y por lo tanto de la sociedad en general. Los trabajadores son ahora considerados como capital humano y poseen capital intelectual.

Este conocimiento puede verse desde tres perspectivas, según Flew (1976) en el Dictionary of Philosophy:

- **Saber qué** (fáctico): este tipo de conocimiento se relaciona con el razonamiento y la investigación.
- **Saber cómo** (práctico): cómo hacer algo o saber cómo está hecho.
- **Saber de** (personas y lugares).

Otro autor, Lyotard (1984), afirma que, en esta nueva sociedad, el conocimiento quedaría legitimado según su eficiencia, por lo que cabría distinguir entre conocimiento de procesos y práctico.

a. De procesos: cómo puede llevarse a cabo un proceso. Qué destrezas son necesarias para llevarlo a cabo.

b. Práctico: El saber cómo, más amplio. Es necesario adaptar las técnicas docentes para poder enseñar esto mediante clases. Incluye

consideraciones como por qué debemos llevar a cabo el proceso. El conocimiento práctico engloba al de procesos.

Otro tipo de conocimiento que se analiza en la sociedad del conocimiento es el **Conocimiento Tácito**. Polanyi (1967) nos dice que “podemos saber más de lo que podemos decir”. Esto es, como por ejemplo, podemos elegir a una persona entre millones, porque sabemos que es la que buscamos, pero no podríamos describirla con total precisión; o como cuando realizamos acciones de forma que no tenemos consciencia de lo que estamos haciendo, simplemente lo hacemos. Este conocimiento según Jarvis, se desarrolla mediante la experiencia ya sea de forma consciente o preconsciente.

b. El Incremento del Capital Humano.

Las sociedades actuales racionan el conocimiento o saber profesional, de forma que puedan obtenerlos las personas que puedan económicamente pagar su precio, los que siendo incapaces económicamente obtienen financiación ya sea del estado o privada, o aquellos que por méritos académicos sean admitidos. Es en este punto, donde se acumula el capital humano, una masa de personas que tienen capacitación y formación a un nivel que antiguamente sólo tenían unos pocos. Por lo tanto, el racionamiento del conocimiento es mucho menos elitista ahora que hace unas cuantas décadas.

El primer efecto de la acumulación de capital es la reducción y eliminación de los métodos de producción tradicionales. Además esto generará una masa de nuevos asalariados que tienen conocimientos, saberes y capacidades superiores a los anteriores.

El problema puede venir cuando no se encuentren suficientes trabajadores cualificados en las fuentes de reclutamiento tradicionales, aunque esto pasa poco en la realidad y casi siempre en ramas laborales relacionadas con altísimas cualificaciones o tecnologías extremadamente nuevas. Es por ello que surge para las empresas la necesidad de ser consumidoras de cualificación pero también de crearla. Deben buscar producir cualificaciones que se adapten al cambio constante, que aseguren la flexibilidad y movilidad de los que han sido formados. Por lo tanto podríamos decir que mientras el estado se centra en formar a trabajadores con movilidad inter-empresa, las empresas deben fomentar la movilidad intra-empresa.

Aparece el concepto de mercados profesionales (Marsden, 1989) que son competidores de los mercados externos. Es decir, la empresa que forma correctamente a sus empleados tendrá la tradicional fuente externa de reclutamiento para sus necesidades de personal, pero también podrá movilizar a su propio personal dentro de la misma empresa para satisfacer esas necesidades. El principal problema que se encuentra en la realidad para estos sistemas de formación, es que son más complicados de financiar cuanto más pequeña sea la empresa.

Hay que comentar que la teoría del capital humano en un mercado competitivo apuesta porque esta formación podría ser financiada por el propio trabajador pues debe estar seguro de que será pagada su productividad marginal en todos los empleos. Él es el beneficiario de los rendimientos y debe estar motivado para formarse.

Pero esto plantea otro problema: si el salario del más cualificado es mucho más elevado que el del resto se puede producir una tendencia hacia el uso de trabajadores más baratos, porque no compense la productividad marginal del más formado. Esto lo vemos diariamente en las entidades de crédito, que usan a los becarios como mano de obra barata y parches para situaciones de necesidad temporal. Además, esto produce una rivalidad entre los cualificados y los trabajadores baratos, pues no habrá motivación en los primeros para transferir su conocimiento a los

segundos.

Para Annie Vinokur (1996) se necesita una regulación institucional de estos mercados para que se garantice tanto la formación como la movilidad de los empleados. Esto se conseguiría mediante:

- La estandarización de los puestos de trabajo.
- Certificación de las cualificaciones.
- Salarios de trabajo cualificado suficientemente elevados.
- Control del número de personal formado.
- Repartir los costes de formación entre empleadores y asalariados.

Las certificaciones de formación previas al mundo laboral por lo tanto tendrán una doble función en esta nueva sociedad. Por una parte garantizan una mayor movilidad en la entrada al mundo laboral y en segundo lugar, las empresas usarán esas certificaciones para ver qué empleados son susceptibles de formación, ya que ésta no es general en la empresa, sino que está racionalizada mediante los puestos ofertados y su remuneración.

Annie Vinokur nos plantea otra cuestión de sumo interés en este punto. ¿Existe correlación entre el título escolar y la carrera profesional?. Se estableció en los años 60 una correlación entre el número de años de escolarización y los perfiles de beneficio. Existe correlación establecida a través de los años mediante la negociación colectiva y la supervisión del estado. La conclusión a la que llega esta autora es la siguiente:

- Se acumula el capital a una velocidad que no permite escasez de trabajadores cualificados.
- Los mercados internos (intra-empresa) jerarquizados son dominantes.
- Repartir los beneficios según productividad favorece la seguridad y el

optimismo de anticipaciones del rendimiento de la inversión escolar.

- Por el contrario, la demanda de certificaciones escolares se ve frenada por la existencia de mucha necesidad todavía de mano de obra no cualificada.

c. La Polarización social y su efecto en la formación.

La dimensión internacional del mercado y la economía tienen su influencia en el mercado laboral. Los efectos más importantes para Annie Vinokur (1996) son:

- Se produce una deslocalización de los empleos de mano de obra poco cualificada, hacia lugares de más barato coste de mano de obra.
- Se laminan las clases medias asalariadas.
- Se va reduciendo la garantía de salario de la mano de obra poco cualificada.
- Se elevan los salarios de los trabajadores de la cima de la pirámide.

Este fenómeno además, tiene efectos en la formación:

- Uno de ellos es tender a considerar el diploma escolar como algo cada vez más necesario para acceder a un puesto laboral.

Esto es lo que se llama Inflación Escolar, fomentada además por la paulatina desaparición de los trabajos tradicionales que exigían empleos poco cualificados. La conciencia actual es que si no se consigue el diploma, se obtendrá un trabajo muy poco valorado o simplemente no se va a encontrar.

- A su vez, en los países con sistemas educativos avanzados, el diploma escolar es una condición cada vez menos suficiente. Ahora la contratación de un simple empleado se realiza mediante un proceso que casi puede denominarse de concurso, en el que cuentan tanto las entrevistas,

dinámicas etc. como el curriculum vitae del candidato.

- El fracaso escolar se entiende cada vez más como signo de exclusión social.

d. El Efecto de la Globalización en los Estudios Superiores.

Tras este último apartado, queda expuesta una realidad: los cambios sociales han impulsado cambios en los sistemas formativos. Además, esa inflación escolar de la que ya hemos hablado, genera que los estudios superiores sean cada vez una condición más necesaria incluso para optar a trabajos que requieran baja capacitación.

La universidad ha pasado de ser objeto de control de la Iglesia o el Estado, donde se preparaban a las élites para ocupar altos cargos de sus respectivos organigramas, a ser el instrumento más usado para aquellos que quieren optar a un puesto de trabajo cualificado. El título universitario es hoy día además, el primer filtro que usan las empresas para seleccionar a posibles candidatos.

Los estudios superiores se podría decir que ahora no sirven a los intereses directos de Estado o Iglesia, sino más bien que se adaptan o deben adaptarse a lo que el mercado y la industria exige de los jóvenes que se están formando. Se prepara al alumno para que entre en el mundo laboral y que sepa sobrevivir en él.

Como era de suponer, el perfil del estudiante también ha cambiado, la generalidad de la sociedad tiene ahora un nivel de estudios superior a lo que nos encontrábamos décadas anteriores. Los estudiantes universitarios ya no son una minoría, de hecho ahora lo raro es la gente que se queda en el camino en las fases de educación iniciales y no llegan a la Universidad o a un grado superior de F.P.

Las empresas exigen cada vez más a los candidatos, por lo que este tipo de

titulaciones así como los Masters o Postgrados, son cada vez más demandados. Es lo que Jarvis (2001) llama la “introducción de la educación superior de masas”. Las carreras y módulos ahora deben estructurarse de una forma más práctica e incluso facilitar las prácticas en puestos de trabajo reales. El objetivo básico es el *Long Life Learning*, o aprendizaje durante toda la vida.

Hay que señalar también que ahora son las empresas las que parecen estar atrapando a la universidad en la vorágine de la economía y el mercado global. Son tal vez, la mayor influencia de cambio para la universidad. Los programas formativos de las universidades punteras son ahora bienes susceptibles de comercio y de hecho son muchas las empresas que invierten directamente en algún centro universitario o en crear su propia universidad (Universidad Corporativa).

e. Dimensiones contextuales que afectan a la educación.

Las dimensiones contextuales que afectan a la formación de un individuo para el Doctor Escamilla Tristán (2006) son:

- 1. Acceso a la Información:** el problema viene aquí dado en la necesidad de ofrecer la información sin exclusiones y facilitar aquella que sea útil y válida. Los medios de transferencia de información actuales facilitan mucho el proceso en sí mismo, pero pueden dar lugar a informaciones erróneas, a sobrecarga de información o puede no ser accesible a todos.

- 2. Acervo de conocimientos:** por acervo entendemos el conjunto de bienes morales o culturales acumulados por tradición o herencia (D.R.A.). En este sentido la preocupación viene dada por asegurar que los futuros sintetizadores del conocimiento estén correctamente formados, adaptar los medios formativos a las nuevas tendencias etc.

3. Disponibilidad de las nuevas tecnologías de la información y comunicación: los centros formativos deben adaptarse a las nuevas tecnologías, aunque eso lleva, por cuestiones logísticas y de coste, un mayor tiempo del que sería deseado. Es también necesario investigar con exactitud la forma en la que afecta a la educación esos nuevos métodos.

4. Cambios del mercado laboral: esto es hoy día tal vez el factor más importante. La crisis actual ha hecho que en muy poco tiempo se cambie radicalmente la estructura del mercado laboral, siendo necesarios muy pocos trabajadores de la construcción (que antes eran los más) y generándose un problema consecuencia de la poca flexibilidad de la mano de obra poco cualificada.

5. Mundos de vida: los centros educativos deberán asumir nuevos roles sociales para adaptarse a los cambios del contexto cultural más cercano.

Autores como Pozner (2000), han esquematizado las implicaciones para la educación de estos cambios en la sociedad, según la siguiente tabla.

Cambios en la sociedad.	Implicaciones para la educación.
Acumulación del conocimiento y el cambio tecnológico.	Formación de competencias que permitan recopilar, procesar información para crear el nuevo conocimiento.
Nuevas formas de organizar el trabajo.	Formación de nuevas competencias (cognitivas y humanas) que permitan a los individuos pensar por sí mismos, analizar situaciones , resolver problemas y cooperar con otros.
Democracia y organización social.	La escuela debe formar un conjunto de valores democráticos , en particular la tolerancia, solidaridad, el respeto de sí mismo y de los otros, promoviendo además la participación comprometida y responsable en la vida pública.
Socialización de los individuos.	Formación integral de la personalidad de los individuos con la conformación de marcos de referencia que le permitan a cada uno elegir y construir su o sus múltiples identidades.

Fuente:elaboración de Escamilla Tristán 2006 en base a Pozner (2000:7-15)

Para Gimeno (2005:27), estos factores son los que están generando cambios sustanciales en la sociedad moderna y tienen su proyección en los cambios en educación. Los cambios generales provocados por la globalización y que concurren en el campo de la educación serían para este autor: la dinámica globalizadora, el uso de nuevas tecnologías, el asentamiento de la sociedad de la información y el neoliberalismo político. Gimeno propone un cuadro explicativo sobre los efectos de la globalización en la educación.

Ejes Afectados.	Consecuencias Derivadas del nuevo contexto.
Estado	<ul style="list-style-type: none"> - El estado ve limitado su rango de actuación respecto a la educación. No tiene todo el poder. - Merma del sector público que el estado proveía y dirigía. - Devaluación de la política como medio para debatir las diferentes posturas para buscar alternativas a favor del mercado. - Se cuestiona la ciudadanía, sus posibilidades y el marco de ejercicio.
Sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> - Propensión al individualismo. - La devaluación política devalúa la democracia. - Aumento de desigualdades, exclusión y segregación. - Menor colaboración entre las comunidades. - Devaluación de la socialización de la escuela, iglesia, familia, partidos políticos. - Aparecen nuevas solidaridades (ecología etc.) y nuevos organismos (ONGs etc.). - Inmigración.
Cultura.	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la información disponible que cambia el sentido del conocimiento y el saber. - Accesibilidad a la información condicionada por el conocimiento previo. - Multiculturalidad y cambios en el concepto de cultura.
El trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Primacía del trabajo que exige competencias intelectuales. - Inestabilidad social y de los individuos. - Trabajo desestructurado: autoempleo etc. - Transnacionalización del conocimiento y de los medios de producción pero no de los trabajadores. - Inseguridad para el trabajador por la naturaleza cambiante y volátil de los puestos de trabajo.
Sujeto y construcción de subjetividad.	<ul style="list-style-type: none"> - Individualización, autonomía y libertad acentuadas. - Por otra parte algunos se entregan a la masa, refugio en el consumo. - Privacidad e independencia personal. - Personas libres que deben elegir sus pasos. - Proclividad a tomar identidades colectivas. - Se demandan sujetos polivalentes, flexibles.

Fuente: adaptación de Gimeno (2005).

f. Conclusión: Contexto laboral en la Unión Europea:

Para concluir con este apartado y una vez realizados todos los análisis de los apartados previos, podemos estudiar el contexto laboral de la Unión Europea siguiendo el trabajo realizado por el profesor Adalberto Ferrández (1996). Los siguientes puntos son los que hay que tener en cuenta para entender nuestro contexto actual:

I. Centralización-descentralización de las decisiones: En la educación previa al mercado laboral, cada estado miembro tiene su postura y su rumbo, pero tienen que atender también a las directivas comunes europeas. Podríamos decir que hay dos grupos.

- Centralistas: que opinan que estas decisiones deben tomarse de forma global dentro de su territorio.
- Landers: que dan más importancia a la organización municipal.

Lo importante ante todo, será gozar de una información total y fiable para poder actuar en consecuencia.

II. Las inmigraciones: la U.E. Favorece sin duda alguna el fenómeno migratorio. Existen movimientos migratorios dentro de la misma U.E. Pero sabemos de primera mano que hay también movimientos que vienen desde fuera, en busca del sueño europeo.

Algunos de los que participan en los flujos migratorios van en busca de un trabajo concreto con unas exigencias concretas, pero no todos pueden hacer eso y así la mayoría va en busca de trabajos de poca capacitación.

Además hay que preocuparse por la necesidad de adaptar la cultura local a los llegados, abrirse a una multiculturalidad que genere conciencia conjunta. En este sentido, las migraciones desde fuera de Europa son más problemáticas pues se acrecientan los rasgos diferenciadores en religión, cultura, familia etc.

III. Cualificación profesional. Obtener una cualificación es hoy por hoy un aspecto básico para el acceso al mundo del trabajo en Europa. Se habla del mercado de las cualificaciones (Adalberto Ferrández, 1996), desde un punto de vista comunitario, de organización y no individual.

Las cualificaciones actuales no se basan en los principios del trabajo rutinario del industrialismo, si no que buscan crear trabajadores flexibles, colaborativos, con iniciativa etc. Hay que resaltar que esta tendencia no desprecia para nada la necesidad de una formación base que cimente todos los conocimientos.

IV. Nuevas tecnologías: ayudan al ser humano en las tareas del puesto de trabajo, y en algunos casos pueden llegar a sustituir aunque no de forma totalmente autónoma o completa al trabajador. No puede ser una sustitución completa, porque siempre se requiere del pensamiento flexible, creativo y solucionador de problemas del ser humano.

I.2 Concepto de empleabilidad. Concepto de formación.

1.2.1. Empleabilidad.

El término empleabilidad es un término de moda en la comunidad educativa. La Fundación para el desarrollo de la función de los recursos humanos (FUNDIPE), define empleabilidad como “la capacidad que una persona tiene para tener un empleo que satisfaga sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y desarrollo a lo largo de su vida”.

Podemos hablar de empleabilidad interna o externa. La primera determinaría el nivel de competitividad del trabajador en su empresa. La empresa debe potenciar aquellos aspectos de su formación que mejor se adapten a los objetivos organizacionales. En cuanto a la externa, podríamos decir que se refiere a la competitividad del trabajador dentro del mercado laboral.

Como vemos, el termino competitividad va a ser usado mucho en relación a la empleabilidad. Este es otro punto de refuerzo de todo lo que se ha venido analizando en el apartado del contexto socio-económico. El mercado es cada vez más competitivo, hay que buscar ser el mejor o lo mejor posible para superar al resto de candidatos que en él participan.

A simple vista podemos ver que para el empleado este concepto supone la posibilidad de su desarrollo profesional dentro de la empresa a la vez que le permitirá seguir siendo competitivo en el mercado laboral. Para la empresa también trae beneficios la idea de empleabilidad, pues permite focalizar los esfuerzos formativos hacia las áreas que convienen a cada empleado, ajustando la efectividad de los planes

formativos. Además supone que sus empleados serán más competitivos en el futuro, por lo que la empresa se verá reforzada.

Al hablar de empleabilidad se habla también de la triada persona-empresa-sociedad. Empleabilidad alude a un cambio en la estructuración laboral en la que esos tres elementos deben trabajar conjuntamente. Para la persona, esta empleabilidad podría ser la diferencia entre poder optar a un puesto de trabajo que surge o surgirá o ni siquiera poder hacerlo. Una persona con una alta empleabilidad debe ser capaz de decidir realmente si desea o no un puesto, pero no rechazarlo porque no pueda ni optar a él.

Otro aspecto que se toma desde el concepto de empleabilidad, es la necesidad de replantear el contrato psicológico, que se refiere a las condiciones de trabajo no escritas que forman parte del puesto de trabajo. Tradicionalmente la relación establecida era la siguiente: el trabajador ofrece trabajo y lealtad a cambio de un salario y una posibilidad de desarrollo profesional (carrera). Pero hoy día esto se ha complicado, es mucho más difícil pensar en un trabajo para toda la vida, los trabajadores cambian mucho más que antes de puesto de trabajo y empresa. Por lo tanto la empleabilidad completa esta ecuación, de modo que se entendería como un compromiso de los departamentos de Recursos Humanos de las diferentes empresas para garantizar al empleado que se va a fomentar su polivalencia laboral.

La empleabilidad puede tener un impacto positivo en la creación del empleo, pero bajo unos determinados condicionantes. Y es que no podemos pensar que la empleabilidad es un elemento correctivo del mercado laboral, sino más bien una herramienta preventiva, que hace que una persona pueda optar o no a los puestos de trabajo que surjan. Los planes de empleabilidad deben conocer plenamente las características de la población destino que se busca, pues si no, no pueden ser

eficaces. La población destino para el fomento de la empleabilidad pueden ser por ejemplo los parados.

Los elementos que condicionan a la empleabilidad son los siguientes:

- **Factores personales.** Los factores psicológicos de la persona pueden afectar positiva o negativamente a la empleabilidad de la misma. La mentalidad debe ser acorde con los elementos que configuran la empleabilidad: flexibilidad, hambre formativa etc. La siguiente tabla explica las medidas que se pueden desarrollar en favor de la buena empleabilidad de la persona, en las diferentes etapas de sus vida:

Etapas de la vida	Institu./Sujetos involucrados	Acciones a desarrollar.
Infancia	Familia y escuela.	Testimonial Deporte Educación relacional.
Juventud	Escuela, centros de formación y familia.	Fomento del deporte Educación con cierto propósito Desarrollo de conceptos (utilidad, eficacia, trabajo bien hecho) Orientación carreras profesionales (estudios) Concepto de carrera profesional Ayudas en transición al trabajo.
Estudios Superiores (si cursa)	Centros Universitarios.	Mayor participación de profesionales y personas del trabajo Fomento de prácticas Orientación para el diseño de la propia carrera. Orientación para el empleo
Empleado	Empresa, sindicatos	Clima de consecución de resultados y objetivos Clima de aprendizaje Cambios sistemáticos para el desarrollo de la carrera Entrevistas de evaluación y consejo.
Empleado Adulto	Empresa, sindicatos, organismos públicos.	Orientación profesional Ayuda a la búsqueda de empleo desde el puesto actual Formación actualizada.
Desempleado Adulto	INEM, organismos públicos, Ayuntamientos, CC.AA.	Consejo Formación Bolsa de trabajo Oferta de empleo Fomento de agencias de colocación Integración en actividades sociales.
Jubilado	Ayuntamientos, organismos públicos y privados, ong's.	Formación Colaboración con instituciones Voluntariado Integración en actividades sociales.

Fuente: informe sobre empleabilidad de madridmasd.org

- **Factores laborales de la empresa.** Una empresa que fomente la empleabilidad debe dejar atrás la intención taylorista de basar el trabajo en acciones monorepetitivas y alienantes. Debe cambiar la cultura corporativa pensando en que es favorable para la propia empresa. Serán importantes la flexibilidad de las estructuras organizativas y de remuneración.

- **Factores educativos y académicos.** Transmitir un mínimo común de conocimientos y aptitudes.
- **Factores profesionales.** Empleabilidad como mezcla de aptitudes y mentalidad abierta. Es condición necesaria pero no suficiente, que la persona tenga esas aptitudes que le permitan optar a otros empleos.
- **Factores sociolaborales.** Por ejemplo como la cultura emprendedora de la sociedad o de gestión de RR.HH.
- **Factores institucionales.** Fomentar la estabilidad en el empleo es base fundamental para la introducción de buenos niveles de empleabilidad.

La empleabilidad no sólo está de moda, sino que se ve como algo necesario y a tener en cuenta para entender los mercados laborales modernos y mejorarlos. Como dice Jarvis (2001), la empleabilidad se ha convertido en un símbolo de pertenencia a la sociedad, casi semejante a la ciudadanía, y serán las universidades quienes faciliten una ruta hacia la pertenencia plena.

1.2.2. Formación.

Hay muchos conceptos o definiciones de formación. Vamos a presentar alguno de ellos. Para comenzar, desde una perspectiva más filosófica, Hegel nos habla de la diferencia entre una persona no formada (conciencia en sí) y otra que si lo está (conciencia para sí). Se pasa de la conciencia de la existencia de lo que nos rodea, a la conciencia de saber el papel que tenemos en ese mundo. El hombre no es de nacimiento lo que debe ser, por eso se necesita de formación.

Gadamer (1993) por su parte nos habla de una estrecha vinculación entre la cultura y la formación. Para este autor, la formación se refiere al modo “específicamente humano de dar forma a las disposiciones y capacidades humanas del hombre”. Kant ya empleaba este concepto pero denominándolo como “cultura de la capacidad”.

Honoré (1980) opina que la formación es “construir una cultura, escoger un campo de investigación y de práctica para compartir con otros el descubrimiento de nuevos medios, elaborar nuevas reglas y fabricar nuevos modelos”. Como vemos, la formación es un proceso de construcción del conocimiento.

Dejando de lado los preceptos filosóficos sobre la formación, encontramos muchas definiciones y conceptualizaciones. La Real Academia de la Lengua nos define formación como el acto de formar o formarse, es decir, el acto de “adquirir más o menos desarrollo, aptitud o habilidad en lo físico o en lo moral”. Esta es la formación de la que hablamos, en el ámbito general, como un instrumento para que las personas vean aumentadas sus capacidades y habilidades, así como el conocimiento del mundo que nos rodea. Es un concepto cercano al de educar, entendido como “desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales del niño o del joven por medio de preceptos, ejercicios, ejemplos, etc.”.

Encontramos en el Libro Blanco para la Reforma del Sistema Educativo, del Ministerio de Educación y Ciencia, una aclaración sobre el concepto de formación que puede sernos útil. En su apartado 1 nos dice: “El dominio de cualquier profesión requiere en la actualidad, por otra parte, el dominio de técnicas específicas a menudo altamente cualificadas(...). Cuando se habla de formación profesional, hay que entender que se esté hablando de educación, además, de grado técnico, orientado a la vida activa en un campo profesional. Por ello en el presente capítulo se utilizarán ambos términos indistintamente”. Es decir, el Libro Blanco usa los términos educación y formación como cuasi-sinónimos.

Para el profesor Adalberto Ferrández (1996), educación y formación están también en un terreno casi común. El profesor nos habla de educación/formación permanente, como el “quehacer personal y continuo generado por el conjunto de acciones que se dan en situaciones de cambio constante”, en el que tienen cabida las instituciones de corte formal e informal. Todo este proceso se debe según él, a la necesidad que tiene el hombre de interactuar con el medio desde unos “parámetros de interpretación” que cambian a lo largo de la vida.

Como vemos, se propugna la importancia no sólo de las instituciones formales en la formación, si no que el medio físico y social son también de gran influencia. El proceso de interacción formal, no formal e informal en su sumatoria, dan el fruto de la educación.

Sin embargo, los términos educación y formación no son totalmente sinónimos. Así vemos que no se pueden encontrar acciones de formación sin intencionalidad o sistema que los aplique. La formación reposa dentro de los procesos formales y no formales. No entra en este concepto la sección informal de la educación, que para la formación según el profesor Ferrández es un “recurso de alto calibre”. Es decir, lo informal es un posible medio en la formación pero no se contempla la acción informal como parte directa del proceso formativo.

Para Jay Cross (2010:83) el aprendizaje informal tiene su principal y básica diferencia con respecto al formal en su carencia de currículum. Considera la palabra informal como peliaguda pues para mucha gente puede implicar la idea de descuidado, caótico etc. Para el autor informal es antónimo de formal y por lo tanto antónimo a una manera pre-acordada y tal vez oficial de hacer las cosas. Es antónimo de formación tradicional.

Pese a todo lo dicho, la especificidad de la formación no puede hacerle olvidar los contenidos culturales, del entorno social, económico etc. ya que la acción formativa recae sobre el hombre (que interactúa) y no sobre un recurso cualquiera.

En el ámbito laboral, la Manpower Services Commission de 1981 en Reino Unido, define la formación como: “un proceso planificado para modificar el conocimiento de actitudes, conocimientos o destrezas, a través del aprendizaje y para alcanzar una actuación efectiva en una actividad o rango de actividades”. Su propósito en esta delimitación será desarrollar las habilidades del individuo para que se ajuste lo más posible a las necesidades actuales y futuras de la organización.

Esta definición ha quedado sin vigencia. La formación no se puede entender más como el simple hecho de poner conocimientos en la cabeza de los empleados para que automáticamente mejoren su rendimiento y el de la organización. Por una parte los conocimientos y destrezas que un empleado necesita adquirir, cambian constantemente en la actualidad y por otra parte se tiende ahora a que sean los trabajadores los que tengan conciencia de lo que ellos necesitan y lo que la empresa necesita de ellos (generar su propia estrategia de formación).

Rainbird y Maguire (1993), tras una investigación realizada, concluyeron que muchas empresas entendían formación con motivos exclusivamente organizacionales, con lo que los empleados no tenían conciencia siquiera de que eso fuera formarles en

absoluto. Los conocimientos adquiridos no les ayudaban en su formación personal.

Como vemos, todo esto tiene que ver con lo anteriormente desarrollado sobre la empleabilidad. Las tendencias actuales se dirigen hacia formar al empleado pero no sólo con la finalidad de que mejoren los resultados de la empresa. La formación debe ser útil a la persona y ésta debe percibir esa utilidad, para estar motivada en futuros procesos formativos. Se quiere que con la formación los empleados gocen de una mayor movilidad y flexibilidad.

La formación puede encuadrarse dentro de la educación permanente. En cuanto a este concepto, hay que decir que se basa en la premisa de generar un sistema abierto y global para la formación del individuo a lo largo de su vida. El hombre es el sujeto que recibe la formación y no se limitará a la edad escolar, es un proceso continuo, abarcando todas las ramas del saber, de la vida, todos los conocimientos y prácticas que puedan adquirirse por todos los medios posibles. (Ferrández, A 1996.). La formación será vista además como una sumatoria, es integral, pese a que una acción formativa concreta pueda ser muy específica.

En este sentido, la importancia de la formación permanente ha venido resaltada por autores como McDerment (1989:37), que nos dice que las principales armas que tiene una persona para aprovechar sus opciones futuras de empleo, son la flexibilidad y la creatividad. El sistema educativo debe facilitar el bagaje cultural base, dominio de la lengua, matemáticas etc. La formación y educación son vistas así no como un medio para la preparación antes del mundo laboral, si no como una herramienta que mejora la calidad de vida y conciencia de las opciones sociales y laborales de cada persona.

Por lo tanto, la formación pertenece a la educación, que abarca un ámbito mayor y más general, pero con características diferenciales.

Los economistas, según Annie Vinokur (1996), están interesados en los efectos o consecuencias que los sistemas educativos y formativos implantados tienen sobre las variables micro y macro económicas. Tratan de medir la cantidad de “educación”, tratando a ésta como datos estructurales.

La etapa escolar es muchas veces obviada por los economistas, pues consideran que la escuela es productiva de por sí. Así, tradicionalmente, consideraban la educación en el trabajo como un complemento espontáneo y ligado a la escolaridad. Hoy día sabemos que la tendencia se dirige hacia la idea de que la formación de la persona es continua, que comienza con la los cursos pre-escolares y seguirá el resto de su vida, incluido el puesto de trabajo. Y es que si la educación es, como dice Durkheim, “un medio a través del cual la sociedad perpetúa las condiciones de su propia existencia”, la formación no debe detenerse durante la vida del individuo, pues una persona es parte de la sociedad durante toda su vida.

Para concluir el apartado sobre el concepto de formación, sería conveniente crear una definición general que sea aplicable al ámbito de éste estudio y que tenga en cuenta lo anteriormente explicado: entenderemos formación como parte de la educación permanente del individuo, un proceso en continua actualización, planificado y estructurado que por medios diversos busca la evolución de los conocimientos, técnicas o destrezas y actitudes de las personas.

I.3. Formación para el empleo.

Vamos a diferenciar los procesos formativos en dos. Por una parte vamos a analizar los procesos formativos que se dan antes de entrar en el mercado laboral y por otro aquellos que se dan una vez que la persona está en su puesto de trabajo. El primero lo llamaremos **formación para el empleo** y el segundo **formación en el empleo**.

I.3.1. Rutas formativas para los jóvenes españoles. Formación para el empleo.

Para analizar las posibles rutas que tenemos los españoles para formarnos, nos ponemos bajo el marco de la Ley Orgánica de Educación de 14 de Julio de 2006, que hoy día está en fase de implantación progresiva. La nueva estructura de las enseñanzas previas a la Universidad es la siguiente: Educación Infantil, primaria, secundaria obligatoria y secundaria postobligatoria (bachilleratos y ciclos formativos de grado medio y superior además de las enseñanzas de régimen especial como las artes).

Se analizan aquellas que pueden guiar al alumno hacia una carrera profesional en entidades de crédito, pues algunas ramificaciones de este sistema de educación no tienen relación alguna con esa rama profesional.

– Educación Infantil:

La educación infantil es de carácter voluntario en el sistema educativo español. Comprende el periodo que va desde los 0 a los 6 años, dividiendo el proceso en dos partes: jardín de infancia hasta los 3 años y parvulario hasta los 6. Es el Estado quien controla la oferta de puestos para las CC.AA.

La finalidad de esta etapa es “favorecer el desarrollo físico y personal” de los alumnos, además de compensar las desigualdades que existan. Es una herramienta que ayuda a los padres en la educación de los hijos y ayuda a estos a aprender a relacionarse con los demás.

– **Educación Primaria:**

Es el proceso formativo que se lleva a cabo desde los 6 a los 12 años, de carácter obligatorio y organizado en ciclos de dos años cada uno: inicial de 6 a 8 años, medio de 8 a 10 y superior de 10 a 12. Todos los niños deben incorporarse a la edad de 6 años al sistema educativo, aunque no cursaran previamente la educación infantil. Otra característica de esta etapa es su gratuidad (aunque se permite la existencia de centros públicos, concertados y privados).

La finalidad aquí es propiciar la correcta socialización de los alumnos, introducirlos en la cultura y contribuir a su autonomía. Los profesionales de esta etapa son los Maestros, que deben usar una metodología didáctica de carácter personal, adaptada a las necesidades de cada niño. La evaluación es continua y global. La educación primaria está conectada con la secundaria obligatoria, que es el siguiente paso en el proceso educativo de los españoles.

– **Educación Secundaria Obligatoria (ESO):**

Se accede exclusivamente desde la Educación Primaria. Es también obligatoria y gratuita para las personas en edad escolar. La duración de esta etapa es de cuatro años, en los cuales se pretende ofrecer a los alumnos los conocimientos y aptitudes necesarios para posteriormente poder cursar el Bachillerato o la Formación Profesional de Grado Medio.

Los alumnos deberían terminar, en condiciones normales, a los 16 años, que es la edad marcada por la legislación española para poder iniciar la vida laboral. En esos 4 años de duración, encontramos dos ciclos. El primero consta de los 3 primeros cursos, estructurados en un tronco común (Matemáticas, Lengua castellana y extranjera, Educación Física, Tecnología, etc.). Es en este primer ciclo cuando se cursa la polémica asignatura de Educación para la Ciudadanía y Derechos Humanos. En el tercer curso el alumno puede optar entre biología y geología o física y química.

El segundo ciclo es el cuarto año, que consta de un tronco común pero hace elegir al alumno entre varias asignaturas: biología, latín, música etc.

Al terminar esta etapa satisfactoriamente el alumno recibe la acreditación de escolarización y con ello el título de graduado en educación secundaria. Aquí se presentan las primeras opciones para la carrera profesional del alumno:

- Puede intentar acceder al mercado de trabajo ya que ha alcanzado la edad legal para cotizar en la Seguridad Social.
- Continuar con su formación.

Una vez terminada la ESO, si el alumno decide seguir formándose, puede optar por las siguientes opciones: Bachillerato, Ciclos formativos grado medio y de artes plásticas y diseño, Enseñanzas deportivas de grado medio y otros estudios no reglados.

Se prevé la posibilidad de que el alumno no obtenga el título de graduado en secundaria, por lo que se plantean los siguientes itinerarios para aquellos que no lo consigan, con el fin doble de fomentar la formación y aumentar la misma para que sea el alumno gane en capacidades y, sobre todo, empleabilidad. Las alternativas en este caso son las siguientes: Formación Ocupacional, programas de garantía social, preparación de la prueba de acceso para ciclos formativos grado medio, formación no reglada en academias privadas y formación de adultos.

– **Bachillerato.**

Es la primera alternativa que vamos a estudiar. Sería la última etapa de la educación secundaria. Se accede al superar la ESO, con el título de Formación profesional de grado medio y el de técnico de artes plásticas y diseño.

Es voluntaria y tiene dos años de duración, que se tienden entre los 16 y 18 años (pueden ser tres años en ciertas modalidades de nocturno). Es más flexible que las etapas anteriores, con las siguientes finalidades:

- Formación que guíe al alumno a la madurez intelectual y personal. Dar al alumno las capacidades para adquirir una amplia gama de saberes y habilidades.
- Crear una base que sirva de preparación para los estudios posteriores (Universidad o F.P.).
- Debe orientar a los alumnos hacia sus preferencias e intereses.

Sea cual sea la modalidad que curse el alumno, si cumple los objetivos que se plantean en ella, recibirá el título de Bachiller. En este punto podrá dar por finalizada su formación, aunque lo más habitual es que siga ya sea mediante estudios universitarios, F.P o en estudios privados no reglados.

– **Formación Profesional. Grado Medio.**

El objetivo primordial de este tipo de formación es aprender una profesión. Es decir, hablamos de un carácter marcadamente finalista. El alumno aprenderá las técnicas e instrumentos que usan las empresas en las que optará a un puesto de trabajo en el futuro. Se le preparará para que las realice con autonomía y sea capaz de analizar los resultados obtenidos.

Pero el sistema también buscará que el alumno sea lo suficientemente flexible, por su bien laboral futuro, con lo que se integran aquellas actitudes que le permitan un futuro más flexible.

A esta etapa se puede acceder mediante dos modalidades:

- Con titulación académica. ESO o equivalente (FP1, 1º y 2º de BUP o módulo profesional 2 experimental).
- Sin titulación académica. Mediante la prueba de acceso anual que regulan las administraciones educativas. La edad mínima para presentarse a estas pruebas es de 17 años. La prueba busca ver si los alumnos tienen los conocimientos y aptitudes mínimos necesarios. También se puede acceder si se tiene aprobado un curso de garantía social.

Esta etapa está dividida en familias profesionales. En la actualidad son las siguientes:

<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Actividades agrarias • Actividades físicas y deportivas • Actividades marítimo-pesqueras • Artes gráficas • Comercio y marketing • Vidrio y cerámica 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación, imagen y sonido • Edificación y obra civil • Electricidad y electrónica • Fabricación mecánica • Madera y mueble • Hostelería y turismo • Imagen personal • Textil, confección y piel 	<ul style="list-style-type: none"> • Industrias alimentarias • Informática • Mantenimiento y servicios a la producción • Mantenimiento de vehículos autopropulsados • Química • Sanidad • Servicios socioculturales
---	--	--

Una de las novedades de la nueva F.P es que se puede obtener el título de Técnico de la profesión que el alumno cursara. Esto le permite bien acceder al mundo laboral o seguir estudiando en el Bachiller o ciclos de Grado Superior.

Para un joven que quiera optar a trabajar en el futuro en una entidad de crédito, las alternativas serían cursar alguna variante de las familias de Administración, Comercio y Marketing e incluso se puede hablar de Informática, pues las entidades debido a la generalización de las nuevas tecnologías requieren muchos profesionales para el mantenimiento de software y hardware. Pese a todo, las entidades suelen reclutar pocas personas que vengan de estos niveles de estudio, por lo que si el objetivo del alumno es pertenecer a una entidad financiera, se recomienda que continúe con su formación.

Una vez obtenido el título, el alumno puede conectar con las siguientes opciones para continuar su formación:

- Bachillerato
- Otros Ciclos Formativos de Grado Medio
- Ciclos formativos de Grado Superior
- Estudios Universitarios (tiene que superar unas pruebas de acceso obligatorias).
- Estudios no reglados
- Ciclos formativos de grado superior de las enseñanzas artísticas.

– **Ciclos formativos Grado Superior.**

La actual oferta de ciclos de grado superior es de 142 títulos oficiales, que buscan que los alumnos puedan ejercer un trabajo cualificado en las diversas

profesiones. Al terminar esta etapa formativa se obtiene el título de Técnico Superior del ciclo cursado, con el que se pueden acceder a los estudios universitarios ligados a cada uno.

El objetivo de estos ciclos es “conseguir todas aquellas actitudes que permitan al alumnado adaptarse a las situaciones laborales presentes y futuras y asumir responsabilidades de coordinación y de programación en una profesión determinada, así como planificar el trabajo de las personas y hacer las correspondientes verificaciones y valoraciones”.

Están pensados para aquellas personas que buscan una formación más práctica que los cualifiquen para entrar en el mundo laboral. La formación ofrecida es técnico-práctica está enfocada a preparar a los alumnos para ser mandos intermedios pues estarán cualificados para asumir responsabilidades en planificación, organización y coordinación. Los titulados tienen pues una visión más global, de conjunto del lugar de trabajo y sus elementos.

De nuevo, los alumnos pueden acceder por dos medios:

- Con titulación: los que tengan terminado el Bachillerato LOGSE, experimental, COU etc. O títulos de FP2 o un módulo 3 experimental.
- Sin titulación. Prueba de acceso para mayores de 19 años (o 18 si tiene título de Técnico de Grado Medio de la misma familia). La prueba medirá la madurez y aptitudes del candidato.

Sobre aquellos alumnos que quieren encaminar su futuro profesional hacia las entidades de crédito, las opciones son las mismas que en el apartado anterior. Sin embargo, sí que son muchas las entidades que buscan en los Técnicos Superiores para reclutar nuevos trabajadores, por lo que esta titulación puede ser suficiente para

conseguir un trabajo en esta rama.

Una vez obtenido el título, si el alumno quiere seguir estudiando, puede acceder a los estudios universitarios, otros ciclos de grado superior o los de enseñanzas artísticas (superando su prueba de acceso).

A continuación se realiza un análisis que es aplicable a todas las ramas de la F.P. Según Danau, estamos ante nuevas situaciones que requieren nuevas medidas. Las empresas de hoy adoptan como puntos clave la internalización, la evolución tecnológica, la innovación etc. Pero no olvidan ni dejan de lado elementos más clásicos como la calidad, previsión, flexibilidad y pensamiento analítico. Piden a sus recursos humanos valores como la lealtad, la responsabilidad, fiabilidad, motivación y predisposición a aprender. Como dice esta autora, se “reclaman cualidades personales de un humanismo que había desaparecido tras los residuos y el acoso de la tecnocracia”.

Si entendemos la F.P. en un sentido amplio, abarcaría también a la formación universitaria, pues ésta se encarga en su mayor parte de formar a los que serán futuros profesionales. Los futuros científicos o investigadores son los menos.

Los contenidos en la F.P. deben ser polivalentes, y que se puedan transferir fácilmente. Además de esto debe buscarse la calidad como objetivo general, aunque los estímulos económicos de la Administración no sean la panacea para obtener esa calidad. Una buena formación de los formadores, una educación Just In Time, unos medios adecuados a las innovaciones tecnológicas etc. serán los responsables de que al final del proceso se obtenga una experiencia de aprendizaje de calidad. La motivación de los alumnos también será clave, pues sin ella no aprenderán según los objetivos.

– Estudios Universitarios de primer y segundo ciclo.

Llegamos en este punto, un nivel donde los alumnos buscan una alta cualificación para su futuro profesional. Hoy día se ha masificado el mundo universitario, lo que quiere decir dos cosas: que los alumnos observan una relación más o menos directa entre titulación universitaria y buen futuro profesional y por otro lado que las empresas están exigiendo cada vez más cualificación a los candidatos a un puesto de trabajo.

El primer ciclo universitario consta de 180 créditos, repartidos en 3 años y con los que se obtiene el título de Diplomado, Arquitecto técnico o Ingeniero Técnico. Tras superarlos pueden acceder al segundo ciclo. Si se viene del primer ciclo, el segundo constará de 120 créditos en 2 años. Si la carrera seleccionada es directamente de segundo ciclo, constará de 300 créditos repartidos de 4 a 6 años y con lo que se obtiene el título de Licenciado, Arquitecto etc. Otro tipo de título universitario, aunque no homologado por el Ministerio de Educación, es el de Graduado, con una duración de 3 años y una oferta creciente en los últimos años.

Las alternativas para el alumno que quiera seguir formándose son: Masters y posgrados, otras carreras universitarias, estudios no reglados o programas de doctorado.

Los itinerarios universitarios para el alumno que quiere entrar en una entidad de crédito son muchos. Ahora se han puesto de moda las dobles licenciaturas en Derecho-ADE, Derecho-turismo, Derecho-Económicas, etc. y esto ha hecho que ellos sean los candidatos más cualificados y seleccionados por las entidades de crédito entre los candidatos con título universitario.

Estudiar Empresariales (Diplomatura), LADE o Derecho, o una doble licenciatura suele ser más que suficiente para optar a un puesto de trabajo con

posibilidades de promoción, pero como hemos visto, cada vez las empresas exigen más cualificación. Es entonces cuando entendemos el “boom” de los masters y posgrados, algunos de ellos parcialmente o totalmente subvencionados por empresas privadas (como el Master de Caja Rural de Granada en la Universidad de Granada), que buscan cualificar al máximo a los candidatos.

Las universidades ofrecen hoy día, además, sistemas de prácticas en empresas con lo que los alumnos gozan de una alta preparación teórico y práctica (supuestamente) para actuar en el puesto de trabajo.

Hay que analizar también los cambios que se han producido en el estudiante universitario, que es el que más nos interesa pues es el que da origen a la mayor parte de trabajadores de las entidades de crédito. Como ya he comentado, la sociedad (y las empresas) exigen cada vez más candidatos y a su vez que estos estén lo más cualificados posible. Se exige a las universidades que la educación que faciliten sea continuada (Jarvis 2006), incluso para miembros que ya están en el mundo laboral mediante maestrías o doctorados para profesionales. Las universidades se están viendo obligadas a reestructurar los planes de estudios, buscando el life long learning o aprendizaje durante toda la vida.

Como vemos, muchos estudiantes universitarios de hoy, no soy sólo estudiantes si no que algunos (cada vez más) son profesionales que estudian a tiempo parcial.

– **Estudios universitarios de tercer grado.**

Hablamos de programas formativos que constan de 32 créditos, con 2 años de duración mínima en formación teórica. Se presenta una Tesis Doctoral que se defiende frente a un tribunal, obteniendo la titulación de Doctor si se aprueba. Se puede decir que este ciclo busca formar investigadores y profesores universitarios.

El acceso de profesionales a los programas de doctorado está incrementándose (Jarvis, 2006). Es una forma de seguir formándose e incluso por la naturaleza de este nivel de estudios, generar nuevos conocimientos aplicables a la realidad profesional del alumno.

– **Formación Profesional Ocupacional.**

Esta forma de F.P. está dirigida a personas en edad laboral (16 a 65 años), que buscan una mayor formación para poder promocionar en el puesto de trabajo. Son programas flexibles, con duración y horarios que cambian según las necesidades. Se imparten en Centros de Formación Ocupacional, centros colaboradores o en empresas. La financiación de estos ciclos viene del Fondo Social Europeo y las Consejerías de Trabajo de las CC.AA.

Es necesario estar inscrito en las oficinas del INEM u oficina de trabajo de la Comunidad en cuestión. No se requiere una formación previa expresa. La gran mayoría de cursos se dirigen a personas en paro, pero también se ofrecen a trabajadores en activo.

Una forma que tienen de mejorar los filtros de acceso, es mediante una prueba inicial para comprobar que al menos los candidatos podrán seguir el ritmo de aprendizaje y obtener los resultados esperados.

La naturaleza flexible y cambiante de los cursos hace la lista de ejemplos inmensa. Pero entre los tipos de programas generales que se ofrecen, hay dos más importantes:

- ✘ Formación para aprendices. Para jóvenes de 16 a 20 años bajo contrato de formación. Dedicar entre el 25 y el 50 % del tiempo del contrato a formarse.
- ✘ Formación para personas en paro: preparan para incorporarse a un puesto de trabajo. También dan al alumno orientación profesional y

módulos de integración laboral.

– **Otros estudios útiles para el joven español.**

Los requisitos de las empresas han cambiado con el tiempo. Esto es obvio en cualquier proceso de selección en las entidades de crédito. Se exige cada vez más conocimientos “reales” de idiomas extranjeros. Conocer por ejemplo el inglés, es podría decirse, una condición necesaria para optar hoy día a un puesto de trabajo en una entidad de crédito. Conocer otros idiomas es un añadido, pero la generalidad exige el inglés.

Hay muchas formas de certificar el conocimiento de un idioma. Una de ellas es mediante los diplomas de la Escuela Oficial de Idiomas, que es oficial y homologada por el ministerio. Los diplomas privados carecen de validez oficial, pero pueden ser un instrumento útil para que los miembros encargados de un proceso de selección hagan una primera preselección. Otras opciones son los títulos internacionales como el TOEFEL o los certificados de la University Of Cambridge, que sí son de validez internacional y de confianza para las empresas.

Otra parte de la formación que es necesaria y que no suele encontrarse en los canales formales de educación, es el conocimiento de ciertos paquetes de software como el Office, Lotus Notes etc. que hacen que para la empresa sea mucho más barato y eficaz contratar a un joven con conocimientos en esta materia, que tener que enseñar al nuevo trabajador el funcionamiento de los mismos.

I.3.2. En busca de un mejor sistema educativo.

La existencia de un GAP (hueco) entre lo deseado y lo realmente conseguido con nuestro sistema educativo es un hecho irrefutable. Los objetivos marcados en teoría por las leyes correspondientes, no siempre se cumplen en realidad. Los alumnos universitarios por ejemplo, en el caso de la mayoría de las universidades públicas de España, en carreras como Administración de Empresas o Economía, gozan de un amplio catálogo de conocimientos teóricos que no siempre están actualizados y carecen prácticamente de contenido práctico y acorde con las tendencias del mercado y la economía.

Raro es el alumno de una facultad de Ciencias Económicas y Empresariales que termina su proceso formativo y puede manejar las aplicaciones básicas para cualquier empresa (Contaplus, Office, Lotus Notes etc.). Esto es un problema pues el alumno tiene una carencia formativa importante en ese aspecto, y no siempre accede al lugar adecuado para llenar ese hueco.

En la F.P. tal vez sí se obtenga un mejor resultado en cuanto a los conocimientos prácticos del alumnado. En mi caso personal, he convivido con nuevos empleados de una Cooperativa de Crédito. Las personas que venían de F.P. conocían muchísimo mejor los paquetes informáticos y tenían una formación base más consolidada que los universitarios, que podemos hacer el libro diario de una empresa como si fuera el siglo XIX pero no éramos capaces de conocer las aplicaciones que nos íbamos a encontrar en el puesto de trabajo. Esto es un hecho y habrá que intentar solucionarlo.

Otro punto es que los recursos y materiales (A. Ferrández, 1996) que son el soporte para la docencia, son pocos y los que hay suelen ser obsoletos.

Los informes como el de PISA (*Programme for International Student Assessment*) del 2006, respaldan todo esto, tenemos que poner nuestros esfuerzos en alcanzar en la realidad los objetivos que se marcan en la teoría. Un resumen de los datos obtenidos por este informe, nos da lugar a creer en esta realidad, de la baja calidad del sistema educativo español.

MATEMÁTICAS	LECTURA	CIENCIA	RESOLUCIÓN PROBLEMAS
1. Finlandia 543	1. Finlandia 548	1. Corea del Sur 550	1. Hong Kong 550
2. Corea del Sur 534	2. Japón 548	2. Finlandia 548	2. Finlandia 544
3. Canadá 528	3. Hong Kong 539	3. Hong Kong 548	3. Corea del Sur 542
4. Australia 525	4. Corea del Sur 538	4. Japón 547	4. Holanda 538
5. Liechtenstein 525	5. Australia 525	5. Nueva Zelanda 533	5. Liechtenstein 536
6. Nueva Zelanda 522	6. Macao 525	6. Macao 532	6. Japón 534

Fuente: Informe PISA 2006

Después de observar el gráfico, la pregunta sería, ¿dónde está España?. Pues digamos que en términos de calidad educativa estamos tan a la cola que no merece la pena ni buscarnos, ni ver con que países nos codeamos.

Tal vez esta postura parezca crítica, pero se queda corta con respecto a otras personas más sabias que yo. Como ejemplo, Pérez Reverte que no deja títere con cabeza (y con razón), con frases como: “ De vosotros, torpes irresponsables, que extirpasteis de las aulas el latín, el griego, la Historia, la Literatura, la Geografía, el análisis inteligente, la capacidad de leer y por tanto de comprender el mundo, ciencias incluidas. De quienes, por incompetencia y desvergüenza, sois culpables de que España figure entre los países más incultos de Europa, nuestros jóvenes carezcan de comprensión lectora, los colegios privados se distancien cada vez más de los públicos en calidad de enseñanza, y los alumnos estén por debajo de la media en todas las materias evaluadas” (artículo en el Semanal tras el informe de Pisa 2006).

Y es que mientras en países como Finlandia o Suecia, los alumnos tienen nivel experto (pero de verdad) en al menos dos idiomas además del nativo, en España ahora nos peleamos porque en algunas zonas se hable y enseñe nada más que en la lengua de la región. Vamos para atrás. Pero dejando esta pequeña opinión, se analizan los posibles cambios que serían útiles.

La competencia ha aumentado entre las empresas, pero también entre los candidatos a un puesto de trabajo. Esto ha supuesto un aumento del gasto colectivo en educación, pues todos buscan estar formados más que el otro para poder tener más opciones de conseguir el trabajo. La tendencia, ante este aumento de recursos y gasto, es buscar un ratio coste/eficacia más favorable (Annie Vinokur):

- ◆ Mediante un traspaso progresivo hacia las empresas del poder de decisión en lo referente a los sistemas educativos.
- ◆ Mediante una mayor racionalización de los servicios de enseñanza y la mayor participación del capital privado en el sector.

Las empresas buscan participar más de las decisiones sobre el sistema de enseñanza, pues quieren reducir costes de formación futuros, mediante una formación actual más acorde con las necesidades de hoy día, que sea más útil para el alumno y los prepare mejor para un futuro trabajo. Ejemplos de esto son las colaboraciones con la universidad pública que tienen en Finlandia, empresas como Nokia, que ofrece material y expertos para que los alumnos de Ingeniería de telecomunicaciones se formen de acuerdo con los sistemas actuales (Caso de la Universidad de *Lappeenranta*).

Esto plantea además, la acuciante necesidad de que los que expiden certificados y colocan los diplomas no sean aquellos que producen la formación, si no que se usen medios externos para ello. Esto se ve por ejemplo ya en academias de Idiomas, que saben que si expiden un diploma ellas, no tiene para una empresa

mayor valor que otro papel cualquiera, y acuden a centros externos como la Universidad de Cambridge o los exámenes TOEFL para garantizar los conocimientos de sus alumnos. Se quiere un sistema aséptico, libre de intereses oscuros y que a nivel internacional sea fiable a la hora de calificar a un alumno.

La tendencia debe ser eliminar los saberes inútiles o duplicados, que la educación sea dentro de lo posible “Just In Time” (las nuevas tecnologías pueden favorecer este aspecto), favorecer la participación de las empresas en la educación y como no, crear mayores estándares de certificación a nivel internacional.

Tenemos que considerar también que en la situación actual, como se comentó en apartados anteriores, la acumulación de capital humano es muy rápida e intensa. Por lo tanto, es complicado (excepto en los campos más innovadores y nuevos) que exista carencia de trabajadores cualificados. Más bien en la actualidad se presenta lo contrario, trabajadores con Licenciaturas u otros títulos ocupan puestos muy por debajo de su capacitación y formación.

Esta fluidez de capital humano hace necesaria una mayor fluidez del trabajo. En el mercado profesional se deben fomentar las cualificaciones transferibles, que generan características en el aprendiz que permiten una mayor movilidad del mismo. Los mercados profesionales deben actualizar a sus miembros, deben formarlos para que no caigan como un castillo de naipes por obsolescencia de sus conocimientos y capacidades. En definitiva, debemos fomentar la empleabilidad de los miembros del mercado profesional, que llegan desde nuestro sistema formativo.

La orientación debe ser otro de los pilares básicos de un buen sistema educativo futuro. Según Adalberto Ferrández (1996): “la ignorancia de la realidad laboral y sus posibilidades es una constante”. Un alumno que conoce la realidad que va a encontrarse al terminar el proceso educativo, es un alumno más motivado. Se requerirá, según este autor, un sistema más fluido de información accesible por todos

los ciudadanos.

Los sistemas más eficaces en educación, tienen también un punto fuerte en su capacidad para generar autonomía en sus alumnos. Generan las capacidades y aptitudes necesarias para que el alumno pueda analizar qué necesita y buscar la información por sus propios medios. Esto nos guiaría hacia más procesos innovadores y hacia una proactividad hacia el aprendizaje, que hoy día en muchos casos brilla por su ausencia.

Otro punto a mejorar será el dominio de los contenidos y la actualización que de estos poseen los profesores de nuestro sistema educativo. Los contenidos no deben ser pues estrictos y rígidos. Deben ser flexibles al cambio y dejar incluso al alumnado que participe en cierto grado en la elección de los mismos. Los contenidos en muchos casos como ya he comentado son excesivamente teóricos. Como dice Jarvis (2006), la máxima de que no hay nada tan práctico como una buena teoría, nos es ya aplicable a la universidad actual, en el contexto de un mundo en constante cambio en el que ni las situaciones prácticas permanecen mucho tiempo vigentes.

Se podría estudiar la introducción de métodos como el aprendizaje basado en problemas usado por universidades del mundo para enseñar medicina mediante problemas prácticos que no tienen una solución obvia ni perfecta, pero sí varias que pueden ser óptimas. Así se favorece la capacidad de análisis y resolución de problemas de los alumnos, fomentando la autonomía de los mismos.

Por último pero no por ello menos importante, sería una mejora radical en el sistema de enseñanza de idiomas en España, que obviamente no funciona. Estamos hasta el final de Bachillerato aprendiendo inglés pero nadie sabe nada. Entonces hay que reconocer que esto es una pérdida de tiempo y recursos, que no se puede permitir en el futuro. En países como Finlandia, se enseña el inglés hablando inglés, cosa que en España, tal vez debido a la baja cualificación oral de muchos profesores, ni se

intenta en la mayoría de los casos.

I.3.3. Recursos de las empresas para encontrar a los candidatos.

Las empresas, mediante su departamento de recursos humanos, definen las necesidades de personal que tendrán para alcanzar los objetivos fijados. Tras decidir en qué partes de la empresa son necesarias incorporaciones, por cuánto tiempo y a qué nivel, proceden a buscar en las diferentes fuentes de candidatos.

El programa de reclutamiento buscará a aquellos candidatos que tras los filtros configurados por el departamento, parezcan adecuarse a las necesidades de la empresa. Para ello se realizan análisis de las fuentes de candidatos, ya sean externas o internas. Internas son aquellas que están dentro de la misma empresa. Es decir, la empresa preselecciona a varios empleados para que puedan optar a los puestos que plantean una necesidad actual o futura. Es por esto, que se hace tanto hincapié en la flexibilidad de los trabajadores y el papel que la formación tiene en ella.

Las fuentes externas son aquellas que usa la empresa para subsanar necesidades de persona, atendiendo a candidatos que están actualmente fuera de la empresa: en otras empresas, desempleados, estudiantes a punto de graduarse etc. Estas fuentes se usan sobre todo por razones de crecimiento de la empresa, pues son el principal origen de los empleados que llegan a un puesto base.

Estamos estudiando el caso, no olvidemos, de personas que aún no han accedido antes un puesto de trabajo cualificado. En estos casos, las universidades o centros de F.P. han sido en los últimos años las principales fuentes de nuevos candidatos, mediante el uso de básicamente dos métodos:

- El uso de bases de datos de candidatos en los que se inscriben los alumnos libremente, para dar a conocer su perfil para aquellas empresas que puedan interesarse.
- Acuerdos de prácticas en empresas que propician la introducción directa del alumno en un potencial puesto de trabajo a la vez que complementa su formación.
- Mediante anuncios de las empresas en medios de comunicación universitarios.
- Utilización de “puestos” de reclutamiento en las facultades o centros de F.P.
- Mediante las ferias universitarias de empleo.
- Etc.

Es decir, este proceso ha sido y es un proceso de interacción entre la empresa y los potenciales trabajadores emergentes. Esta interacción requiere un flujo de información mutua. La empresa ha de ser capaz de percibir qué candidatos son los a priori más adecuados para las necesidades a cubrir y por otra parte el candidato ha de saber a qué puesto de trabajo está optando y sus perspectivas profesionales.

El otro requisito de un buen proceso de reclutamiento es que debe persuadir al candidato de que los puestos ofrecidos son atractivos. Hay que motivar la participación en el proceso de los sujetos elegidos, para que el proceso sea lo más fiable posible.

En los últimos años las empresas y los candidatos han hecho uso de las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías. Por una parte las mismas empresas han creado sus propios portales de empleo. Como ejemplo valga uno de los sistemas propios de reclutamiento más importantes de España, del Grupo Santander:



www.santander.com

Las empresas que pueden permitirse una bolsa de empleo virtual de acceso libre para candidatos de todo el mundo, son las de mayor tamaño. Así las grandes entidades financieras tienen todos sistemas similares (Popular, Banesto, etc.). Mediante este sistema, la empresa ofrece a los candidatos la posibilidad de introducir su currículum para que puedan ser llamados o directamente ellos mismos soliciten probar para un determinado puesto.

Para empresas igualmente grandes y de menor tamaño, hay otra tendencia que es el uso de los portales de empleo (infojobs.es; consiguempleo.com; etc.). Estas empresas de servicios, ofrecen a las empresas unas bolsas de candidatos para que seleccionen a través de esa información (la cual venden como fiable) los candidatos para ser reclutados para el proceso de selección.

Otra aplicación de las nuevas tecnologías es la modernización de los clásicos anuncios por palabras, que se han aplicado a Internet, con lo que con el mismo anuncio, hay mucho más potencial de captación de candidatos.

Todos estos medios no hacen sino intensificar aún más la competencia entre los candidatos y entre las empresas por hacerse con ellos. Hoy día un gallego puede ver al mismo tiempo una oferta de empleo en Sevilla, que un sevillano.

Estas son los medios principales por los cuales se relacionan el mundo de los futuros titulados y las empresas. La interacción como vemos ha sido totalmente

tomada por las nuevas tecnologías, que suponen un ahorro de costes y tiempo a la hora de seleccionar a los candidatos.

I.3.4. Formación para el empleo y objetivos de la empresa.

Las empresas son organizaciones cuyo principal objetivo es obtener el mayor rendimiento posible de las operaciones que realiza, usando de forma adecuada los recursos de que dispone. Esto establece la necesidad de una serie de controles y evaluaciones sobre las actuaciones llevadas a cabo para poder realizar la toma de decisiones.

Entendiendo esto, y teniendo en cuenta los apartados anteriores, es de suponer que las empresas que buscan a nuevos trabajadores quieran que estos estén lo más formados posibles pues así se reduce la posibilidad de gastar tiempo, recursos y dinero en formar en ciertas aptitudes a los nuevos empleados. No es lo mismo contratar a un joven que no sabe manejar el Microsoft Excel para que haga tablas estadísticas, con lo que habrá que gastar recursos en formarlo, que introducir en la empresa a otro candidato con amplios conocimientos en ese campo. Además, buscará que sus trabajadores estén lo mejor formados posibles.

Esta es la razón básica por la que las empresas cada vez exigen más formación y títulos que la acrediten en los candidatos. La otra consecuencia de esta tendencia es también clara, aumenta la demanda de formación para el empleo, es decir, la demanda de formación previa al puesto de trabajo. A más formación previa, más empleabilidad se supone al sujeto, por lo que la gente joven está mentalizada y saben que la formación favorece a su futuro profesional.

Otro objetivo de la empresa en general es consolidar su patrimonio. Entendemos por patrimonio de una empresa el conjunto de bienes (solares, maquinaria etc.), derechos (créditos contra terceros etc.) y obligaciones que le pertenecen y que forman las herramientas económicas y financieras mediante las cuales pretende conseguir sus fines.

El patrimonio puede ser tangible o intangible como vemos, y entre éste último, destacamos el papel creciente del capital humano o recursos humanos. Los trabajadores no son vistos desde un punto taylorista en la actualidad. Al contrario, se debe considerar a cada trabajador como una fuente de conocimiento y entender su potencial para adquirir más formación. Cuanta más formación útil reciba el empleado, o el candidato a empleado, más flexible será dentro de la empresa con lo que la empresa, a largo plazo, gozará de ventajas para consolidar el patrimonio.

Mejorar las tecnologías aplicables a los procesos de producción o prestación de servicios es otro objetivo de toda empresa competitiva. La mayor formación y motivación para formarse generan una mayor posibilidad de que sean los propios empleados mediante su autonomía e investigación, los que generen una ventaja competitiva tecnológica para la empresa.

La formación además, puede favorecer al sentimiento de pertenencia a la empresa. El empleado que recibe formación útil por parte de su empresa se siente más motivado y comenzará a sentir que le empresa le forma porque cuenta con él para el futuro.

I.3.5. El proceso de inserción laboral.

Cuando el proceso formativo de la persona llega a su fin o está a punto de hacerlo, comienza otro proceso que va a introducirla en el mundo laboral: La inserción laboral. La formación se realiza básicamente hasta que la persona quiere, pero como mínimo hasta los 16 años, edad mínima para obtener un trabajo legalmente.

La inserción laboral es un proceso dinámico, en movimiento, que relaciona a varios elementos como son el trabajador, las vías de acceso que éste tiene al mercado laboral, las acciones a realizar y el mercado laboral en sí. (Casanovas y Vila, 1999).

El mercado laboral, según estas autoras es una actividad instrumental, con una finalidad de bienestar y basada en el afán de subsistencia. La importancia de esta actividad instrumental radica en que el ser humano tiene un sistema social vinculado al trabajo. Este mercado se rige por la oferta de trabajo y la demanda del mismo, es su mecanismo rector, aunque aparezcan fuerzas que pueden modificar temporal o definitivamente el libre funcionamiento (como políticas para favorecer contrataciones temporales, el proteccionismo de los estados hacia el trabajador etc.).

Los factores que influyen en el mercado laboral son varios, entre los que destacamos:

- El hecho de pertenecer a la Unión Europea. Esto nos afecta sobre todo, en tanto en cuanto existe libre circulación para los trabajadores dentro del territorio comunitario. Existirán movimientos entre países
- La influencia de las Nuevas Tecnologías. Por ellas, el mercado es ahora más competitivo que nunca. Para cualquier puesto de trabajo habrá más candidatos que nunca y pueden proceder de muchos rincones geográficos.

Cuanto más flexible y adaptable sea el candidato, más posibilidades tendrá de una correcta y rápida inserción laboral, además de una mayor pertenencia en el trabajo que consiga. Para Casanovas y Vila, cuanto más tiempo se está en el mercado de trabajo, menos motivación tiene la persona para reforzar esa flexibilidad y adaptabilidad.

El Trabajador-a. La persona que opta a conseguir un trabajo debe tener un conocimiento lo más claro y ordenado posible sobre sus características. Mediante una reflexión interna, deberá crear su proyecto profesional, enmarcado por sus aptitudes, personalidad, ambiciones etc. De este proyecto, el trabajador debe obtener su Perfil Profesional. Sobre este concepto, Vázquez (1985) nos habla de la dualidad de sus rasgos internos y externos.

Los rasgos externos conforman nuestra imagen personal, aquello que los demás verán de nosotros con nuestra simple presencia física. Podemos ver aquí los siguientes elementos:

- Higiene. De suma importancia para proyectar imagen al menos, de persona civilizada.
- Estética. Como “grado de coherencia” entre los elementos que configuran la imagen de la persona.
- Atractivo: como “capacidad de empatía”.

Los rasgos internos conforman, según Vázquez, la imagen productiva, aquello que los demás perciben que podemos llegar a aportar a la empresa, según nuestras aptitudes y capacidades. Sus principales elementos serían:

- Formación cultural y académica.
- Experiencia profesional. Conjunto de vivencias y experiencias obtenidas de anteriores experiencias laborales.
- Capacidad laboral, como capacidad de ser receptivo, asimilación de conocimientos y darles usos varios.

El proceso de inserción tiene un objetivo claro, que el candidato consiga un trabajo que le guste y que sea el más adecuado a sus características. Como ya he explicado en varias ocasiones, esto será más posible cuanto más flexible y adaptable sea el trabajador.

Por tanto, este proceso engloba a otro proceso de menor amplitud, que será el de la toma de decisiones por parte del candidato. Para esa toma de decisiones, deberá tener en cuenta los siguientes procesos que lo conforman:

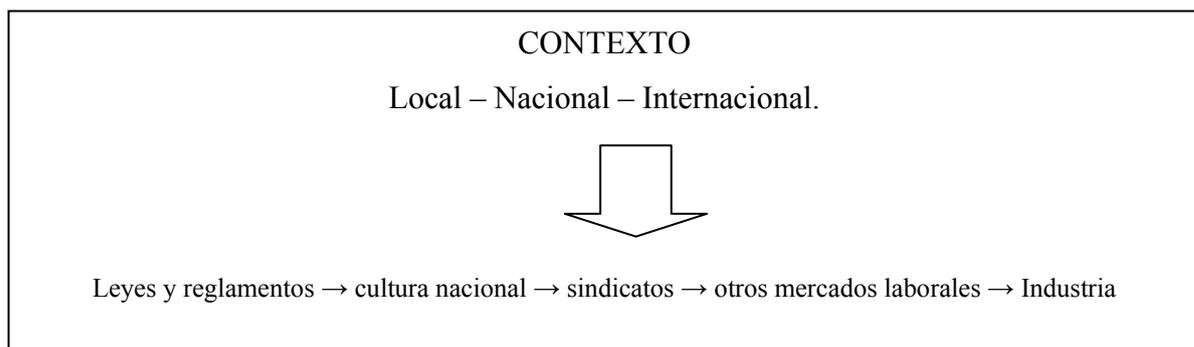
- **Orientación:** para que sea buena, debe tener una buena información. Para Casanovas y Vila, se ha estimulado poco, tanto desde lo público como lo privado, el “espíritu de búsqueda de formación”. Más conocimiento sobre las posibilidades que brinda el mercado de trabajo, significa más posibilidades de elegir correctamente, pues una mala elección puede condicionar el futuro.
- **Formación:** la cualificación del trabajador es cada vez más importante en un mercado laboral más competitivo. Mientras antes, las titulaciones garantizaban el acceso prácticamente directo al puesto de trabajo, hoy son un simple billete de ida al mercado laboral. Por lo tanto hoy nos formamos “para la inserción en el mercado laboral”. La persona debe

además generar buenas aptitudes ante la actualización y adaptación a lo nuevo. Para que todo funcione mejor deben existir medios de relación para ir de un proceso formativo a otro, sin que sea un problema, para así conseguir la formación más total posible.

- **Ocupar el tiempo:** aquellas personas que denotan implicación social, mediante su pertenencia a asociaciones, voluntariado, colaboración social, etc. son las que tienen una mejor apariencia como ciudadanos a la hora de encontrar un trabajo. En este aspecto, hay que resaltar la importancia que hoy día dan las empresas a las experiencias en el extranjero en los candidatos.
- **Cuidado de la imagen:** tanto la imagen interior que proyectamos inconscientemente como nuestras características físicas, deben estar cuidadas para poder optar a trabajos más cualificados. La imagen interior que proyecta el candidato puede mejorarse mostrando visión global de empresa, siendo organizado, estando adaptado a las nuevas tecnologías, demostrando hambre de conocimientos etc.

Por último, el trabajador deberá buscar el trabajo. Según Casanovas y Vila (1996), encontrar un trabajo según los expertos depende del azar en un 10%, 30% de la convicción del candidato hacia su candidatura y un 60 % de organización personal.

Pero este proceso de inserción laboral quedaría incompleto, si no hablamos del contexto que lo envuelve. Para ello voy a seguir el trabajo de Julie Beardwell y Mary Wright (2004). Para estas autoras, el mercado laboral, externo respecto a la empresa y donde ésta irá a pescar a los futuros trabajadores, tiene influencia de los siguientes elementos.



Fuente: adaptación de Beardwell y Wright. Pearson Custom Publishing.

Además, la relación con el entorno será recíproca, pues también el candidato tiene una relación contextual en relación a las empresas a las que quiere optar. En este sentido, tendrá que tener en cuenta:

- La tecnología de la empresa y el conocimiento que tiene de la misma.
- La estructura y el método de toma de decisiones en la empresa. Debe observar si es compatible con sus principios personales.
- Tamaño de la empresa y ambiciones de la misma.
- Estrategia competitiva de la empresa.
- Situación de la empresa (felicidad de los accionistas, evolución de satisfacción de los clientes etc.).

Una vez entendidos estos últimos apartados, ya si tenemos una visión más completa del proceso de inserción laboral.

I.3.6. El proceso de selección en la empresa.

Este será el último apartado sobre la formación para el trabajo. En el mismo análisis lo que sería el último paso que tendrá que pasar el candidato antes de entrar a su primer puesto de trabajo, o a futuros puestos de trabajo. Los procesos de selección son cada vez más complejos y competitivos. En este campo, las empresas anglosajonas han sido las que han mostrado más avances e innovaciones. En su ámbito, este proceso es lo que denominan “recruitment and selection” (reclutar y seleccionar).

La tendencia actual es usar una aproximación basada en las competencias, es decir, que el proceso gire entorno a aquello que el candidato puede aportar a la empresa, centrándose en los conocimientos, destrezas y aptitudes que el candidato necesita para llevar a cabo un buen trabajo en el puesto al que opta. Así se consiguen unos resultados más objetivos y una mejor medida de los más aptos para ese puesto.

En general los procesos de selección se suelen usar para contratar empleados desde un mercado laboral externo, pero también pueden existir procesos de nivel interno o incluso modelos mixtos. Para seleccionar personal externo, las empresas hacen énfasis en las destrezas transferibles de los candidatos, mientras que para los procesos internos se fijan más en las competencias técnicas del empleado.

Los beneficios de métodos de selección como estos, han sido recogidos por numerosos autores, como Wood y Payne (1998), que sintetizan los beneficios en los siguientes:

- Mejoran la precisión en la medición de la adaptabilidad de los candidatos al puesto que optan.
- Facilitan un acierto mayor y más cercano entre las características del candidato, lo que busca y lo que es necesario para llevar a cabo el trabajo.

- Ayudan a los profesionales de la selección a no tomar decisiones basadas en factores irrelevantes para el trabajo.
- Propician procesos de selección con un rango de herramientas completo: entrevistas, modelos de solicitud, tests etc.

Y es que la importancia para la empresa de seleccionar a los mejores candidatos, los que mejor se adaptan a los puestos que van a cubrir, ha venido creciendo en los últimos años. Las empresas gastan más recursos que nunca en los procesos de selección. Por ejemplo, los procesos de La Caixa para su red de oficinas, llevados a cabo por una empresa externa (mayor coste pero mayor transparencia y objetividad), son procesos largos, en los que participan miles de candidatos, con exámenes psicotécnicos, entrevistas personales, dinámicas de grupo etc. llevadas a cabo en cada ciudad donde se quiere contratar nuevos empleados. Esto muestra la dimensión y la importancia que dan las empresas, y en nuestro caso más concretamente las entidades de crédito, a los procesos de selección.

Autores como Beaumont (1993) nos hablan de hecho, de tres puntos claves en el ascenso de la importancia de estos procesos de selección.

- Los cambios demográficos y en consecuencia del mercado laboral fuerzan a las empresas a que sus procesos sean lo más limpios y transparentes posibles.
- La necesidad de encontrar trabajadores flexibles y con múltiples capacidades. Se enfatiza el trabajo en equipo y ciertas posiciones actitudinales que sólo se pueden observar en procesos de selección complejos.
- La noción de selección estratégica, que relaciona los objetivos de la empresa y su gestión de los recursos humanos.

Patterson (1997) hizo una investigación entre unas manufacturas de tamaño medio en Reino Unido, en el cual destaca una conclusión: los beneficios de la empresa mejoran junto con su productividad, si se usan procesos de selección sofisticados y basados en las competencias y destrezas de los candidatos.

Otros autores como Kochan y Barocci (1995) han analizado la relación entre los procesos de selección, las necesidades de recursos humanos de la empresa y el momento organizacional de la misma. La relación, esquematizada sería la siguiente:

FASE	CARACTERÍSTICAS
INICIO	Atraer los mejores talentos técnicos y profesionales, analizando el mercado de trabajo.
CRECIMIENTO	Reclutar el número adecuado de trabajadores cualificados. Buscar la buena gestión y la posibilidad de un mercado laboral interno rápido y flexible.
MADUREZ	Menos importancia a reclutar. El énfasis se pone en buscar que no se malgasten recursos y en buscar nuevas aperturas Se ofrece una compensación “controlada” a cambio de movilidad.
DECLIVE	Muy poca “recruitment and selection”. Se planifican e implementan reducciones y relocalizaciones de plantilla. Control estrecho de los salarios.

Fuente: adaptación de Legge 1995.

Como vemos, un elemento que afecta de forma drástica a los procesos de selección de la empresa es el momento de madurez en el que se encuentre. Estos momentos organizacionales son experimentados, en teoría, por toda empresa y depende a su vez en gran medida, de la antigüedad en el mercado, a la vigencia que el producto o servicio de la empresa tenga respecto a sus competidores y el nivel de satisfacción de necesidades que es capaz de satisfacer para los consumidores.

– **Cómo diseñan las empresas un proceso de selección:**

Se seguirá el diseño de Julie Beardwell y Mary Wright (2004), sobre cómo diseñar un proceso de selección para que sea correcto. En primer lugar nos hablan de las preguntas básicas que debe hacerse la empresa:

● **¿A quién queremos?**

- Autorización: el proceso debe estar de acuerdo con y ser gestionado de acuerdo con los objetivos organizacionales y departamentales. El coste del proceso y de los futuros trabajadores debe ser analizado y autorizado. Debe entenderse como una actividad que nunca estará libre de riesgo.
- Definir el trabajo y la persona. La descripción de ambos aspectos posibilita que los que reclutan sepan exactamente el propósito del puesto y qué perfil de persona debe ocuparlo. Aquí es donde van a entrar en juego aspectos como la imagen personal y física de la que antes hablamos, además de los atributos actitudinales de la persona.
- Que empresa y candidatos acuerden los términos y condiciones del proceso.

● **¿Cómo los atraemos?**

- Métodos para reclutar: las empresas pueden usar muchas formas para encontrar a las personas que participarán en el proceso de selección: métodos informales (conocidos de empleados, contactos personales, el boca a boca...), ferias de trabajo, días de puertas abiertas, anuncios especializados, publicaciones especializadas, agencias de empleo, internet etc. En 2002 en Reino Unido, la mayoría usaba anuncios en

periódicos locales, medios electrónicos o revistas especializadas. Para los expertos, que esos sean los métodos más populares, quiere decir que son los que mejor ratio coste/eficiencia presentan.

- Diseño de los anuncios: ya sea en prensa o como ahora se usa más, en internet, diseñar un anuncio debe buscar atraer a los posibles candidatos válidos y desanimar de presentarse al proceso a aquellos que no cumplen los requisitos mínimos. En el caso de usar anuncios electrónicos, las principales ventajas son: ciclo de reclutado más breve, reduce costes, mayor rango de candidatos posibles, mejora la imagen de la empresa etc.

● **¿Cómo los identificamos?**

- Realizar la preselección (shortlisting). El primer paso es decidir entre todos los candidatos cuales son probables, posibles o aquellos que no se adaptan, comparando la información que nos dan mediante su C.V. La tendencia es intentar reducir el tiempo y esfuerzo que envuelve este proceso de preselección. Hay ciertos paquetes de software diseñados para facilitar el proceso a la empresa, pero también pueden usar métodos más clásicos como la inclusión de una “killer question” que si es contestada de una cierta manera, elimina al candidato del proceso directamente.
- Técnicas de selección: entrevistas personales y en grupo, entrevistas telefónicas, exámenes, uso de centros profesionales para examen de candidatos, simulaciones etc. Para elegir la técnica más correcta posible, hay que analizar la precisión que tendrá ese método con respecto a nuestros objetivos de selección. De acuerdo con el estudio de Anderson y Shackleton en 1993, los más precisos suelen ser:

Método	Precisión (máximo 1)
1. Centros especializados	0,68
2. Entrevistas estructuradas	0,62
3. Ejemplos de trabajo y simulaciones	0,55
4. Tests de habilidad.	0,54

Otras formas de averiguar el método más adecuado sería según la cantidad de vacantes que tenemos (por ejemplo, el uso de centros especializados externos se suele usar para pocas vacantes y de alto nivel), decidir la técnica atendiendo a los costes o el ratio coste-eficiencia.

- Tras seleccionar las técnicas y las diferentes etapas del proceso, y terminado el mismo, se selecciona a los que se consideran mejores candidatos.

● **¿Cómo sabemos que son los adecuados?**

- La selección afectará a otros departamentos diferentes al de RR.HH. Así como a los incentivos salariales, costes, motivación de los trabajadores nuevos y antiguos en sus departamentos etc.
- Para tener ciertas garantías, se deben perseguir tres principios básicos en el proceso: efectividad, eficiencia y claridad o limpieza del proceso.

I.4. Formación en el puesto de trabajo.

En el siguiente apartado, vamos a analizar la cara de la formación de la persona que se produce una vez goza de un puesto de trabajo. Para comenzar, se hablará de las diferentes razones que justifican que las empresas quieran formar a sus trabajadores.

I.4.1. Justificación empresarial a la formación.

a) El mercado laboral interno.

Antes se ha analizado el mercado laboral externo a la empresa, allí donde las empresas van a pesar nuevos talentos o talentos de renombre para cubrir las necesidades laborales que se han presentado o se presentarán.

La otra opción para la empresa es acudir a su propia fuerza de trabajo(work force) gracias a la cual puede subsanar carencias de mano de obra de una forma temporal o definitiva sin tener que acudir al mercado externo, lo que viene a significar una cosa: reducir el riesgo.

Las empresas no siempre pueden acudir al mercado interno para cubrir necesidades. En los procesos de expansión de las empresas se suele necesitar mano de obra externa, nueva, tal vez mezclada con trabajadores de la empresa. Para poder cubrir algunas o muchas vacantes con personal interno, la empresa debe fomentar el ya analizado concepto de empleabilidad de sus empleados. Cuanto más flexibles, más actitudes y destrezas tengan sus trabajadores, más se podrán adaptar a los posibles nuevos retos que les plantee la empresa.

Este uso del personal para cubrir puestos vacantes dentro de la propia empresa,

es una de las razones por las que las empresas quieren que sus empleados sigan formándose de forma continua. Un claro ejemplo de la importancia que se da a la formación en la empresa en ciertos países es el sistema VET (Vocational educational and training) de Japón, basado en el empleo de por vida, en la continua evolución de los empleados en su carrera. A largo plazo, se genera un núcleo de trabajadores muy arraigados y vinculados con la empresa, ampliamente cualificados y flexibles, que forman los principales activos de la empresa. Para las empresas japonesas, la formación y desarrollo del empleado son parte integral de la estrategia organizacional, y lo vinculan directamente al éxito de la compañía.

El uso de la fuerza de trabajo interna ha presentado ciertas dificultades para muchas empresas. Cuando las empresas no pueden acudir al mercado externo, o no es económicamente recomendable, en algunos de esos casos, se tomó una decisión que ha creado tendencia en cierto modo: la externalización de actividades. Esto se produce cuando la empresa, por motivos de temporalidad de su necesidad, costes, eficacia, urgencia etc., decide acudir a empresas externas para realizar actividades que formarían parte de su actividad. El ejemplo más claro de esto es la subcontratación en el caso de obras. En el ámbito de las entidades de crédito, para pocas podría llegar a ser rentable (o para ninguna) tener su propio servicio de transporte seguro de fondos entre oficinas. Por ello todas contratan empresas externas (como Loomis) para que realicen ese servicio.

Este fenómeno de la externalización de procesos, podría ser entendido como la tercera fuente de fuerza de trabajo para una empresa, que en resumen quedaría así:

- Mercado laboral externo
- Mercado laboral interno
- Externalización de procesos.

b) La necesidad de formación (Perspectiva de los RR.HH).

En la mayoría de países, las empresas empezaron a dar una vital importancia a la formación en los años 90. Esto es un hecho pero aún sigue existiendo controversia sobre las formas de medir la intensidad de la formación. Pese a que la importancia de la formación está más que asentada en las empresas, aún existe un espacio entre la importancia de formar percibida y el deseo de hacer algo al respecto.

La empresa necesita estudiar la relación entre el Desarrollo de Recursos Humanos (Human Resource Development) y la gestión de RR.HH. La importancia del desarrollo de RR.HH se ha visto potenciada por la globalización de la economía y en consecuencia de la competencia entre las empresas. Debido a esto muchos directivos de empresas se dieron cuenta de que el éxito se basa en las destrezas y habilidades de los empleados, lo que significa una continua y considerable inversión en formación y desarrollo.

Hay otras razones básicas que fomentan la formación desde el punto de vista de la gestión de los RR.HH: para fomentar conceptos que hoy se entienden tan útiles como el compromiso con la empresa o el crecimiento en la calidad, se requerirá una planificación cuidadosa de la formación y el énfasis en el desarrollo de los empleados.

Encontramos ejemplos de empresas que llevan estos conceptos a su máxima. Son las conocidas como “Human Resource Management Companies” (Compañías basadas en los RR.HH.). Algunos nombres dentro de este grupo serían Hewlett-Packard, Xerox, IBM, Caterpillar etc. (como vemos, casi todas son americanas). Para ellas el desarrollo de los RR.HH. es una de las claves básicas para el éxito de su negocio, y se hace énfasis en el desarrollo de los empleados en todos los niveles de las compañías. Los programas de desarrollo de RR.HH. son continuos y deben adaptarse a los cambios culturales que se produzcan en la compañía, en relación

además, con las necesidades individuales de los empleados.

Los principales objetivos del desarrollo de RR.HH. serían para Len Holden (2004) los siguientes:

- Ayudar a la realización de la estrategia del negocio.
- Servir de medio para localizar y medir deficiencias en las destrezas o habilidades de los empleados.
- Servir de impulsor para las iniciativas de gestión: cambios de cultura, trabajo en equipo etc.
- Favorecer el clima de aprendizaje en la organización.
- Dar a la organización nuevos límites competitivos.

Para los empleados, que la empresa tenga un plan de desarrollo para ellos supone que ésta cumpla más con sus necesidades. Pero por desgracia, aún es hoy es una realidad que conforme bajamos en los niveles de mando de la organización, el gasto en formación es menor. Los managers y directivos reciben mucha más financiación por parte de la empresa para su formación. (Price and Waterhouse Cranfield Project, 1990; Brewster, 1999:16). Así se podría decir que parece que en muchos casos se usan tanto criterios individuales como organizacionales para distribuir los recursos asignados a RR.HH. Los individuos deben aprender a reconocer sus necesidades formativas y además buscar la forma de aumentar y mejorar su conocimiento para mejorar en su proyecto profesional individual.

Syret and Lammiman (1994) concluyeron tras un estudio que los gestores de las empresas consideran menos importante la formación de sus trabajadores periféricos (de menor rango y menor implicación con la empresa). También observan que los empleados “no profesionales” y “no gestores o directivos”, tienen menos consciencia de sus necesidades de formación y son menos capaces de hacer algo al respecto. Esto supone unas importantes barreras para que las necesidades formativas de los empleados se cubran con igualdad y que todos reciban una buena formación.

Len Holden nos habla de que darse cuenta del poder que la formación tiene, guiará a la empresa a un proceso de auto-activación, de cambios en las carreras profesionales y en la organización.

Si unimos todo lo expuesto hasta ahora, aparecería también una pregunta: ¿Para qué queremos formar a los empleados?, una vez detectadas una serie de necesidades, ¿podemos garantizar que los programas formativos serán útiles y efectivos? Para Isabel Barón (2003:73) tenemos que romper con el significado tradicional del término formación para poder encuadrarla en un concepto más actual y adecuado a la realidad. La formación sería algo útil y que ayuda tanto a la organización para mejorar como conjunto, como a los empleados que a la larga mejorarán su empleabilidad y serán activos de mucha más valía para la empresa. Para esta autora, la formación tiene sentido y es útil siempre y cuando cumpla con los siguientes requisitos:

- Ayuda a solucionar problemas detectados en la organización.
- Ayude a mejorar los procesos que se llevan a cabo en la empresa.
- Ayudar a que los empleados adquieran las competencias adecuadas para realizar mejor su trabajo.
- Que esta formación permita “establecer una carrera profesional que asegure la ocupabilidad de las personas en un mercado abierto en la economía mundial.

c) El análisis de las posibilidades del mercado y formación. Caso de Entidades de Crédito.

Para poder analizar qué tipo de oportunidades de mercado se presentan a una empresa, hay que saber en qué momento organizacional se encuentra: inicio, crecimiento, madurez o declive. Como para cada tipo de empresa sería un mundo diferente, nos centraremos en el objeto principal de este trabajo, las entidades de crédito.

Este tipo de empresa está en una etapa de madurez del mercado. A la etapa de madurez del mercado, la empresa en su estado ideal debe llegar con un posicionamiento (de sus productos o servicios) diferenciado, credibilidad establecida y una capacidad técnica comprobada. Pero no todas las empresas que pertenecen a un mercado maduro pueden llegar en estas condiciones. Pese a todo, la mayoría de empresas que forman parte de él, tienen cierto tamaño y cartera de clientes, pues son mercados que llevan mucho tiempo funcionando y los que habrán sobrevivido sólo los mejores. Un mercado maduro se caracteriza por 6 puntos clave, según Jay B. Barney (2008):

- Se ralentiza progresivamente la demanda general del mercado.
- Desarrollo de los clientes con experiencia y que repiten.
- Se disminuye la capacidad de incrementos de producción.
- Se reduce el nivel de innovación en nuevos productos y servicios.
- Aumento de la competencia internacional.
- Reducción generalizada de los beneficios en la industria.

La empresa en este estado debe plantearse si su equipo administrativo es lo más formal posible, para lo cual deberá delegar autoridad, dividir el trabajo que ahora

es mucho más denso e intenso. Además deberá pensar en aportar a sus trabajadores mejores condiciones, pues hay muchas empresas en el sector y debe conservar a aquellos que considera importantes (que si su sistema de formación ha sido consecuente, deberían ser todos los empleados), mediante complementos salariales, planes de pensiones, etc.

La formación influirá también para generar nuevas formas de producir y organizar las instalaciones, que puedan dar una posible ventaja a la empresa. Es el momento de reducir los costes e intentar innovar dentro de un campo ya muy sembrado, por lo que la formación será de vital importancia.

Tener empleados que saben lo que hacen, será un signo de distinción para/con los clientes, pues estos trabajadores que dan la cara de la empresa, serán quienes generen la principal imagen que se lleve el cliente de la entidad. La calidad en esta etapa es clave y una buena formación , sin duda, ayuda a conseguirla.

La investigación llevada a cabo por varios autores y publicada en 1998 bajo el título *Make ready for success* (prepárense para el éxito), nos revela las 8 claves para las empresas en esta etapa, que se van a enlazar con la formación en la empresa, en la siguiente adaptación:

CLAVE PARA LA EMPRESA	RELACIÓN CON LA FORMACIÓN
Definir los objetivos y trabajar por ellos.	Formación de acuerdo a las necesidades para alcanzar objetivos.
Identificar oportunidades y amenazas del mercado.	Formación para la innovación y para la investigación del mercado.
Clara relación entre aplicación y obtención de recursos financieros.	Gozar de especialistas con las capacidades necesarias o formarlos.
Diseño de manuales para los procesos administrativos.	Facilitan la formación para los nuevos en el puesto. Ahorra tiempo y dinero en formación.
Establecer un proceso general de toma de decisiones.	Formación del equipo directivo.
Crear sistema de formación para el apoyo de la toma de decisiones.	Formación para innovar y mejorar los procesos de la empresa.
Que los Jefes de Departamento trabajen en equipo.	Formación que fomente el trabajo en equipo en todos los niveles.
Capacitar al personal para los cambios en el mundo de la empresa.	Formación actualizada y que genere la cultura de la necesidad de actualización de los conocimientos.

Fuente: Make ready for success.1998. Adaptación propia.

Hay opiniones como la de Franco (2006) que dicen que toda empresa tiene fecha de caducidad, antes o después. Por su fracaso o por su éxito, toda empresa dejará de existir como tal. La empresa que sobrevive lo hace por su buena adaptación a los cambios del contexto. Una empresa ha de ser flexible y permeable para con los cambios pues aquella que no se adapte a las condiciones actuales e intente predecir los problemas futuros potenciales, no será apta para la supervivencia. Por ello es tan importante la formación, que genera la flexibilidad de los empleados en términos de empleabilidad, pero también la mayor flexibilidad de los mismos ante posibles cambios y una mayor inquietud ya no sólo profesional, si no personal ante las innovaciones de su campo de actuación.

Una buena formación dentro de la empresa en el mercado maduro, puede generar procesos tan beneficiosos como pueden ser: creación de nuevos productos, adaptación del producto más precisa con respecto a lo que quiere el consumidor, cambios estéticos en la empresa, encontrar nuevos tipos de negocios rentables para la

empresa, etc. Para Franco, las empresas en este punto, deben evitar la rutina, deben reinventarse, expandirse o contraerse, pero no permanecer estáticas.

Ramos (2002) nos habla de las etapas de la vida de una empresa. Las empresas en madurez profesionalizan la administración, buscan maximizar la eficiencia y temen el error. La figura principal en la empresa de estas características según este autor, es el gerente (manager). La orientación en la empresa, usando como comparación el papel del vigía de un barco, debe ser clave para alargar los ciclos positivos de la empresa y llegar lo más tarde posible al ciclo de declive. Esta teoría de Ramos, es como vemos, totalmente compatible con la necesidad de una formación continua del empleado, que le permita conocer su entorno, las tendencias etc. y así actuar de forma rápida, eficaz y acorde con el contexto.

Serbia (2007) nos habla del ciclo de madurez, como un ciclo en el que aún crece la empresa, pero en el que los gestores se plantean seriamente las opciones de liquidar la empresa, venderla o que sea absorbida por la competencia. Esto demuestra cuál es el momento actual de las entidades de crédito, que o bien para sobrevivir a la crisis o por la razón que sea, están en continuo estudio de fusiones y demás movimientos. Los trabajadores de las entidades financieras deben darse cuenta de que ellos son los primeros interesados en recibir formación para gozar de una alta empleabilidad, en caso de venta de la empresa, absorción o cualquier cambio en el orden habitual de la misma.

Las entidades de crédito van a buscar mantener los clientes que ya tienen pero también captar a aquellos que están descontentos en la competencia. Unos costes eficientemente bajos facilitarán que los esfuerzos de la empresa se centren en dar una calidad aceptable y ofrecer productos financieros competentes. Para ello la formación será clave, el conocimiento de la cartera de productos y del significado de los mismos serán claves para que el empleado transmita correctamente aquello que la dirección de la empresa ha decidido que debe ser transmitido. Como vemos en el día a día de

estas empresas, buscan nuevos usos a productos ya existentes (como el de las imposiciones a plazo fijo, ofreciendo intereses por adelantado, retribuciones conjuntas en especie y monetaria etc.), además de fomentar el uso más continuado de los productos, como las tarjetas, mediante promociones, descuentos o regalos.

Es un periodo donde la empresa incrementará su gasto en promoción, pues la competencia es alta y la novedad del mercado baja. Aquí también es importante una buena formación, que haga que los encargados del Marketing de la empresa puedan adaptar los productos y su publicidad a lo que la gente hoy exige. Ejemplo claro de lo importante que es este aspecto fue la campaña en 2008 de Banesto, por la cual si se domiciliaba la nómina y unos recibos, con un compromiso de permanencia, se recibía de regalo la Playstation 3. El éxito estaba garantizado para esa promoción, ante las ofertas de otras entidades, que quedaban paupérrimas o simplemente carecían de interés al ser comparadas con la de Banesto (por ejemplo Caja Rural de Granada, en ese mismo momento, sólo ofrecía al domiciliar la nómina, un año sin cuotas de mantenimiento en las tarjetas y un seguro personal gratuito).

Como vemos los clientes se van a poder decidir en términos de calidad y precio en las entidades de crédito, por lo que hay que hacer la empresa lo más efectiva posible, con unos costes que permitan ofrecer buenos productos pero a la vez formar a los empleados para que sepan venderlos y sepan cómo funcionan. Si la entidad consigue trasladar al cliente un producto competitivo, con buena imagen, bien explicado y asesorado por el personal etc. estará creando en el cliente, una percepción de “solución necesaria” para invertir sus fondos, habrá captado pues un cliente. El uso de personal no cualificado como base para los puestos bajos en una empresa, como es el caso de los becarios etc. es una forma inadecuada de ahorro de costes, pues los clientes perciben rápidamente el cambio constante de personal, lo que genera falta de confianza en su oficina, y sobre todo, al no tener la formación necesaria, no debe recaer sobre este tipo de personal la responsabilidad casi total de la venta de productos. Hay algunas entidades de crédito que están optando por este

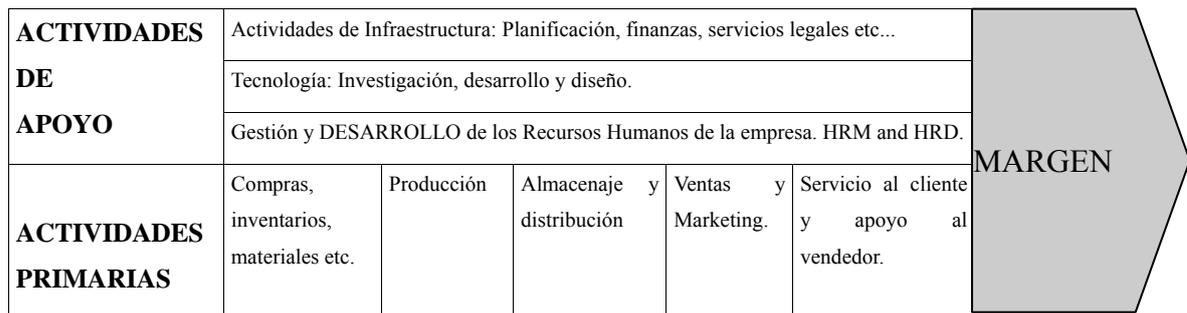
camino (generalmente las más pequeñas y con peor situación económica ante esta crisis, que buscan un recorte rápido de costes).

Como ya hemos visto en los últimos años, las entidades de crédito, por estar en un estado de madurez, para captar clientes usan el método de ampliación de segmentos y ampliación geográfica del ratio de acción. La formación de los nuevos empleados y de los encargados de formarlos será clave, si la entidad quiere mantener una cultura más o menos común dentro de todos sus ámbitos.

d) Una razón de peso: La cadena de valor genérica de Porter:

Las aportaciones al mundo de la empresa y la economía de Michael E. Porter han sido encomiables. Voy a analizar una de ellas, la cadena de valor de una empresa. En ella, Porter incluye la formación como parte de los elementos que generan valor en la empresa. De hecho, la incluye como Gestión de los RR.HH. y su desarrollo, es decir, estamos ante lo que ya comentamos un par de apartados atrás, el HRD (Human Resource Development).

La cadena de valor queda dividida en actividades primarias de la empresa, las que son pilares de su actividad principal: compras, producción, distribución etc. y actividades de apoyo, que ayudan a que las actividades principales se lleven a cabo correctamente. Esquematizando, quedaría así según Porter:



Fuente. Simplificación modelo Porter, M.E. 1985. Competitive Advantage. The free press

Como vemos, para que una empresa obtenga el mayor margen posible, sea cual sea la naturaleza de la actividad de la misma, el desarrollo (development) de los RR. HH. será un punto clave. La formación ayuda a afinar la ejecución de los procesos, así como a que los empleados sean capaces de analizar la realidad y aportar nuevas ideas sobre cómo adaptar la actividad a las nuevas tendencias.

La cadena de valor de la empresa, mediante la sumatoria de sus componentes, debe hacer que la empresa sea capaz de responder a los cambios del entorno con eficacia.

La cadena de valor lleva implícito también el análisis de las fortalezas y debilidades. Para que ese análisis sea lo más preciso posible, no sólo los expertos encargados de hacerlo, si no que todas las personas que pertenecen a la organización, gracias a una correcta formación, deben ser capaces de aportar su granito de arena, analizando su propia realidad, a la que se enfrentan día a día.

e) La empresa que aprende y la empresa gestora del conocimiento.

Para muchos autores, la visión de la HRD (desarrollo del personal) es obsoleta, demasiado rígida e ineficiente. Ejemplo de esta postura son Senge (1990) y Pedler (1997) que ponen sobre la mesa el concepto de la “**empresa que aprende**”, en la que el HRD forma las funciones centrales de la organización. El aprendizaje y el

desarrollo, están tan implantado en estas empresas, que se realiza mediante actos casi subconscientes a través de los cuales la empresa opera.

Pedler sugiere una visión de la empresa que aprende, que va más allá del simple entrenamiento de los individuos. Propone llevar el desarrollo de las personas al nivel organizacional. Su definición de empresa que aprende: “una empresa que aprende es aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y que conscientemente se transforma a ella misma y a su entorno”. Dixon (1994) añade que este aprendizaje a todos los niveles de la organización, transforma conscientemente la empresa en la dirección de satisfacer de forma creciente a los accionistas. Otra definición es la de Senge (1990), que nos dice que “es una organización que está expandiendo continuamente su capacidad de crear su propio futuro”. A estas empresas no les parece suficiente sobrevivir, se basan en dos aprendizajes que les harán más que sobrevivir:

- Aprendizaje adaptativo: el que propicia que la empresa se pueda adaptar correctamente a los cambios que le vienen dados por el entorno y que le afectan.
- Aprendizaje generador: que genera los cambios desde dentro de la empresa.

La idea de la organización que aprende refuerza la necesidad de formación. Como vemos, es un pilar básico en ella. Este concepto se generó principalmente ante la creciente competitividad y agresividad de los mercados. El impacto de las nuevas tecnologías ha cambiado el marco de acción de tal manera, que los métodos de formación tradicionales parecen insuficientes para que una empresa sea verdaderamente competitiva y goce de un futuro brillante o simplemente posible. Hoy día la capacidad de respuesta de la empresa al cambio es crucial, por lo que los

gestores de mayor altura de las empresas punteras, se han dado cuenta que el principal recurso de sus empresas pueden ser los trabajadores (se busca que sean flexibles y con muchas capacidades y destrezas).

La empresa que aprende adapta continuamente sus procesos y operaciones para sostener una posición de liderazgo en el mercado. Para Pedler (1997), una organización que aprende será aquella que:

- Hace que los individuos estén motivados para aprender y desarrollar su potencial.
- Extiende la cultura del aprendizaje a los clientes, proveedores y otros miembros del contexto que le afecten.
- Ponen al HRD como estrategia central de su negocio.
- Está en un proceso continuo de transformación.

Aunque definir un modelo de empresa que aprende es prácticamente imposible, porque como su propia naturaleza indica, estará adaptado a lo que cada empresa necesita, Pedler observa 11 características:

Estrategia basada en el aprendizaje.	Política participativa
Información continua y útil (NN.TT).	Los sistemas de control sirven para ayudar al aprendizaje desde la toma de decisiones.
Intercambio de ideas y conocimientos dentro de la empresa	Recompensa la flexibilidad para mejorar la actuación y recompensar el aprendizaje.
Establece estructuras que eliminen barreras para la comunicación y el aprendizaje.	Usar a todos los empleados y participantes para entender el contexto y lo que hace la competencia.
Aprende de otras compañías	Clima de aprendizaje
Oportunidades de auto-desarrollo para todos los miembros de la empresa.	

Fuente: elaboración propia desde Pedler 1997. The learning company, a strategy for sustainable development.

Otra concepción que ha surgido en los últimos años es la de “**empresa gestora del conocimiento**”. Nonaka (1991) es uno de los creadores de este concepto, que es muy similar al anterior. Mayo (1998) nos habla de los procesos esenciales que deben observarse en estas empresas:

Gestionar la generación de nuevos conocimientos mediante el aprendizaje.
Capturar experiencias y conocimientos.
Compartir, colaborar y comunicar.
Organizar la información para que sea de sencillo acceso.
Usar y construir sobre lo que es conocido.

Como vemos, los componentes no difieren mucho de la organización que aprende, por lo que son conceptos muy similares. Ejemplos de este tipo de organización son IBM, Xerox, Nokia, Analog Devices etc. Para resaltar la importancia que para estas empresas tiene el desarrollo y formación de sus RR.HH. se va a rescatar la frase que pronunció el presidente de IBM, Tom Watson: “Si quemara usted todas nuestras plantas y sólo quedaran nuestros trabajadores y archivos, volveríamos a ser tan fuertes como siempre en un tiempo récord”.

Como críticas a estos dos conceptos se dice que carecen de claridad y tiene demasiadas definiciones diferentes. Junto a esto se les echa en cara que no existe una explicación que detalle cómo se debe implementar este concepto en una empresa, que puede generar mucho estrés por el aprendizaje en los empleados etc.

f) Por qué la empresa siempre quiere llegar a ser líder.

En la literatura especializada se ha hablado de dos estrategias para el liderazgo de la empresa, que sobresalen por su importancia, y que de hecho han llegado a

denominarse “Estrategias Genéricas de Negocio”. Hablamos del liderazgo en costes o por diferenciación del producto. Se ven estas dos estrategias como las formas genéricas por las que puede optar una empresa para alcanzar el liderazgo en su mercado.

El **liderazgo en Costes** se basa en obtener ventaja competitiva reduciendo los costes de la empresa por debajo de los de la competencia, sin abandonar su negocio o estrategias de negocio. Ejemplos del éxito en este tipo de políticas es el jabón norteamericano Ivory Soap. Mediante el cambio del envoltorio del producto, más simple, sin colores y liso, y sin añadir los costes de desodorantes o fragancias. Su alto valor como jabón de calidad (gran pureza y eficacia), y el bajísimo precio con respecto a los competidores, le hizo ser líder de ventas (por encima de Dove, Dial etc.). Hyundai o Dacia son otras empresas, tal vez más conocidas para nosotros, que han implementado políticas de liderazgo de costes (todos recordamos el anuncio de Dacia, en el que demostraban que pese al bajo precio, se podía hacer lo mismo en su coche que en un Mercedes). La esencia permanece en la naturaleza del producto, no hablamos de bajar la calidad de su núcleo.

Tener una política de liderazgo de costes no significa descuidar la formación para nada. Lo que se busca es que los trabajadores de la empresa, en cada uno de sus campos, sean capaces de encontrar la forma más coste-eficiente de realizar sus tareas o diseñar la parte que le corresponde del producto, sin que este pierda su esencia. Para ello el gasto en investigación y formación de estas empresas no es bajo, pero compensa ampliamente, pues la generación de ideas desde el interior de la empresa les permite crear tendencia en el mercado, e ir algún paso por delante de los competidores, lo que en otras palabras viene a ser: consiguen ventaja competitiva.

Se habla de numerosos métodos para alcanzar el liderazgo de costes. Barney (2008) nos habla por ejemplo, de que para obtener ventaja por volumen de producción podemos hacer uso de economías de escala, máquinas especializadas, equipamientos especiales en la planta de producción, por reducción de gastos generales y periféricos etc. Pero hay uno que importa más que los otros de cara a nuestro estudio:

- **Por la especialización de los empleados:** obtener altos volúmenes de producción mediante altos niveles de especialización y capacitación de los empleados. Se habla de reducir el ámbito de actuación del trabajador, tal vez con una perspectiva más taylorista de lo que hoy día se lleva. Los conocimientos específicos le harán ser más eficiente en su trabajo. Otro asunto será el tema de su motivación etc.

Barney habla de obtener ventajas de coste mediante diseconomías de escala y diferencias de tamaño (para casos en los que la industria ha crecido por encima de sus posibilidades o está en madurez). Reducir los costes administrativos que a veces son excesivos para las necesidades de la empresa, reducir los tamaños de las plantas si estas son excesivamente grandes para lo que la empresa requiere, reducir la distancia entre el cliente y la empresa, y de nuevo, uno que interesa más para este estudio:

- **Motivación del trabajador:** Es una fuente de diseconomía de escala, que depende de la frágil relación entre tamaño de la firma, la especialización del empleado y su motivación. La especialización genera eficiencia en la tarea asignada, pero es muy desmotivante para el empleado tener que repetir una y otra vez el mismo trabajo. En empresas automovilísticas de USA se ha detectado que una sobre-especialización de los empleados, empeora la calidad del producto y la producción.

En estos casos, la experiencia es básica. Generar conocimiento y que éste quede siempre presente en las decisiones de la empresa, será clave. En los mercados maduros la empresa debe tener en cuenta todo lo que ha aprendido del pasado y todo lo que puede entrever del futuro.

El **liderazgo por diferenciación del producto** se produce en las firmas que intentan ganar ventaja competitiva mediante el incremento del valor que los clientes perciben del producto o servicio que ponen en el mercado. Para ello deben modificar las propiedades objetivo del producto, averiguar qué es lo que los clientes valoran más del producto. Aquí podemos ver el ejemplo opuesto al liderazgo en costes, Mercedes trata diferenciar su producto respecto a Dacia, y lo ha conseguido, no es el mismo el estatus social que la gente percibe de una persona que conduce un Dacia, que el que se tiene si esa misma persona lleva un Mercedes. Ese es el objetivo, que la gente vea el producto con unas características diferentes al resto.

Aunque mantengamos que hay que hacer cambios en las propiedades del producto, no hay que olvidar que en realidad lo que importa es la percepción que logremos del cliente. Esto lo vemos claramente con el uso de marcas blancas. Casa Tarradellas vende su salchichón a un precio mayor que cuando ese mismo salchichón se vende con la etiqueta de Hacendado, pero la gente sigue comprando Casa Tarradellas, pues ha generado una imagen de calidad que Hacendado no tiene.

Por eso mismo, hay que evitar la posibilidad de que los clientes no perciban las diferencias que tiene nuestro producto. Así, además de tener que modificar el producto (o aunque no fuera necesario), la empresa debe buscar la forma de que el cliente perciba la diferenciación del producto.

Por descontado, que ante esta postura la formación de los empleados de todos los ámbitos de la empresa es clave. Que sepan las tendencias actuales, los nuevos conocimientos o que incluso los generen, para que en su ámbito de actuación se fomente la diferenciación. El ejemplo más cercano de esto lo vemos en las latas de cerveza de Alhambra, que son las únicas que tienen protegida la boquilla para garantizar un mínimo de higiene que no tiene ninguna otra marca.

La diferenciación puede obtenerse mediante las características del producto en sí, ligando funciones (post-venta, garantías, condiciones de devolución o financiación etc.), el “timing” (ofrecer el producto en el momento adecuado, o más rápido que el resto, repararlo de forma eficiente etc.), localización de las actividades de la empresa, obtener un buen Product Mix (básico para las entidades financieras en un mercado maduro: seguros, cuentas corrientes, de ahorro, hipotecas, depósitos a tipo fijo o variable etc. tener una amplia gama de productos y que sean competitivos es la clave). También se puede obtener mediante acuerdos entre empresas (como se suele ver a la hora de sponsorizar un evento deportivo, o creando una reputación (como Rolex, que no usa los mecanismos más modernos para hacer sus relojes, pero están considerados como unos de los mejores.)).

El Marketing será pues muy importante también en las entidades que opten por esta política.

En definitiva, si una empresa quiere ser líder de su mercado, no puede dejar de lado la formación de sus empleados, que deben saber lo que hacen y por qué lo hacen, para así adaptarse mejor a la política de la empresa. Líder en costes o líder por diferenciación, la empresa requiere enfatizar la formación.

g) La motivación de los empleados:

La participación de los empleados en la empresa es un tema de inmensa actualidad y que ha crecido en su importancia en los últimos años. Participar involucra al empleado en la empresa, hace que ésta le parezca una parte de él o ella. Esto es algo que toda empresa sería que debe buscar para que sus trabajadores hagan su trabajo con eficacia. De hecho, muchas entidades cometen el error de usar más el arma del miedo a ser despedido (usando contratos temporales) para tener al trabajador sin dar problemas, que involucrarlo en la empresa para que rinda al máximo.

Un trabajador que no tenga ninguna señal por parte de la empresa que le haga pensar que él o ella es parte de la empresa, no será un trabajador ni motivado ni eficaz, pues no piensa que trabajar mejor repercuta en su retribución ni que un mejor resultado de la empresa le suponga un mejor resultado para sí mismo.

Involucrar al trabajador es conseguir su compromiso con los objetivos de la organización y se ha relacionado mucho, con la idea de animar a los trabajadores a tomar responsabilidades en sus roles y funciones dentro de la organización.

Gurús de la gestión de RR.HH. como Tom Peters o Rosabeth Moss Kanter fueron los que en los 80 comenzaron a predicar la idea de que los RR.HH. podían llegar a ser el recurso más importante de una organización y que formarlos y desarrollarlos de forma correcta y recompensando sus esfuerzos por ello, los involucraría en la empresa. De hecho para muchos autores cuando en los 80 y 90 se veía el éxito de las empresas japonesas, que comían terreno a las americanas, no dudaron en apuntar a la mayor formación, desarrollo y compromiso con su compañía de los empleados japoneses. Walton (1984) ya lo llamaba Sistema de trabajo de alto compromiso: “debe producirse una mudanza del control hacia el compromiso”.

Más adelante, en 1994, otro especialista en el tema, Goss, establece que “la evidencia sugiere que el compromiso es un fenómeno complejo que opera en diferentes direcciones y niveles. No es algo que pueda generarse o mantenerse con facilidad” y además no lleva a la empresa de forma directa e inequívoca hacia la mejora en sus procesos.

En muchos casos, como dice Marchington (1995), las empresas confunden la transmisión que realizan los altos directivos y managers de forma unidireccional, con involucrar al personal, por lo que pese a que al mirarse al ombligo esas personas creen estar en la cresta de la ola de las tendencias en cuanto a motivación, no lo están en absoluto, pues en realidad no se están preocupando de que los empleados aprendan, si no en demostrarles cuánto más saben ellos por ser de un escalafón superior.

El nivel de control que se dé a los trabajadores sobre sus actos y decisiones es muy importante en términos de la motivación de los mismos. Los gestores o managers son los encargados de controlar las acciones de los empleados, pero no por ello deben dejar sin poder de decisión y voz al mismo. Braveman en 1974, ya establecía que la habilidad para resistir el control excesivo y obtener una mayor autonomía de actuación es mayor entre los trabajadores que tienen unas capacidades que son altamente demandadas por la empresa, frente a aquellos trabajadores que carecen de tantas destrezas o están menos formados. Además de ello, la posibilidad de promoción interna, las retribuciones, seguridad y otros beneficios sociales pueden generar que el empleado se involucre correctamente.

Y como ya hemos visto, la autonomía genera motivación y ambas generan un trabajo mejor hecho, más eficiente y que se acerca más a los objetivos organizacionales. Por lo tanto, la conclusión es clara: formar a los empleados es

positivo desde este punto de vista, pues fomenta su implicación en el proyecto de la empresa, que le acerca más a pensar que los objetivos marcados por la empresa son los suyos propios y por tanto le llevará a esforzarse para que su trabajo sea lo más eficaz y adecuado posible.

Friedman (1996) por su parte, divide la forma de gestionar la empresa en dos formas básicas: el control directo, el cual relaciona con normas, regulación, organización del trabajo y la tecnología, que controla de forma directa el comportamiento del trabajador en su puesto y lo puntúa. La segunda forma para Friedman es la Autonomía Responsable, que permite al trabajador y a los equipos de trabajo controlar sus procesos y trabajo, animándolos a cambiar cuando la situación lo exija para favorecerse a sí mismos y a la vez a la empresa. Así los gestores de la empresa dan al trabajador un estatus, una responsabilidad, que ayudará a generar lealtad y compromiso.

Se pondrá un ejemplo, Vodafone UK implantó medios para que se favoreciera la voz y participación de los trabajadores de la empresa. Por ejemplo, más de tres cuartos de los empleados tienen acciones de Vodafone UK, con lo que si la empresa va bien ellos tendrán su resultado extraordinario. Los empleados gozarán de una cierta libertad, de sensación de que ellos toman decisiones que son importantes para el resultado de la empresa y en consecuencia para su propio bolsillo. Phil Williams, director de RR.HH. de la compañía dice que un sistema de recompensas agresivo ha contribuido al éxito del negocio y creado riqueza para los empleados.

Al hablar de la motivación, hay que hacer ahora un alto en un tema de suma importancia: tener una comunicación, entendiendo esta como un conjunto de procesos complejos que operan a todos los niveles en una organización y con muchos grados de intensidad (rumor, comunicación formal, etc.). Puede ser unilateral o

bilateral, vertical y horizontal, pero todos deben ser considerados de vital importancia. Ejemplo de mala comunicación que genera desmotivación, es el de una empresa que recorta subidas de salario y gastos de personal, diciendo a la vez en prensa que todo va de maravilla y, a su vez, en la junta de accionistas que están ante uno de sus mejores años. Esas incongruencias de información son las que dañan la motivación del trabajador, y lo desaniman a seguir formándose, porque, si todo va tan bien, ¿quién se lleva los beneficios que se les niegan a ellos?

Un caso problemático para el trabajador es el exceso de información que le llega debido al uso de las nuevas tecnologías. Es lo que se llama sobrecarga de información. Lo complicado será ante una inmensa cantidad de e-mails y demás comunicaciones, decidir cuáles son relevantes y cuáles no. Russell realizó una investigación en 2001 en Reino Unido, en la cual el 82 % de los encuestados reconocían que había crecido considerablemente la cantidad que recibían debido a las nuevas tecnologías.

Con esto terminamos las principales razones por las que la empresa puede optar por formar a sus empleados. No debemos olvidar, que estamos en la sociedad del conocimiento, donde gracias a las nuevas tecnologías se puede tener acceso a casi cualquier información por muy novedosa o antigua que sea. No se puede buscar una solución tradicional en cuanto a la gestión de los RR.HH. para obtener un buen resultado. La fragmentación del trabajo tradicional queda obsoleta, los gestores de los RR.HH. deben aplicar el conocimiento como “nueva fuente de creación de valor y riqueza” (Malvicio y Sierra, 2006).

En la nueva cadena de valor de la empresa, un agregado de lujo será hoy día la formación, la gestión del conocimiento de los empleados. Mediante ésta se generan innovaciones, mejoras en el producto y en la prestación del servicio, un mejor

conocimiento del entorno y el mercado etc. La clave es gestionar esto correctamente, cosa que no es fácil, como ya dijo un directivo de HP: “si HP supiera todo lo que sabe, seríamos tres veces más redituables” (que ofrece o genera periódicamente un beneficio).

Es por todo esto que se ha generado un mercado del conocimiento, la capacidad de producir más o mejor depende de lo que saben nuestros empleados y de su experiencia mientras que los activos fijos clásicos (activos materiales) tienen carácter perecedero. Lo que conocemos siempre formará parte del valor de la empresa. Tal vez por eso se dice que el cerebro humano es el principal factor productivo.

I.4.2. ¿Es la formación la panacea para la empresa?.

Debido a que este estudio se centra sobre la formación en la empresa, tal vez se esté simplificando en exceso la problemática de la empresa. Hasta ahora parece que sólo con una buena formación de los empleados la empresa sobrevivirá. Esto no es así, y tampoco lo es el hecho de que la formación sea la solución a todos los problemas. El mundo de la empresa es más complejo y la formación es uno de los pilares que sustentan a una buena empresa, pero no el único.

En el caso de las entidades de crédito, podemos decir que la formación es más importante tal vez que en otro tipo de empresas. Que el empleado sepa lo que hace y por qué lo hace, hará que el cliente perciba seguridad y tranquilidad respecto a dónde están los ahorros de su vida.

Como he dicho, la formación no siempre es la panacea para la empresa. Por ejemplo, es complicado establecer una relación mimética (J. Gairín, 1996) entre el

problema detectado y la solución formativa. Tal vez cuando se ofrece la formación para paliar un problema, ese problema esté ya obsoleto incluso. Es por ello que se habla también de buscar que la formación en la empresa sea preventiva más que curativa.

Si la formación es de carácter puntual y poco sistemática, que no obedece a unos objetivos claros y a su vez amplios (como el compromiso y lealtad, el favorecer la innovación, la motivación etc.) la acción formativa de la empresa raramente podrá conseguir eliminar aquellas actitudes problemáticas, costumbres o ideas erróneas y que estropean el correcto devenir de la empresa.

Hay que entender también, como dice Gairín (1996), que la formación es “un factor añadido, a veces el más importante, pero no el único en los procesos de innovación”. En definitiva: la formación es como hemos visto de suma importancia para las empresas en el contexto mercantil actual, pero no son la panacea, la solución única y absoluta a los problemas que surgen en la empresa.

Otro de los problemas que encontramos con la formación es que en muchos casos es muy complicado detectar las verdaderas necesidades formativas del empleado, con lo que se pierde tiempo y dinero en programas formativos que tal vez puedan llegar a ser útiles, pero que no son lo que el empleado necesita en ese momento. La formación ideal debería poder responder a las necesidades, ya sean normativas, expresadas por los empleados, percibidas o que se obtengan por comparación con la competencia o entre empleados.

Para Gairín, la formación debe priorizar las exigencias del puesto de trabajo en el que actúa el trabajador y los “requerimiento de la práctica”. Lo fundamenta con los siguientes argumentos:

- Si centramos la formación en las necesidades normativas, ésta va a carecer de mucha utilidad en el puesto de trabajo, será un soporte instrumental que depende de la norma en la que se sustente.
- Centrar la formación en las necesidades expresadas no siempre solucionarán los problemas, pues son opiniones limitadas por los intereses y deseos de la persona que los expresa, y que pueden estar en contradicción con las necesidades de la empresa o incluso con las necesidades reales y objetivas del individuo.
- La formación basada en modelos teóricos o comparativos tampoco sería la más correcta, pues pese a que la formación sea correcta ésta puede ser poco útil o funcional.

La formación ayuda a la empresa a adaptarse a los cambios sociales y del mercado, es decir, a su entorno, para poder sobrevivir el mayor tiempo posible. La idea de no cambiar con el entorno es sinónimo de muerte empresarial. Esto no quiere decir, que se deba actuar ante un cambio, sin pensar y analizar el cómo actuar o cuándo y con qué intensidad. Con esto vengo a decir, que el cambio por el cambio no es el objetivo a perseguir.

La formación debe ayudar a que la toma de decisiones que afecten a un cambio en la empresa, sea lo más adecuada posible. Los encargados de formar en o para la empresa, deben ser los primeros que tengan claro que el cambio es bueno siempre que se delibere y analice lo suficientemente bien.

Consecuencia de no analizar bien los cambios es la tradición en España de apuntarse a las modas. El hecho de crear programas formativos con ayuda de la universidad pública (Masters etc.) tiene sentido, pero sólo si la empresa luego saca partido de esos trabajadores que se supone, están más preparados para el quehacer dentro de la empresa que les ha facilitado la formación. Muchas empresas facilitan Masters en las Universidades españolas, no tantas aprovechan el potencial de buenos

trabajadores que tienen esas iniciativas. Los trasvases tal cual, de sistemas que funcionan en otras empresas, como vemos, no son la solución formativa en todos los casos. Adoptar una moda sin tener en cuenta un análisis de sus implicaciones, es absurdo.

Hay que formar a los empleados de más experiencia para que vean que el cambio bien analizado y correcto es beneficioso y necesario para la empresa. Ese es otro problema en la empresa española, en la que muchos trabajadores, que además pueden ser los tomadores de decisiones de vital importancia, carecen de la mentalidad necesaria para buscar el cambio cuando éste choca con su rutina y pautas hiperestablecidas e hipertrofiadas ya.

Siguiendo a Tejada (2000), podemos ver que hay tres puntos para que la formación sea útil en la escuela, y podemos trasladarlo al mundo empresarial fácilmente:

- El currículo debe ser abierto y flexible. La empresa no debe tener programas formativos separados, inconexos y que respondan a modas o a problemas concretos de un momento que no se sabe ni cuánto durarán. La flexibilidad y continuidad del currículo que se imparta, es básico para que la formación ofrezca su utilidad.
- Modificación organizativa de los centros. Redefinir los espacios o necesidades de espacio, los alumnos no tienen gracias a las nuevas tecnologías que acudir físicamente a todos los procesos formativos de la empresa. Fomentar la colaboración, el trabajo en equipo pero a la vez aplicar un toque para que el empleado vea la utilidad individual de esa formación que recibe.
- Los encargados de la formación, deben adoptar nuevos roles: programadores y directores de los procesos de aprendizaje, impulsores de los conocimientos, procedimientos y actitudes; y por último el papel de

motivar para la formación. Todo esto con el fin de alcanzar los objetivos que la empresa se plantee.

Para finalizar con este apartado, rescato las palabras de Lyotard en 1984, que nos hablan de la importancia que tiene la formación (aunque no sea la panacea): el conocimiento es un elemento indispensable para el poder productivo, será un elemento importante para la lucha por el poder mundial. Al igual que las naciones luchaban por territorios, las materias primas o la mano de obra, el conocimiento será en el futuro un motivo de lucha de poder a nivel de estados.

I.4.3 Elementos de la formación dentro de la empresa.

a) Paralelismos escuela y empresa.

El análisis de la formación en la empresa lleva en muchos casos a la posibilidad de hacer paralelismos con la escuela. Los elementos similares son muchos. Para comenzar y siguiendo el estudio del profesor Antúnez (1994) sobre los elementos del centro escolar, encontramos las siguientes figuras paralelas:

Objetivos	La razón de ser de los programas formativos, ya sean de la escuela o de los departamentos de RR.HH.
Recursos	Personal, material y aplicaciones mediante las que se realiza el aprendizaje.
Estructura	Formada por los elementos a través de los cuales se forma: dirección del centro (dirección de RR.HH.), los profesores, servicios etc.
Tecnología	Entendida como una forma particular de ordenar las actuaciones, planificando, ejecutando y controlando las mismas; y justificándose por el conocimiento de causa.
Cultura	Significados, principios, valores y creencias, que son comunes a los miembros de la organización y que generan la identidad propia de la misma. Explican la conducta del grupo.
Entorno	Variables externas que influyen en el quehacer de la organización, tales como la ubicación geográfica, nivel cultural de las personas, nivel socio-económico etc.

Fuente: elaboración propia desde Antúnez 1994 en Escamilla, S. El director Escolar. 2006.

Como vemos, los elementos que se consideran clave de la escuela son también elementos que forman el departamento de RR.HH. de la empresa, que es el encargado de la formación al menos formal dentro de la empresa, ya que los compañeros, sin mediación del departamento en cuestión, pueden ser elementos formadores de carácter más informal dentro de la empresa. Por lo tanto, deberíamos resaltar que el departamento que se encarga de la formación en la empresa tiene elementos que lo diferencian del resto de implicados en la formación: sus objetivos formativos y su carácter de formación planificada.

Otros autores hablan de las dimensiones que forman a la escuela, que también son paralelas con la empresa. Éstas dimensiones son: estructural, relacional (pues hay relaciones entre los individuos que participan), cultural (supuestos, valores y creencias organizativas que surgen y se mantienen mediante el proceso formativo), procesal (procesos mediante los que funciona la formación) y la dimensión entorno.

Otro paralelismo lo encontramos por ejemplo, en los cinco desafíos de Caldwell (2005). Según el autor, la escuela del futuro se enfrenta a una serie de cambios o desafíos, los cuales resume en:

- Saber cómo será la escuela del futuro. En el caso de la empresa si sabemos cómo es el proceso formativo actual, hay que adelantar unos pasos para planificar qué es lo siguiente que debemos enseñar en la empresa, qué es lo que va a ser necesario en próximas fechas. Implica una gran relación con el entorno.
- Centrarse en el alumno: no buscar el cambio en la escuela, el aula etc. si no que los cambios se deben enfocar siempre para mejorar la situación del alumno.
- Sinergia: buscar la red, entendida como un enjambre de sistemas

formativos que no son independientes unos de otros, sino que interactúan y se ayudan unos a otros.

- Sagacidad: el sistema de formación debe intentar generar y mantener la capacidad de gestionar conocimiento de la organización. Esto implica: visión, convicción, comprensión, contemplación etc.
- Lógica de la nueva organización: que la formación no sea independiente (redes), pero que goce de autonomía para decidir.

La gestión de RR.HH. no decide sola. Recibe unas directrices desde los directivos o gestores superiores, que son los que marcan en grandes líneas lo que la empresa adoptará como objetivos en los diferentes ámbitos de actuación. Será el departamento de RR.HH. el encargado de traducir los objetivos de la empresa que le atañen, en líneas más concretizadas de actuación. Atendiendo a esto, podemos ver otro paralelismo con la escuela: los diferentes tipos de liderazgo.

Como muestra, la clasificación de Owens (1992) nos sirve perfectamente para ser aplicada en el mundo de la empresa. Los directivos de la empresa pueden ejercer los siguientes tipos de liderazgo:

- Autocrático: “todas las formulaciones de la política” vienen determinados por el o los directivos. No hay margen apenas para la actuación.
- Democrático: se discute el asunto y se toma la decisión que la mayoría cree conveniente.
- Laissez-faire: libertad completa para los subordinados. No ayuda a seguir una misma dirección entre los diferentes departamentos de la empresa, puede llevar a incongruencias en los objetivos perseguidos.
- Burocrático: mezcla de autoridad, democracia y laissez-faire.
- Carismático: liderazgo basado por el encanto personal y la espiritualidad.

Como vemos y en grandes rasgos, la escuela y la empresa (en el ámbito formativo) tienen elementos similares. Para continuar con el estudio, vamos a analizar los individuos que participan en la formación dentro de la empresa.

b) Personal implicado

Vamos a analizar ahora, sobre todo, los miembros de la empresa que se encargan de la formación más formal y planificada: el departamento de RR.HH.

Como ya he comentado anteriormente, los compañeros también pueden participar, pero de una forma mucho más informal. Es un aprendizaje que se realiza en el trabajo (Jarvis, 2001), de carácter tanto emocional como cognitivo, pues las emociones las llevamos a nuestro puesto de trabajo e influyen en nuestros conocimientos. Hay que resaltar que éste proceso más informal, puede tener mayor o menor éxito dependiendo de la capacidad intuitiva y de adaptación del alumno o aprendiz. Es por tanto de nuevo en este punto, cuando aparece por una parte la importancia de una buena selección del personal y por otra la necesidad para los alumnos de perseguir la mejor o mayor empleabilidad posibles.

La responsabilidad de formar en la empresa, es generalmente para el **departamento de RR.HH.** Los encargados de la gestión de los RR.HH. en la empresa deberán primero administrar su propia unidad, para luego poder interpretar y poner en práctica las directrices sobre personal de la empresa. Son los encargados de dirigir los procesos de selección, de hacerlo lo más adaptado posible a los candidatos y las necesidades de la empresa, y luego velar por el bienestar de los empleados contratados.

También debe velar por la formación o capacitación de los empleados, mediante cursos, seminarios, etc. Esto lo suelen realizar mediante la formulación de un plan de capacitación, aprobado por la gerencia de la empresa.

Deben preparar los cuadros de necesidades de personal: vacantes, sustituciones, traslados, etc. y comunicar a los afectados los cambios que se produzcan debido a esto en su trabajo.

Son los encargados, además de llevar el historial del empleado, en inglés el “profile”, una ficha donde aparezca su historia dentro de la empresa, sus capacidades, los informes que se han realizado sobre él y en definitiva, todos los datos que puedan ser de utilidad a la empresa para que ese trabajador ocupe el puesto de trabajo donde ofrezca una mejor actuación.

Ayala Villegas (2006) enuncia así las principales responsabilidades generales y específicas del departamento de RR.HH. de la empresa:

- Asesorar y participar en la política de personal.
- Comunicar dicha política de personal y asegurar su cumplimiento.
- Relación con los empleados.
- Diseñar los puestos de trabajo y los perfiles de cada uno de ellos.
- Reclutar y seleccionar al personal.
- Diseñar las condiciones y términos de empleo.
- Controlar que se cumpla la ley en materia de contratación del personal.
- Política salarial.
- Gestión de la política de beneficios sociales.

- Control de las vacaciones.
- Negociador oficial con los sindicatos.
- Llevar los registros del personal.
- Comunicación con los empleados para conocer sus problemas e inquietudes.
- Realizar los programas de formación y capacitación.
- Receptor de quejas de los empleados.
- Etc.

El departamento de RR. HH. elige a los formadores, aquellas personas que van a impartir los cursos, ser tutores etc. en los procesos formativos. El formador tendrá como objetivo básico cumplir con los objetivos de su programa formativo y aumentar las capacidades útiles de los empleados mediante el mismo (capacidad = aptitud para desarrollar actividades de una profesión. (Graham, 1991).

Estos formadores deben ser los primeros en relacionarse con el entorno y en demostrar la importancia que esto tiene para el desarrollo del individuo en la empresa. La situación cambia constantemente y hay que estar atentos para que la formación que se ofrece al empleado no carezca de vigencia y por tanto de utilidad. Para Ferrández (1996), la formación se ocupa de contenidos culturales y del entorno de las formas productivas de bienes y servicios, desde una perspectiva de la persona como recurso humano y no como capital humano. Es decir, la formación se centra en crear el conocimiento que haga del empleado un recurso útil para la empresa.

Los formadores pueden ser personal experto de la misma empresa, o expertos contratados del exterior. El asunto clave es, de todos modos, que esos formadores tengan dominio de los contenidos teóricos y prácticos y que su relación intensa

con el entorno haga que sean vigentes. Los formadores además deben dar un feedback que servirá para saber los resultados objetivos del programa formativo que han impartido.

Otro debate en este aspecto es el de centralizar o descentralizar la toma de decisiones. Incluso tomar una decisión sobre los objetivos generales de la formación en la empresa, para orientarla hacia una cierta dirección, puede entrar en este debate. Mi opinión particular, es que en líneas generales deben ser los expertos los que determinen estas líneas, pues son ellos los que deberían tener más conocimiento de las nuevas tendencias y necesidades del entorno, pues es su trabajo. Por lo tanto, a mi entender, someter a la generalidad de la empresa este asunto, puede suponer una pérdida de tiempo relativa, pues aunque aumente la sensación de implicación con la empresa, no siempre los individuos saben lo que realmente necesitan. Mi propuesta sería una decisión de las líneas generales por parte de los expertos en RR.HH y los directivos, de forma consensuada, pero dejando a los trabajadores la posibilidad de expresarse cuando ellos lo vean conveniente (iniciando un proceso diferente al anterior) sobre las necesidades formativas que ellos detectan. De esa forma se conseguirían unos objetivos coherentes generales para la formación pero se escucharía la voz de los empleados en asuntos que son concretos de su puesto de trabajo.

Y también vamos a hablar de internalizar o externalizar de nuevo, pues el uso de agencias de formación supone la externalización del proceso formativo. En muchas ocasiones las empresas optan por esto, ya que se encuentran con programas ya realizados y con resultados óptimos, con lo que ahorran en tiempo del diseño y la incertidumbre del resultado que se obtendría con un programa propio. La externalización de la formación es un hecho en las empresas de todo el mundo, de hecho estudios en USA nos muestran que más de 85 billones de dólares se gastan anualmente en cursos de capacitación participativa en las empresas.

c) Calidad. En busca de la formación eficaz y efectiva.

Toda empresa en su sano juicio debe buscar que su formación sea coste-eficiente y que genere las capacidades y actitudes que permitan a los trabajadores realizar mejor su trabajo cada día. Autores como Schmelkes (2002) nos hablan de los valores que deben tener los sistemas educativos para ser mejores. Entre ellos nos habla de:

- Justicia: como igualdad, equidad. El sistema educativo debe presentar igualdad de oportunidades y no discriminar por razones subjetivas o perniciosas a los usuarios.
- Democracia: el sistema educativo debe dar voz a los que participan en él, ya sean alumnos, maestros o directivos.
- Crear conciencia de responsabilidad social y política. Y en la empresa, crear conciencia organizacional, que no se vea la formación como actuaciones puntuales y sin sentido, sino como un movimiento continuo generado por la cultura de la organización.
- Respeto y valoración de las opiniones diferentes.
- Generar confianza en el personal encargado de formar a los empleados, es decir, que la simple presencia de los mismos genere confianza en una formación de calidad.
- Procurar la anticipación al cambio en la actividad formativa. Esto no se ha cumplido por ejemplo en muchas entidades de crédito, pues la crisis inmobiliaria ha sido la que provoque el envío masivo de empleados a cursos de formación sobre asesoramiento inmobiliario, en vez de haberse impartido antes para haber mitigado la situación de crisis cuando surgió.

Arias y Cantón (2006) por su parte, proponen que la organización formativa o educativa deben tener en cuenta seis dimensiones para estar correctamente ubicada en su situación:

- Cultura: responsabilidad, riesgo, colaboración, confianza, diversidad etc.
- Estructura: flexible, lo más plana posible, y según el autor descentralizada y basada en el trabajo en equipo.
- Contexto: identificar las necesidades y responder a las mismas. Colaboración y feedback.
- Los objetivos deben ser flexibles, avanzados y competicionales.
- Las personas deben adoptar la lógica del trabajo en equipo, compromiso, formación y desarrollo profesional.
- Liderazgo y gestión: compartido, sin sensación de autoritarismo, basado en la democracia participativa.

Como dice Gather (2003), los sistemas educativos deben tener el valor de propiciar el cambio que permita a los implicados tomar las decisiones más adecuados así como asumir responsabilidad. El buen sistema educativo propicia el cambio que mejore la actuación de los implicados y que genere la conciencia de que todos son importantes en dicho cambio.

Braslavsky (2006) nos habla a su vez de 10 factores que se necesitan para una educación o formación de calidad. Éstos serán:

Factores	Rasgos principales
1. Foco en la pertenencia personal y social.	Que todos aprendan lo que necesitan en el momento adecuado de su vida, su sociedad y que lo haga por que quiere. Educación como generadora de bienestar personal y colectivo.
2. Convicción, estima y autoestima de los implicados.	Dar valor a la educación, a los formadores (para que estén felices) y así generar un buen ambiente de formación.
3. Fortaleza ética y profesional de los profesores.	En la relación con el contexto de sus alumnos, para seleccionar la mejor forma de educar y que el proceso sea lo más productivo posible.
4. Capacidad de dirigir de los directores y supervisores.	Formación global que genere vínculos con el entorno, que goce de lógica en su dirección y promueva el trabajo en el equipo y la relación con el entorno.
5. Trabajo en equipo dentro del sistema.	Compartir experiencias entre los receptores, entre formadores y entre ambos grupos, incide en mejorar la experiencia educativa.
6. Alianzas entre agentes educativos.	Aprender del resto de profesionales de la educación, aprender a escuchar y analizar sus propuestas e incluso generar simbiosis beneficiosas para la empresa con otros agentes externos a la misma, que puedan mejorar el sistema formativo (Universidades, academias etc.).
7. El currículo en todos sus niveles.	Diseñarlo teniendo en cuenta que cuente con desafíos de conocimiento, prácticos y emocionales, para que la formación sea completa. Propiciar que los alumnos puedan jerarquizar asuntos, conceptos, ideas etc. y que tengan capacidad para apoyar o refutar ideas que les lleguen en el trabajo de forma justificada.
8. Material educativo.	La cantidad, calidad y disponibilidad de los medios usados para formar son claves para la buena formación en la empresa.
9. Pluralidad y calidad de didácticas.	Didácticas apropiadas, reduciendo la distancia entre quienes las producen y la usan. Aceptar los diferentes caminos correctos para un mismo proceso formativo y utilizarlos dentro de lo posible.
10. Mínimos materiales e incentivos socioeconómicos y culturales.	La existencia de éstos mínimos son necesarios e indispensables, pero no suficientes para garantizar la calidad.

Fuente: Adaptación de la elaboración propia de Escamilla, S. 2006 a partir de Bravslasky.

Todas estas características o elementos que he enunciado de diferentes autores, podrían considerarse como requisitos para tener un sistema educativo eficaz. Estos requisitos vienen a ser completados por los “factores para la escuela efectiva” de Sammons (1998), que son:

Liderazgo profesional	Firme y bien orientado. Que fomente la participación. Profesional.
Visión y objetivos compartidos.	Propósitos comunes, colaboración y trabajo colegiado. Aplicación en la práctica.
Ambiente de aprendizaje.	Entorno atractivo y ordenado.
Enseñanza y aprendizaje en el eje central de la actividad.	Optimización del tiempo usado, aprovechar al máximo.
Enseñanza con propósito.	Eficiencia al organizarla, con propósitos conocidos y claros. Prácticas adaptables.
Altas expectativas.	Elevadas y comunicadas a los participantes, que supongan un desafío.
Reforzamiento positivo.	Gozar de un buen sistema de disciplina y retroalimentación para corregir errores.
Seguimiento de los avances.	Ver los avances de los alumnos y el funcionamiento del sistema formativo.
Derechos y responsabilidad de los alumnos.	Para que se eleve la autoestima del alumno, que puedan gozar de posiciones de responsabilidad consecuencia de su formación. Realizar controles del trabajo.
Una organización para el aprendizaje.	Formación y actualización del personal académico.

Fuente: adaptación de Sammons (1998).

El autor añadía la colaboración hogar-escuela, pero ese apartado en nuestro caso carece de sentido. Como vemos, que la empresa genere unos objetivos claros para la formación, que a su vez se adapten y en la que los formadores tienen un conocimiento actualizado de lo que van a enseñar, es clave.

Por su parte Gairín (1996) realiza un resumen de las aportaciones que al respecto han hecho numerosos autores, para establecer que lo que hemos aprendido hasta la fecha para conseguir un sistema eficaz y correcto se resume en:

gozar de un clima positivo para la formación, fomentar la participación, la colaboración y comunicación. Aceptar que las necesidades de formación quedan influenciadas por las percepciones propias de cada uno. Hay que intentar además, medir el GAP entre lo querido y lo conseguido. Se debe implicar a los directivos en la detección de necesidades etc.

Encontrar la motivación de los implicados es importante para que estos tengan una predisposición buena hacia la formación y para que ellos mismos busquen su continua formación. Como dice Ferrández (1996), “se considera válido el principio didáctico que asegure que sólo un aprendizaje alcanzará la cota de integración si el proceso ha estado lleno de motivación”.

Además, la calidad de un sistema educativo genera una reputación para la empresa, un activo más con el que atraer a los mejores candidatos para los puestos de trabajo. Esto es una razón más por la que buscar la excelencia en la formación dentro de la empresa. Esa calidad puede ser medida través de los resultados tras la formación, por sus contenidos, por el valor añadido que aporta o por los recursos que usa (o la combinación de varios).

Que el sistema formativo sea adaptable conlleva términos tan de moda como el blended learning (que usan academias como Master-D para formar a personal de empresas), que usa todos los medios posibles para garantizar una formación de capacidad. Y es que la calidad de la educación para una empresa estará condicionada a los resultados que de ella se obtengan, pues no hay que olvidar que una empresa es una empresa y no hará nada por amor al arte.

Acompañar la formación con una atención cuidadosa al alumno y sus avances, mejora la motivación y la implicación del mismo en el proceso. Las nuevas tecnologías favorecen al contacto entre tutor y tutelado, pues se pueden consultar dudas prácticamente desde cualquier lugar y momento. Hay que usar

todas aquellas armas que atraigan la atención del alumno y lo animen a conseguir los mejores resultados posibles (plataformas virtuales, simulaciones, juegos de rol etc.).

No olvido en este punto, que las entidades de crédito son empresas en una situación particular, en un mercado maduro. Aquí buscarán mantener a los clientes y captar a aquellos que no están contentos con su actual entidad. Para ello, son muchos los autores que hablan de la importancia de la formación.

Un ejemplo es lo analizado por la autora Deanne Hartley en su artículo de Febrero de 2009. En él analiza la situación de una empresa de seguros y finanzas que es veterana en el mercado americano: American Family Insurance (fundada en 1927). Hoy día cuenta con 8000 trabajadores y otros 4000 agentes comerciales dependientes de la empresa. La cuestión es que la empresa se implica de manera decisiva para que esos agentes que no son personal directo de la empresa, representen los valores e ideales de la misma. ¿Cómo?, destinando recursos a su formación como si fueran parte de los 8000 empleados de plantilla.

La empresa busca generar en el cliente seguridad financiera, esa es su premisa, y para que ese objetivo sea transmitido por todos los clientes generó un sistema de formación llamado New Agent Training Program (NATP) para que los agentes puedan realizar su trabajo correctamente. Es un sistema basado en prácticas o ejercicios basados en la realidad y en simulaciones, con lo que ellos se muestran sumamente satisfechos.

Ese programa se basa en lo que ellos llaman e 4MAT model, que significa diseñar y entregar al alumno un currículo que involucre diversos tipos de aprendizaje y métodos (Blended learning). Los agentes no acuden a clase y reciben el material con las típicas fotocopias o diapositivas. Se busca un proceso más interactivo y participativo de aprendizaje, que les prepare para el choque con la

realidad del trabajo. Se les enseña lo que tienen que hacer y cómo hacerlo, después deben aplicarlo en la realidad y dar un feedback al departamento de formación para ver cómo fue el asunto.

Este sistema ha sido considerado en América como uno de los más eficaces dentro de las entidades financieras, y es un ejemplo de eficacia y eficiencia: calidad al fin y al cabo.

Capítulo II

Las necesidades de formación para el empleo y su diagnóstico.

II.1. Necesidades formativas.

El concepto de necesidad tiene muchas definiciones. Siguiendo a Escamilla (2006), depende del campo desde el que lo abordemos. Puede ser algo requerido para sobrevivir, carencia, discrepancia, un problema o incluso una oportunidad. Agut (2000) puntualiza por su parte que para usar el término necesidad en nuestro contexto debe tenerse en cuenta que: en el campo de la psicología es un estado carencial; y en la organización es la discrepancia entre los resultados obtenidos y los deseados.

Gairín (1996), por su parte, habla de un carácter relacional (relación entre dos situaciones, que pueden ser obtenida y deseada etc.), y otro carácter más polivalente para este concepto, que lo vincula con otros términos como problema, expectativa, carencia...

Otros como Kotler o Gary Armstrong (1996) hablan de necesidad como carencia percibida, en las que se incluyen carencias básicas (alimento, ropa, calor etc.), sociales e individuales de conocimiento y autoexpresión. Es un componente del ser humano, y como dice Kotler (1996), no lo inventaron los mercadólogos.

Para generar el concepto que se va a utilizar, se elegirá un poco que cada definición, para hacerla lo más completa posible. Así, entendemos necesidad como un estado de carencia percibida, inherente al ser humano y que actúa en todos los ámbitos relacionales del mismo generando la conciencia de que no se tiene o goza de lo que se esperaba tener.

Siguiendo con la elaboración propia, la necesidad nos mostrará cuatro participantes en el contexto en el que nos movemos, la necesidad en la formación en la empresa:

- La empresa: las necesidades de formación que la empresa requiere de los empleados. La empresa percibe una carencia en el conocimiento de sus trabajadores y buscará ponerle solución.
- Los trabajadores: perciben sus carencias. En muchos casos optan por esconderlas pues pueden ser un síntoma de debilidad. Por ello es importante que el sentido que la empresa a la formación sea preventivo y no curativo, y no sea entendido como un castigo el ser formado. La formación continua ayuda a que los trabajadores no sientan esto.
- El experto en RR.HH: el especialista tiene entre sus labores observar qué necesidades tiene la empresa o el empleado. Es parte de su trabajo. Además, si realiza la labor de formador debe de analizar qué necesidades surgen o aparecen durante el proceso. Es el enlace entre las necesidades percibidas por los demás, las que el departamento cree que son reales, las que surjan del entorno y los objetivos que propongan los directivos.
- El entorno: las necesidades que surjan del entorno son extremadamente importantes. Se debe conocer perfectamente el entorno, analizarlo y tomar decisiones que influyan en los procesos formativos, pues el cambio del entorno debe reflejarse de algún modo en la empresa.

Como vemos todas las necesidades dependerán de las percepciones del participante, es decir, no serán las mismas unas que otras, pues la percepción de necesidades es subjetiva, aunque objetivable en ciertas ocasiones. Es subjetivo que un trabajador perciba que necesita aprender a manejar mejor el Excel, pero puede ser objetivable en tanto en cuanto se perciba un rendimiento por debajo de lo esperado del empleado en los procesos que involucren esa carencia percibida.

Para la empresa. Las investigaciones empíricas llevadas a cabo durante los años 90, revelaron que las empresas británicas se comenzaban a tomar la formación mucho más en serio que años atrás. Esta situación es trasladable a las empresas del resto del mundo desarrollado. Los propios gestores han visto que los trabajadores necesitaban una mejor formación para poder responder a los cambios del mercado. El ejemplo de que esto tenía relación de continuidad era las empresas japonesas, que subieron en importancia, tamaño y efectividad mientras las occidentales se quedaban atrás, gracias a la importancia, entre otras cosas, que daban a una formación y vinculación totales del empleado en la empresa (Surge como vimos antes, el HRD).

El desarrollo de los recursos humanos, la necesidad de la empresa de formar, no es una obra altruista, los expertos relacionan una buena formación a la consecución de la estrategia de negocio, una ayuda para descubrir las necesidades de formación, etc.

De hecho, como ya se ha comentado con anterioridad, existe el concepto de la empresa que aprende, es decir, la empresa como ente que adquiere conocimiento de forma constante mediante los miembros que la forman. La necesidad de que la formación sea continua y adaptada a la realidad, ante el mundo en el que nos movemos en el que un cambio en China puede afectar al instante a un ciudadano de la misma Zubia, está fuera de toda duda. Estamos hablando de formar personas adultas, lo cual supone que la formación en la empresa es parte de la educación de personas adultas y, a su vez, permanente.

Senge (1994) aporta su grano de arena a esta realidad. Para él, las organizaciones que se quieran considerar inteligentes (que aprenden) deben procurar que su personal goce de formación en cinco disciplinas. Éstas son:

- Dominio personal: pues es necesario para que la persona alcance las metas que se propone.
- Modelos mentales: son elementos arraigados en el interior del individuo que influyen en nuestra percepción de la realidad. Senge propugna mirar hacia dentro y eliminar aquellas imágenes que sean oscuras, para que se quede claro y los demás lo perciban. Implica que la persona incorpore nuevos modelos que le ayuden a conversar de forma abierta, equilibrada e indagadora.
- Crear una visión corporativa, que implique a los empleados.
- Aprender en equipo: que el ambiente y las aptitudes de trabajo en equipo sean puntos clave en sus empleados. Se busca superar la perspectiva individual.
- La quinta disciplina. Senge nos habla del pensamiento sistémico, de las personas en la empresa que se sienten parte de una cadena, que han superado las barreras de las diferentes gestiones y formado equipos interdisciplinarios (Los departamentos no deben ser rivales). Es el pensamiento sistémico el que integra a las otras cuatro disciplinas, generando un cuerpo coherente de teoría y práctica.

Esto nos trae a la cabeza también el concepto de sinergia. El trabajo en equipo, colaborando interdisciplinariamente, nos ofrecerá resultados mucho mejores que si se trabaja en partes separadas. En resumen, la empresa necesita que sus empleados estén formados, que esta formación sea continua y actualizada. Necesita que el trabajo en equipo se asiente como un principio fundamental de actuación. En nuestro estudio, esa necesidad o carencia percibida, debe ser superada lo antes y lo mejor posible por la empresa. No reaccionar ante un cambio es sinónimo de empeorar el rendimiento.

Para conocer las necesidades de los empleados, la empresa también debe de tener un sistema para medir la actuación de los mismos. Así podrán ver si los empleados cojean en algún apartado particular, o quién necesita formación en ciertos

campos. Los managers deben conseguir que el trabajo que realizan sus trabajadores sea continuamente revisado para comprobar que el nivel al que se efectúa es el esperado. Los empleados deben conocer qué y cómo tienen que hacer, pero a la vez tienen que tener claro como que se espera de ellos durante la realización de la tarea. Esto se llama en el mundo anglosajón Performance Management (Gestión de la actuación).

Para una gestión de la actuación de los trabajadores, se debe establecer un proceso flexible, continuo y que conste de las siguientes fases:

- Definir los objetivos de la organización.
- Establecer esos objetivos. (SMART) Specific (específico) + Measurable (medible) + Agreed (acordado) + Realistic (realista) + Time-Related (Con relación temporal).
- Acordar los planes de formación y desarrollo.
- Valoración de las actuaciones.
- Feedback de forma regular. Que sea específico, constructivo, que evite comentarios sobre la actitud o la personalidad, que anime a la autorreflexión y que no busque el enfrentamiento.
- Recompensar a los empleados que son honestos con sus mediciones del trabajo o que obtienen buenos resultados.
- Desarrollar los planes de carrera de los individuos.

Hay que diferenciar necesidad del concepto de motivación, pues éste se refiere (Gairín 1987) al “conjunto de procedimientos implicados en la activación, dirección y mantenimiento de la conducta”. Las necesidades generan elementos motivacionales, y también habrá necesidades que no se satisfacen por el simple hecho de no existir motivación para ello. Las necesidades también deben ser diferenciadas de las opiniones o deseos de los implicados.

II.2. Necesidades del empleado.

El empleado tiene como ya hemos visto necesidades formativas. No sólo entendemos como éstas aquellas que él o ella perciben, sino también las que son percibidas por los expertos encargados de detectarlas.

Es interesante conocer por ejemplo los datos del “Quantifying Enterprise Search de Mayo del 2002 (Cross, 2010:87). En el podemos observar cómo cuando un empleado no sabe cómo hacer algo, acude primeramente a las personas que tiene más cerca, con resultados generalmente poco productivos. Es más, se estudió que el 13% de su tiempo lo dedican a generar documentos de los cuales 9 de cada 10 ya existen en la organización. Entonces, ¿hay necesidades formativas sin cubrir en las empresas de hoy día?

Este autor, experto en aprendizaje informal, recalca varias ideas básicas para que los procesos formativos cubran el mayor número de necesidades detectadas: normalmente cuando uno no sabe cómo se hace algo no hace falta reinventar la rueda, sólo conocer quién puede enseñarte a hacerlo. El tiempo es oro y hay que conseguir más con menos esfuerzo. Hay que colaborar, que cada persona enseñe a la otra. En definitiva, hay que explotar la inteligencia colectiva de la empresa como organización.

Un curioso ejemplo de cómo averiguar las necesidades que tienen nuestros empleados es el de Xerox. La empresa de fotocopiadoras construyó la Xerox Document University en 1974, para proporcionar a sus empleados técnicos todos los conocimientos necesarios para controlar como la palma de sus manos, las complejas y delicadas máquinas de copias. Los resultados no fueron nada buenos, el impacto de la universidad sobre la organización no se tradujo en mejores prestaciones de los empleados. Entonces contrataron a Julian Orr, un antropólogo, para investigar el porqué del fracaso aparente. La conclusión fue que no era posible que los técnicos,

por leerse una serie de manuales planificados pudieran actuar mejor después en el mundo real ante las infinitas variantes que hay en dicho ambiente. Y todo a raíz de ahí mejoraría pues se llegó a la conclusión de que eran los propios técnicos los que debían formarse unos a otros, en el campo de juego y mediante el uso de transmisores-receptores por los cuales todos estaban conectados y compartían sus dudas o problemas.

Para saber qué necesita el empleado, hay que conocer también qué capacidades o competencias tiene. Para ello seguimos el trabajo de Pilbeam y Corbridge (2002) que hablan de las **competencias individuales**:

Conocimientos	Experiencia	Motivación	Valores	Comportamiento
Saber		Querer saber		Ser capaz de saber
Competencias técnicas		Competencias de comportamiento		

Fuente: Pilbeam and Corbridge. Competencies in Human resourcing. Prentice Hall.

Como vemos, los autores nos especifican dos elementos diferentes dentro de las competencias individuales. Por un lado las competencias técnicas, formadas por conocimientos y experiencia que permiten a la persona decir que saben algo. Por otro lado sus valores, motivaciones y comportamientos determinan las competencias del comportamiento, que definen su predisposición hacia el aprendizaje y su habilidad para aprender.

Sparrow y Hilltop (1993) analizan las competencias individuales de otra forma, dividiendo las mismas en los siguientes componentes:

- **Cuerpo del conocimiento.** Lo que los individuos tienen que saber para poder realizar su trabajo o alcanzar los objetivos. Esto es un punto que hoy día falla mucho en las entidades de crédito, sobre todo en las pequeñas, en las que no se preocupan de saber si los empleados saben hacer las cosas o por qué se hacen, antes de “soltarles” objetivos.

- Destrezas. Lo que el empleado tiene que tener para llevar a cabo todo lo relacionado con su trabajo. Son aplicables a diversas situaciones.
- Actitudes, valores y auto-imagen. Lo que el empleado tiene que mostrar al exterior para conseguir sus objetivos.
- Rasgos: características o cualidades que se asocian con la efectividad. Pueden ser características físicas o respuestas repetidas ante ciertas situaciones.
- Motivos: pensamientos o ideas que van ligados a un objetivo personal.
- Rol social: el que el empleado percibe que tiene dentro de la empresa.

Otro punto a tratar aquí sería cuáles son las competencias que normalmente las empresas actuales tienen en cuenta, pues hay una lista de competencias que es común que se vigilen en la empresa. Así, Wood y Payne (1998) encontraron las diez más comunes tras su investigación:

COMUNICACIÓN	PREOCUPACIÓN POR EL NEGOCIO
ORIENTACIÓN HACIA EL RESULTADO	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS
CENTRARSE EN EL CLIENTE	PENSAMIENTO ANALÍTICO
TRABAJO EN EQUIPO	CAPACIDAD DE RELACIONARSE
LIDERAZGO	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Según estos autores, las competencias se podían dividir a su vez en tres tipos: de pensamiento, sentimientos y actuación. Estas son las competencias que son observadas y que los encargados de ello intentan “medir”, aunque no se puedan medir matemáticamente hablando.

Por ejemplo, si se analiza el trabajo de un empleado que ha sido peor que el de sus compañeros de trabajo, podemos sacar muchas conclusiones: falta de relación con los compañeros (que le impide preguntarles dudas), peor capacidad de resolución de problemas (tal vez podemos buscar un programa formativo para solucionar este

problema aplicándolo a su puesto de trabajo), errores de comunicación etc.

Como vemos la necesidad de conocimientos no es sólo teórica. Es decir, las entidades (cuanto menor es el tamaño, en mayor medida) tienden a actuar con dejadez casi absoluta ante la verdadera formación del empleado. Ejemplos he encontrado a cientos en mi propia experiencia profesional. Uno de ellos, formar en seguros a los empleados. Las empresas dan un libro enorme a los trabajadores para luego hacer un examen a distancia (no reciben ningún tipo de clase o tutoría). Resultado: pocos se leían el mamotreto y los demás se copiaban de las respuestas, por lo que después de hacer el curso sabían exactamente lo mismo sobre seguros que antes. Esto es ejemplo de dejadez y de poca competitividad en el campo formativo, es escurrir el bulto. Como ya dije hace varios apartados, es la forma de actuar de muchas empresas, que simplemente se apuntan a las modas de formación sin tener capacidad o interés verdadero para que los trabajadores aprendan.

Por tanto el **conocimiento teórico** es muy importante pero no el único que se debe tener en cuenta en las necesidades formativas del empleado. Generar en él las aptitudes y motivaciones para que quiera seguir formándose será también importante. También hay que inculcar valores que sean comunes a todos los empleados como el trabajo en equipo. Hay que fomentar una continua formación para que los empleados cada vez tengan más capacidades y éstas sean más acordes con lo que se requiere de ellos y, a su vez, para aumentar la empleabilidad de los RR. HH.

El **conocimiento práctico** es otro aspecto fundamental de las capacidades y de la formación del individuo. Las necesidades formativas del empleado que pueden ser teóricas, deben tener aplicación práctica pues su trabajo es práctica. Jarvis (2006) dice que el conocimiento práctico:

- Se aprende y legitima en situaciones prácticas.
- Es práctico, no una aplicación de disciplinas académicas puras a

situaciones prácticas.

- Es teórico, en tanto en cuanto contiene conocimiento de contenidos.
- Es dinámico, sólo se mantiene mientras está vigente.
- Es integrado, no dividido por las disciplinas académicas.
- No es una disciplina académica (aunque existen casos en los que casi lo es como la medicina o la educación).
- Es subjetivo y depende de valores.

Los conocimientos prácticos no sólo son útiles o necesarios para los empleados de una empresa, sino que como ya hemos visto, en la formación previa al puesto de trabajo, las universidades o centros de F.P. están centrando sus esfuerzos en poder ofrecer unas buenas prácticas a los alumnos. De hecho, como se comenta en el trabajo de Anna Cuatrecasas: “la formación práctica en empresas se ha consolidado como uno de los referentes clave de los sistemas de formación profesional inicial en los países de la U.E.”. Y es que para los alumnos supone una base importante la aplicación práctica de conocimientos teóricos.

El empleado debe **relacionarse con el entorno**. Esta es una de las necesidades que se encuentran con excesiva facilidad en las empresas. Un empleado aislado, sin contacto con la realidad contextual que enmarca a su actividad profesional, no es un empleado útil a largo plazo. El empleado debe tener iniciativa para intentar averiguar cuáles son las nuevas tendencias de su contexto y ofrecer esa información a la empresa además de aplicarla en su trabajo. En este aspecto, también es muy importante que los empleados generen un feedback regular de lo que ellos perciben del entorno hacia la empresa y más concretamente hacia los expertos de RR.HH.

Obviamente para que todo esto suceda el empleado debe tener sensación de estabilidad en la empresa, además de sentirse importante y útil. Si el proceso se instala correctamente en la empresa, los beneficios para ambos, empresa y empleado,

serán enormes.

Las empresas suelen buscar que los empleados (nuevos o de plantilla) tengan unas capacidades, es decir, buscan que sus necesidades formativas, aunque sean continuas, puedan ser satisfechas con el menor uso de recursos posible (formación coste eficiente para la empresa y el trabajador). Ya en los años 50, dos estudiosos establecieron los puntos en los que las empresas se fijan al analizar a un candidato o un trabajador, por lo tanto, las necesidades de capacidades que tienen los candidatos y trabajadores. Estos autores eran Rodger (1952) y Munro Fraser (1954).

Rodger	Fraser
Apariencia física: salud, apariencia general, barba y diálogo.	Impacto en los demás: Apariencia, discurso y formas.
Logros: educación, cualificaciones, experiencia.	Cualificaciones adquiridas: educación, formación vocacional, experiencia laboral.
Inteligencia general: capacidad intelectual.	Habilidades innatas: velocidad de comprensión, aptitud hacia el aprendizaje (curioso que el autor lo nombre como habilidad innata).
Aptitudes especiales: mecánicas, trabajos manuales, usos de palabras y figuras.	Motivación: objetivos individuales, consistencia y determinación en conseguirlos, ratio de éxito.
Intereses: intelectuales, prácticos, constructivos, activos físicamente, sociales, artísticos etc.	Adaptación: estabilidad emocional, habilidad de hacer frente al estrés y de tratar gente.
Disposición: capacidad de aceptar, influencia en otros, ¿es terco, de confianza, seguro de sí mismo?.	
Circunstancias: demandas especiales para su puesto de trabajo.	

Fuente: Beardwell and Wright. En *HRM and employment relations*. Pearson Custom.

Como vemos, estos autores sentaron las bases para el proceso de reclutar y seleccionar empleados hace ya varias décadas. Las capacidades y características de las que ellos nos hablan son aún hoy las que se tienen en cuenta, pues incluso se pueden adaptar a las nuevas tecnologías (habilidades mecánicas en las aptitudes especiales etc.). Las primeras necesidades que el empleado debe cuidar son éstas, que no exista una carencia percibida en ningún apartado de esta índole, pues es lo básico que la empresa va a pedir del trabajador.

II.3. La detección de necesidades.

Basar los programas formativos en las necesidades expresadas por los usuarios, fue tradicionalmente el camino más usado para detectar las necesidades y crear los programas educativos. Éste no era un sistema muy eficaz. Hay pues que fomentar que los sistemas formativos de la empresa se generen en base a necesidades, no sobre las opiniones. Con un sistema que busque solventar esas necesidades, que transmita los objetivos de la empresa, que sea global y no puntual, que use metodologías adaptadas a la necesidad de conocimientos teóricos y prácticos, y que esté comprometida con el medio ambiente. Analizar las necesidades formativas, nos dará la posibilidad de observar por primera vez la magnitud, volumen o intensidad del problema.

Como ya se comentó en otro apartado, hay que diferenciar también las necesidades “objetivas” con las opiniones o deseos. Los problemas no son siempre sinónimo de necesidad formativa, un problema puede surgir pese a una correcta formación, por lo que también habrá de diferenciarse necesidad de problema.

Para evaluar necesidades, hay que primero saber cómo definimos dicho proceso. Para Caride (1989) la evaluación de las necesidades es una de las dimensiones básicas y fundamentales de la evaluación de programas (las otras dimensiones serán diseño, proceso y producto). En otros casos, se entiende esta evaluación como “estudio sistemático de un problema”, realizado mediante la incorporación de informaciones y opiniones de diversas fuentes, para tomar decisiones sobre lo que hacer a continuación. Por último para Gairín (1996) lo define como dimensión de la evaluación que se orienta hacia la emisión de juicios de valor sobre las carencias o déficits que encontramos en una determinada situación.

Para este autor, el proceso de evaluación tiene varios niveles de aproximación, que son: orientar el proceso de planificación, dirigir los procesos de cambio, identificar la diferencia entre la realidad y lo esperado o deseado, proceso que sirva de justificación y toma de decisiones.

Las necesidades que interesan en este punto son pues las de carácter formativo, que Blake hace equivaler con las necesidades de capacitación (pues tras la formación el trabajador debe gozar de las capacidades necesarias para cubrir ese déficit percibido). Por tanto la necesidad de formación surge cuando debido a una carencia en las capacidades de los empleados, no se puede realizar una determinada actividad de la forma que se desea o directamente no puede realizarse. El proceso formativo debe transmitir al empleado los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para que se ejecute la actividad a ese nivel deseado.

Por lo tanto, hay que hacer énfasis en las siguientes ideas:

- Las necesidades de formación deben ser cubiertas, de forma que se desarrollen en el individuo las capacidades y cualidades que mejoren su capacidad de actuación.
- Lo que impide que se realice correctamente una tarea, para que surja una necesidad formativa, debe ser la falta de capacidades, actitudes o habilidades. Hay que estudiar el nivel de motivación de los empleados para realizar las actividades que les han sido asignadas.
- Los problemas de rendimiento no sólo nos ayudan a mejorar los programas de formación, sino que servirán para conocer los problemas de la organización en un ámbito más general.

Las necesidades de formación están integradas por una serie de elementos, a los que van ligadas las necesidades que aparecen. Estos son: habilidades vinculadas a tareas, conocimientos vinculados a tareas, y aptitudes y actitudes de relaciones sociales o de desarrollo personal. Analizando estas necesidades, se debe también

plantear si los resultados que un programa formativo que mejore la situación carencial, son lo suficientemente buenos como para que merezca la pena llevarlo a cabo (coste menor a beneficio). En el proceso de detección debe participar toda la organización, para que éste sea lo más eficaz posible.

Lo importante es no dejar que los programas formativos se generen por improvisación o por seguir una moda que otros han iniciado. Cada empresa tiene sus propias necesidades de formación y los programas formativos se deben adaptar a ello. La empresa debe buscar la formación preventiva ante la curativa, pero no dudar de la utilidad de programas formativos cuando se necesite solucionar un problema generado en todo o en parte por necesidades formativas sin satisfacer.

Hay que reducir la sensación de carácter instrumental de la formación, ya sea preventiva o curativa no se vea como un castigo, tapa agujeros o recompensa, es decir, que se vea como un programa continuo que busca el desarrollo de los individuos y el colectivo.

Para generar un programa de formación, tenemos esquemas de actuación como el de Gairín de 1993. Según este autor, un programa de formación correctamente formulado debería seguir las siguientes fases:

- a) Justificación: Contexto sociocultural que guía a la política de la organización hacia una política determinada en formación.
 - Evaluación diagnóstica, de las necesidades formativas, ya sean expresadas, normativas, percibidas y comparadas.
- b) Diseño: elaborar el programa, mediante sus objetivos, acciones, recursos, responsables, evaluación y temporalización.
- c) Operativa:
 - Desarrollo del programa en el grupo objetivo.
 - Resultados. El feedback final del proceso.

Aunque se presenta como un proceso lineal, en realidad hay que decir que el proceso debe ser flexible y dinámico, que permita cambiar el rumbo cuando el contexto lo exija, para no generar procesos innecesarios y carentes de utilidad. Como vemos las necesidades pueden ser de cuatro tipos (Bradshaw 1972):

1. Normativas: que se basan en el establecimiento que hacen los expertos de unos niveles de satisfacción teóricos.
2. Expresadas: suelen coincidir con las demandas de los participantes del proceso.
3. Percibidas o experimentadas: apreciación subjetiva, bajo factores psicológicos individuales.
4. Comparativas. Comparando rendimientos o situaciones entre diversos grupos.

Detectar las necesidades es importante también porque hay que concretar los programas de formación para satisfacer necesidades determinadas, hay que concretizar por qué queremos ese programa y para qué nos va a ayudar al individuo y la empresa. Se deberá también el peso participativo de los diferentes actores del proceso, que dependerá en gran medida del carácter más o menos democrático de la organización.

El análisis es como vemos un primer paso para diseñar los programas formativos de forma coherente, pues nos facilita el establecimiento de objetivos, estrategias de resolución de las carencias etc. Analizar las necesidades nos permitirá priorizar las mismas y también averiguar hasta qué punto la empresa es capaz de cumplir con sus objetivos y por qué no se consiguen.

Otra razón por la que fomentar el análisis de necesidades dentro de la empresa es que genera una mejor imagen de los programas formativos, pues aumenta la credibilidad de los mismos. Da la oportunidad a los expertos en formación para que las decisiones sobre programas de formación se basen en datos reales y no en opiniones, modas, deseos etc.

Un punto importante será cuándo debemos analizar las necesidades formativas de la empresa. Aunque como ya se ha dicho debe ser un proceso continuo, hay momentos que por su naturaleza deben ser tenidos en cuenta a la hora de ponerse a analizar necesidades:

- Cuando se detectan problemas de rendimiento.
- Cuando se deben aplicar nuevas tecnologías o sistemas.
- Por imagen o cultura de empresa.
- Por cambios en el contexto (cultura, política, economía etc.)
- Por cambios en la planificación de RR.HH.

Para Gairín (1996), la formación debe dar respuesta a tres necesidades formativas que pueden surgir que son de tres tipos:

1. Necesidad de capacitación por discrepancia: por realizar la tarea de forma no satisfactoria. Lo complicado es que el empleado reconozca ese bajo rendimiento, hay que evitar que el empleado crea que está aprendiendo a hacer algo que ya hacía correctamente.
2. Necesidad de capacitación por cambio: se produce un cambio en cómo se hacen las cosas y esto genera nuevas necesidades formativas. A veces el principal problema de este tipo de necesidad, es que exige un desaprendizaje.
3. Necesidad de capacitación por incorporación: el proyecto de cambio exige realizar nuevas tareas, productos etc. que hoy día no estamos

realizando. Esto suele polarizar a la organización entre aquellos que están de acuerdo con el cambio y los que no lo están.

Para concluir con este apartado, podemos reseñar también las aportaciones de Isabel Barón (2003:74) sobre el diagnóstico de necesidades. Para esta autora el objetivo de una buena detección de las necesidades de la empresa es que la **formación no sea un simple parche**. Para evitar eso lo principal es conseguir detectar de forma correcta las necesidades formativas. Para ello los encargados de dicho estudio beberán de cuatro fuentes principalmente:

- Los proyectos o nuevas inversiones, es decir, cambios que va a realizar la empresa ya sea en estructura o en estrategia y que supondrán nuevos retos y procedimientos para los empleados.
- Cambios en el entorno: competidores directos e indirectos, clientes, marco jurídico etc.
- Ámbitos de mejora o problemas y dificultades de la organización, que impiden que ésta logre los objetivos planeados.
- La evolución de las competencias profesionales, que evolucionan con el tiempo (ahora no se abre una cuenta corriente igual que hace 20 años).

Podemos rescatar otra idea de estos puntos, la formación es un derecho del trabajador, pero también debería ser un deber pues los tiempos cambian, el entorno no es fijo etc. y un buen empleado, educado en una cultura de formación activa debe entender como propio el deber de actualizar o mejorar sus competencias para adaptarse a los cambios.

II.4. Modelos de valoración de necesidades.

Para valorar las diferentes necesidades de los diferentes actores que participan en el mundo de la empresa, tenemos varios modelos de valoración. Vamos a adaptar el modelo Font e Imbernón (2002). Para ellos, las diferentes propuestas se podían resumir en dos modelos:

- Normativos o prescriptivos: la valoración de las necesidades quiere descubrir las necesidades asumiendo que son de carácter natural, están ya ahí y sólo tienen que ser descubiertas. Entienden la necesidad percibida como la diferencia entre las exigencias del puesto y las capacidades de la persona.
- Modelos colaborativos: tienen un doble objetivo. Buscan conocer las necesidades de un grupo de personas, generadas por su práctica en el trabajo para poder mejorar la misma. Así se establece un mapa de necesidades en el que se pueden establecer las relaciones que existen entre ellas y una priorización de las mismas.

Otro autor, Kauffman (2004) señala tres tipos de modelos de evaluación de necesidades. Para ello considera las metas y objetivos de la organización en su punto de partida:

- Modelos inductivos: se basa en las expectativas de los actores involucrados en la organización. Se clasifica esa información y se compara con las metas establecidas, para ver qué diferencia existe y diseñar programas formativos que permitan eliminar la diferencia.
- Modelos deductivos: se parte de las metas y resultados que existen para ver si se llevan a cabo o no los criterios establecidos. Cuando se encuentran

discrepancias, hay que elaborar los nuevos objetivos, adecuados a la situación real, para que el nuevo sistema formativo sea correcto.

- Modelos clásicos: se establecen unas metas institucionales generales que serán la base del programa formativo. No se apoya en información empírica o criterios medibles.

Fuera de toda duda, debe quedar la idea de que este proceso de detección de necesidades no es algo tan fiable como una operación matemática, y que además es en todos casos un proceso muy complejo. Pero no por ello las empresas deben desanimarse, pues la detección de las necesidades es un pilar para los buenos programas formativos.

Witkin (1984) establece los unos modelos tipo de evaluación de necesidades. Éstos son:

- Modelos de aproximación: análisis situacional y de causas. Establecer unas prioridades claras que faciliten la toma de decisiones.
- Modelos de elementos organizacionales: Kauffman lo propone en 1983 y busca establecer unas referencias tanto en el exterior como el interior de la empresa, para que sirvan para evaluar el nivel de esfuerzo, resultados, impacto, medios etc.
- Modelo colegial comunitario de Tucker (1974). Se basa en una planificación técnica para que se tomen decisiones en común sobre el rango de necesidades formativas y su priorización, cómo detectar nuevas necesidades, reparto de los medios en el presupuesto para los diferentes programas etc.
- Modelo ecológico: uso de datos testimoniales, indicadores sociales y análisis estadístico-sociales para estudiar el rendimiento medio. Ayuda a compilar datos útiles sobre los rendimientos de los trabajadores para así buscar qué necesidades formativas se tienen y poder crear relaciones de

causa entre carencias formativas y malos resultados.

- Modelo cíclico: son aquellos que incorporan sus propios resultados al proceso.

Len Holden es el autor que nos recalca la necesidad de no sólo analizar las necesidades de los individuos y el grupo, si no también cómo sus necesidades se ajustan a los objetivos generales de la empresa. Este autor junto a otros como Hall (1984) critican la práctica que han llevado a cabo numerosas empresas, que según ellos invierten importantes sumas de dinero en formación y desarrollo de sus profesionales, sin examinar verdaderamente cómo estos procesos pueden ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales y cómo éstos deben condicionar a esas actividades.

Según una investigación del propio Holden, uno de los mayores Bancos franceses (no especifica el nombre) experimentó resultados menos positivos tras la implantación de su plan de formación extensivo, llegando a reconocer que no se habían analizado correctamente las necesidades verdaderas de la organización y los individuos y además no se habían tenido en cuenta éstas en relación a los objetivos de la empresa. Se debe siempre buscar el vínculo entre ambos elementos: necesidades y objetivos de la empresa, para que los programas formativos que tengan por objetivo el subsanar dichas necesidades, sean eficientes.

El modelo de Holden para analizar las necesidades de formación, nos muestra una serie de elementos que voy a comentar a continuación. Nos habla en un primer lugar de que se necesitan descripciones de los trabajos que se quieran analizar. El análisis del puesto de trabajo servirá además, según el autor, para dar un sentimiento de propósito y a la vez ayuda a sus superiores a medir su rendimiento. Se analizan las destrezas o capacidades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor forma posible. Este punto de vista no es compartido por la totalidad de las empresas, y por ejemplo Ikea es una empresa detractora de éstos métodos, ya que según ellos: “Ikea

recompensa a los individuos y no a los trabajos”.

Para el análisis de los puestos de trabajo, Holden propone entrevistar a los que actualmente ocupan los mismos, a managers y supervisores, analizar los objetivos y las competencias requeridas para obtenerlos.

En segundo lugar, Holden (2000) nos habla del análisis de la persona, qué características debe tener alguien para ocupar ese puesto de trabajo que se analiza. Así encontramos que por ejemplo un agente comercial deberá tener elevadas capacidades de trato con la gente. Además el autor recomienda que toda la información sobre las personas y sus capacidades se mantengan en archivos para poder tener una imagen más real de quiénes son nuestros empleados. En esos “profiles” o archivos sobre las personas, deben existir diferentes valoraciones de las diversas actuaciones que han llevado a cabo en la empresa. En muchas ocasiones el autor nos habla de la utilidad que puede tener para la empresa el gozar de un centro de exámenes para poder analizar los niveles de conocimiento, capacidades etc. de los individuos. Y por supuesto, como último punto a resaltar, Holden nos vuelve a hablar de que todas estas formas de evaluar a la persona deben estar vinculadas a los objetivos de la empresa.

Lo que restará para Holden es elegir el método más adecuado para realizar la formación que solventa los problemas o carencias encontradas, pero dichos métodos formativos se analizarán más adelante.

Nos quedan aún cosas por analizar, como la respuesta a: **¿Cómo podemos obtener la información necesaria?**. Existe una gran variedad de métodos e instrumentos. Entre los autores que estudian éstas diferentes posibilidades está Stufflebeam y otros (1985). Ellos establecen unos cuadros en los cuales se observan los diferentes pasos para medir y analizar esas necesidades educativas.

	Resultados Esperados	Resultados obtenidos	Factores del desempeño	Elementos a mejorar
Tipo de información a analizar	Qué tipo de misión tenemos, objetivos, leyes y normas del proceso.	Resultado de los análisis realizados mediante exámenes, observación etc.	Analizar los factores que influyen en el desempeño diario de la tarea (clima de trabajo, ausencias, formación previa etc.)	Análisis de gastos y presupuestos, de producción innovadora, informes de especialistas, etc.
Objetivo del análisis	Identificar y contrastar los puntos de vista sobre los resultados que serían convenientes.	Información para contrastar el desempeño de la actividad profesional.	Formular hipótesis sobre los puntos fuertes y débiles en los programas formativos.	Identificar y valorar propuestas que planean subsanar las necesidades. Recomendar los recursos a utilizar.
Técnicas relevantes	Análisis del contenido, técnica Delphi, revisiones de expertos etc.	Estadística descriptiva, análisis de la varianza, de los objetivos, de la normativa etc.	Análisis de funciones, análisis a posteriori, del modus operandi etc.	Sociograma, análisis de costes etc.

Fuente: elaboración propia desde Stufflemeam y otros , 1985.

Anaya, en 1992 nos muestra otra forma de recaudar esa información. Se denomina el proceso como “preparación del proyecto” (de formación). Los objetivos de la recaudación de información serán:

- Establecer cuál es la discrepancia entre lo establecido y la realidad. Mediante entrevistas, tests, observaciones, etc.
- Identificar las necesidades percibidas por los individuos de forma aislada. Se usan los mismo métodos que en el punto anterior.
- Identificar y valorar las disfunciones expresadas en comportamientos reales, ya sean o no conscientes. Se usan análisis en interacciones, sociogramas, simulaciones, juegos de rol etc.
- Analizar las diferencias entre los diversos grupos y personas que

quieren igualarse.

- Identificar y valorar los posibles problemas que se encontrarán en el futuro.
- Averiguar puntos fuertes y débiles de la situación y que afecten a la solución de las necesidades.
- Buscar las necesidades ocultas o no expresadas.
- Valorar cuánto cuesta solucionar las necesidades más significativas y qué beneficios aportará la solución.
- Jerarquizar las necesidades y seleccionar las que serán subsanadas por el proceso.

Los diferentes métodos de obtención de información incluidos en el análisis de necesidades, pueden encontrarse con diversos **problemas en su operativa**. En este sentido, todo plan de evaluación de necesidades debe tener en cuenta que el entorno es cambiante, por lo que sus objetivos deben ser flexibles aunque claros y deberán actualizar constantemente las capacidades que se requieren para hacer un trabajo. Deberá buscar que los procesos de enseñanza y los encargados de enseñar sean cada vez más eficaces. Deben tener entre sus objetivos mejorar la gestión de la organización y su dinámica de actuación. Fomentar el desarrollo profesional y cognitivo del individuo debe ser otro punto que no debe olvidar un método de evaluación.

Las acciones que se van a llevar a cabo deberán ser estudiadas cuidadosamente para que sean las adecuadas, así como los recursos que se van a usar (ya sean personales, materiales etc.). Una mala temporalización o evaluación previa de las necesidades, o un error en los destinatarios de los programas, pueden ser claves para generar programas de formación poco eficaces.

Elegir los mejores instrumentos para cada parte del análisis de necesidades será también clave: observaciones directas, entrevistas, recogida de opiniones, cuestionarios, estadísticas, técnicas de grupo etc.

Entre las cosas que para Gairín se han aprendido a lo largo de los años y de forma generalizada, al respecto de la problemática operacional del análisis de necesidades, encontramos los siguientes elementos:

- Importancia de un clima propicio para la formación.
- Incrementar la participación, colaboración, trabajo en equipo tanto en la formación como en el proceso de detección de necesidades.
- Las percepciones condicionan a las necesidades de formación.
- Es importante el análisis del GAP (el espacio o hueco) entre lo querido y lo real.
- Las consecuencias de la evaluación de necesidades deben ser percibidas por los participantes o actores del proceso, para que éstas sean tomadas en consideración.

Cada técnica, de las muchas que hay, será útil para recaudar algunos tipos determinados de información, debido a su naturaleza y características. Para terminar con este apartado, tomaremos un último método, tal vez el que diremos que es el nuestro, propuesto por Gairín y que trata de tener en cuenta los puntos positivos de la mayoría de métodos analizados. En este caso, la **evaluación de necesidades debe presentar los siguientes apartados:**

- Delimitación conceptual: necesidades y evaluación de las mismas.
- Delimitación del objeto y el sujeto. Determinar para qué y para quién vamos a realizar la evaluación.

- Elegir el modelo de detección: definir el modelo general y delimitar el modelo específico que se usará.
- Aplicación del modelo: mediante la construcción de los instrumentos necesarios y su aplicación.
- Realizar un informe, sintetizado, contrastando información, jerarquizando las necesidades, elaborando conclusiones y expresando propuestas.

II.5. Necesidades de los jóvenes españoles.

La situación laboral ha cambiado en los últimos años y seguirá cambiando en años venideros. El sistema de inserción laboral es dinámico y podríamos decir que es como un ser vivo, que va requiriendo una serie de elementos que cambian con el tiempo, dependiendo de las tendencias del contexto.

Para Danau (1991) los Recursos Humanos actuales pueden solicitar de los candidatos o trabajadores menos o más competencias, ante lo cual defiende que no debemos decantarnos hacia ninguno de los dos polos de esta oferta, sino que más bien debemos tener en cuenta las dos opciones. Ésta autora resume en los siguientes puntos claves, lo que la empresa actual pide a los trabajadores o candidatos: internalización (internalizar lo aprendido, lo observado, hacer propio el conocimiento), la evolución tecnológica y la innovación. Pero a su vez hay que recalcar, que ante estos “puntos clave modernos”, no se olvidan de elementos como la calidad, flexibilidad, pensamiento analítico, o de valores y actitudes necesarias (como la lealtad, la responsabilidad, fiabilidad, motivación etc.).

Hablamos también de un perfil profesional que las empresas exigen o buscan para sus empleados. El perfil se configura (ya lo analizamos anteriormente) por unos rasgos externos (higiene, estética, atractivo) y otros internos (formación, experiencia previa y capacidad laboral). Por lo tanto, los jóvenes deben cultivar y abonar todos los campos que forman su perfil profesional, ya sean internos o externos, pues el mercado laboral es cada vez más feroz y complicado.

Así vemos, que las necesidades formativas de un joven español no deben quedarse en el conocimiento teórico-práctico que el propio sistema educativo actual ofrece. Eso no es suficiente, pues las empresas buscan que mediante la propia intención del candidato de formarse mejor, éste tenga unos valores y actitudes positivas de cara a la formación etc. Los jóvenes deben entender que la flexibilidad,

conocer el entorno tecnológico y sus tendencias, además de saber usarlo en su propio provecho no siempre viene entregado en bandeja por el sistema educativo español, por lo que la actitud hacia el aprendizaje se puede ver como un verdadero punto clave para la correcta capacitación del joven español hacia el mundo laboral. Se debe entender que todo lo que se aprende o sabe, es parte del capital propio de la persona y le hará ser un mejor candidato a un puesto de trabajo o en su caso, a una mejor carrera profesional.

Los programas de formación no sólo exigirán cambios en el alumno, sino que los formadores también deberán adaptarse a los cambios y dar una mayor importancia de la que históricamente se había dado, a los conocimientos prácticos y actualizados (como defiende Jarvis). Los conocimientos prácticos han aumentado en notoriedad e importancia en los programas formativos españoles. Cuatrecasas (1999), de hecho remarca que la formación práctica en empresas, se ha consolidado ya como uno de los puntos referenciales en los sistemas de formación profesional dentro de la Unión Europea, que añaden un factor facilitador para su inserción en el mercado laboral al alumno.

Para el profesor Ballenato (de la revista Contexto Educativo), la educación debe ir más allá del hecho de asistir a unas clases para luego pasar unas pruebas objetivas y obtener el título correspondiente. Debe significar y es importante que los alumnos asienten este concepto, una oportunidad de crecimiento personal. Con el proceso de educación se debe conseguir que el alumno obtenga valores como la solidaridad, cooperación, respeto etc. pues una persona formada debe favorecer al “desarrollo y mejora social”.

Este autor nos habla de siete habilidades que el individuo debe desarrollar por su propio bien laboral. Además de la educación más formal, el alumno deberá reforzarse en los siguientes aspectos:

- **Autoconocimiento.** Parafraseando a Nathaniel Branden, la mayoría de personas fracasan en la búsqueda del autoconocimiento por buscarlo en todos los sitios salvo dentro de sí mismos. El alumno debe luchar por tener capacidad de autoanálisis y reflexión. El autoconcepto debe ser realista y positivo, para que el empleado crea en su propia capacidad de realizar el trabajo.
- **Objetivos.** Clarificar y establecer las metas personales, académicas y profesionales. Deben ser posibles y motivantes, además de cuantificables si se puede. Plantear un cumplimiento de objetivos supone también la necesidad de establecer controles intermedios para analizar cómo se está realizando el trabajo hasta ese momento y así poder rectificar si es necesario.
- **Aprendizaje.** El alumno debe entender el conocimiento como una fuente de libertad y desarrollo personal. Además debemos tener la maquinaria, que nos permite aprender cosas nuevas, siempre engrasada, pues hay que aprender con el cambio constante del contexto. El interés individual será muy importante para una actitud de aprendizaje positiva.
- **Persistencia.** Motivación, sin ella no habrá posible persistencia o constancia. La desmotivación lleva a la frustración y al fracaso. El joven debe aprender de las derrotas, convertir el fracaso en una oportunidad y una experiencia más, buscando resolver los problemas desde un punto de vista creativo y positivo.
- **Inteligencia emocional.** Como decía Virginia Burden, la cooperación es la “convicción plena de que nadie puede llegar a la meta si no llegan todos”. Desarrollar unas buenas habilidades sociales y de comunicación: empatía, sociabilidad, escucha, negociación etc.
- **Organización.** Programar las tareas de forma ordenada, para que el tiempo se use de forma eficaz y los recursos se usen correctamente. La

capacidad de discernir entre las tareas importantes y/o urgentes de las que son más secundarias.

- **Liderazgo.** Warren Bennis dice: “la manera de atraer y motivar a las personas determina el éxito del líder”. El joven debe también buscar la generación de habilidades directivas: autonomía, iniciativa, capacidad de delegación, búsqueda de la calidad y la mejora continuas etc.

Esas siete habilidades que las personas deben desarrollar, entran dentro de los campos formativos que tal vez sean menos formales dentro de la formación de la persona y por lo tanto, es necesaria una actitud positiva del mismo individuo hacia una formación completa para que se alcancen dichos desarrollos. Y es que estamos en un momento, como dice Danau (1999), en el que se vuelven a reclamar cualidades personales de un “humanismo que había desaparecido tras los residuos y el acoso de la tecnocracia”. Se da mayor importancia a las capacidades propias de un trabajo no rutinario, la responsabilidad y el trabajo en grupo, la interacción con el entorno o la iniciativa y resolución de problemas.

Los cambios que hemos anotado hasta ahora afectan a todos los niveles de la empresa y el proceso de inserción laboral. Es decir, van desde el candidato hasta la persona que ya trabaja en la empresa, desde el más bajo nivel jerárquico hasta el máximo directivo. Todos están necesitados de adaptar sus capacidades al entorno cambiante. Por lo tanto, es lógica la postura de autores como Ferrández (1996) que hablan pues de entender la Formación Profesional como un “todo sin firmar”, con diferentes niveles, pero que se circunscribe desde la FPO hasta un master universitario o un curso de formación en la empresa.

Así se recoge además en el Libro Blanco para la Reforma Educativa, para el cual: “la Formación Profesional engloba también a la formación universitaria. En nuestros días, la Universidad no forma única y exclusivamente a científicos e investigadores, sino que, mayoritariamente forma a profesionales con nivel superior

de cualificación”.

Un papel principal para activar el cambio y propiciar el nacimiento de esas actitudes de las que hemos hablado en el alumno, será la administración, que debe buscar adaptar tanto el currículo como los medios que se usan o los contenidos, para motivar al alumno y capacitarlo para tener una actitud proactiva ante la formación. Como dice Ferrández (1996), se cumplirá o se podrá decir que es válido el principio didáctico que asegura que para que un proceso formativo alcance la “cota de integración” deberá estar repleto de motivación. Y es que encontramos situaciones que dificultan esta motivación y por tanto la correcta actitud para/con los procesos formativos en los jóvenes:

- Existe una gran ignorancia de la realidad laboral y sus posibilidades. Se debe establecer un flujo de información más caudaloso y continuo. Esto afecta incluso a la elección de los itinerarios profesionales que los alumnos españoles eligen desde muy jóvenes, si tener realmente idea de qué realidad laboral le espera en el futuro.
- Falta o carencia en la actitud de aprender a aprender. Se debe hacer hincapié en crear en los alumnos las capacidades necesarias para que ellos mismos puedan adquirir conocimientos y capacidades, además de ser capaces de interiorizarlos y aplicarlos en su práctica profesional.

También hemos visto como en los últimos años, en las empresas españolas, más concretamente en las entidades de crédito, se han establecido nuevos tipos de objetivos que han cambiado en cierto aspecto los RR.HH. de la empresa. Hablamos de la vinculación del sistema de objetivos al puesto de trabajo, que une el cumplimiento de una serie de targets a una mejor retribución salarial. Para autores como Ferrández, cuando esto sucede el conflicto se comienza a generar y las personas pueden ver resentida su posición dentro de la empresa.

El joven español está sumamente preocupado por la titulación académica, que le acredita para una cierta capacidad profesional. Hablamos ya hoy del mercado de las cualificaciones, en el que compiten los jóvenes para obtener el mayor número de ellas y de la mayor calidad posible. Las dobles licenciaturas, masters, cursos de especialización etc. son hoy por hoy una herramienta que usa gran parte de los estudiantes para competir en mejor posición dentro de ese mercado de las cualificaciones.

Los idiomas serán otra necesidad para el joven español, que además, es la asignatura pendiente en este país. No creo en que el español medio sea más incapaz de aprender un idioma que un finlandés, sino que el sistema de aprendizaje no es el correcto, y perdemos muchos años de estudio sin prácticamente alcanzar ningún objetivo real.

Por todo esto, es cada vez más difícil definir cuál es la formación base que debe tener o que tienen los jóvenes españoles. Por ejemplo, para entrar en una entidad financiera se puede proceder desde F.P, licenciaturas como Derecho, Económicas, ADE etc. (incluso traducción e interpretación, informática etc. dependiendo del puesto al que se aspire), dobles licenciaturas (ADE+Derecho, ADE+Ciencias Políticas etc.), diplomaturas (empresariales), Masters (Master de Caja Rural de Granada etc.) y un elevado número de opciones más. La receta para el joven es pues bastante libre, él puede cocinar su capacitación a la velocidad y con los ingredientes que quiera dentro de los límites que acaban más o menos de expresar para que las entidades de crédito le tengan en consideración.

Para terminar con este apartado, se desea dejar constancia de la frase, que aunque simple, desencadena todas las consecuencias, ramificaciones y aseveraciones que se han analizado en este apartado: “Los nuevos trabajadores deben saber que están en un mundo en constante cambio, en el que podemos decir que su situación es única y efímera” (Jarvis 2006:85).

CAPÍTULO 3

Métodos para la formación. Los efectos de las nuevas tecnologías.

III.1. Medios para la formación.

Los medios que se usan en la formación, son una pieza más en el engranaje que propicia que el proceso formativo sea mejor o peor. Ángel-Pío González (1996) **define** medios como instrumentos que ayudan a mejorar la comunicación e información en el proceso educativo y que unen el instrumento (hardware) y el mensaje (software). Configuran y median en la relación que se establece en dicho proceso entre el sujeto y el entorno. Habla el autor de que estos medios o recursos participan como soporte de las experiencias mediadas del sujeto en el proceso formativo.

La importancia de los medios depende del alumno, la actividad (tipo de actividad), el contenido y el objeto que se pretende. La importancia en el caso de los medios para la formación, no es si usarlos o no, si no ver si tiene sentido su implicación dentro del proceso concreto. Hay que tener en cuenta el tipo de alumno, los objetivos, el tiempo disponible, los límites presupuestarios, qué métodos queremos usar etc. para elegir después los medios que se van a utilizar.

La tecnología está condicionando (y ayudando) los métodos de formación. La relación entre nuevas tecnologías y formación es cada vez más intensa y podría decirse que necesaria. Las tendencias se centran en buscar nuevas formas de aplicar estas tecnologías a la formación. Un ejemplo es el uso de grupos de Facebook o Tuenti para grupos de clases en determinados institutos o empresas para poder facilitar la comunicación y ayuda entre compañeros.

Las funciones de los medios vendrán dadas por el potencial real que el propio medio tenga, y pueden concretarse según González (1996) en lo siguiente:

- Innovadora. Incluir un medio en el proceso supone un cambio en el mismo, influirá en la enseñanza y el tipo de aprendizaje que se llevan a cabo.
- Motivadora. En general el uso de un medio nuevo, apoya la presentación de los mensajes con el objetivo de favorecer los aprendizajes.
- Estructurador de la realidad. Pues aproxima el proceso formativo a la realidad. La presenta y organiza de una determinada manera.
- Formativa. Provoca nuevas actividades mentales en los alumnos y ayudan a transmitir mejor determinadas ideas o valores, además de los contenidos.
- Solicitadora u operativa: organizan las experiencias de aprender y además establecen relaciones entre ellas.

En general, podemos decir que la función principal de los medios que se usan en los procesos formativos sería facilitar la acción de enseñanza-aprendizaje. El siguiente punto que se debe analizar es la **valoración de los medios**. El valor de los medios depende del contexto y la intención del método que vamos a usar. Los medios deben verse como complementos al método, es decir, no debemos elegir el método en función del medio, sino que seleccionando el método más adecuado con los objetivos que tenemos, debemos buscar qué medios se adaptan mejor y harán más provechosa la experiencia educativa. Por ello se deben tomar en consideración los siguientes puntos:

- Lo primero a analizar es el problema o carencia a resolver, no el medio.
- Elegir el medio no tiene sentido si no sabemos aún qué vamos a intentar solucionar.

- Se debe tener en cuenta el análisis del contexto para decidir los medios.
- Hay que establecer una filosofía para el programa formativo y qué estrategias se van a seguir.
- El proceso se debe centrar en el aprendizaje.
- Los medios a usar deben ser en lo posible simples y disponibles.
- Hay que analizar y determinar también el papel del profesor.

El profesor González (1996) nos habla de las dimensiones para la valoración de medios y recursos:

- **Virtualidades intrínsecas.** Son las “características o prestaciones” que un medio tiene por sí mismo. Entre las que destaca el autor, están las siguientes: facilidad de uso, facilidad de producción, adecuación a la presentación de la información, grado de aproximación a la realidad etc.
- **Funcionalidad curricular.** Nivel de adaptación de un medio a la didáctica. Esta adaptación debe estudiarse respecto a los sujetos que participan (experiencias anteriores, capacidades, hábitos de aprendizaje, capacidad de adaptación a nuevos medios), a la secuencia didáctica (implicación del medio en la comunicación, qué tipo de acciones permite el medio, implicaciones para el aula y el grupo etc.), Coste y rentabilidad.

Además de estas tres dimensiones a tener en cuenta, podemos ver que hay otros criterios de valoración como pueden ser las funciones didácticas que ofrece en si un determinado medio. Con ello nos referimos a la innovación, motivación, estructuración etc. que ofrece al proceso. Analizamos estas dimensiones de valoración de medios a continuación:

- **Motivación:** capacidad de generar un interés por mejorar la atención ante el proceso en el alumno. Factores como el color, la presentación, canales que usamos, la novedad tecnológica etc. pueden ser factores motivadores. También habrá factores internos como las experiencias anteriores, la capacidad de atención o el resto de capacidades de los individuos (de aprender, adaptarse etc.).
- **Estructuración de la realidad.** Hay que tener en cuenta cómo organiza la información (que el medio propicie un cierto orden en la información) y si facilita la comprensión de los mensajes que se quieren transmitir.
- **Solicitadora u operativa.** El proceso como hemos visto, debe tener una dirección, estrategia y objetivos, por lo que se debe analizar también si el medio ayuda a alcanzar eso.

Como ya hemos comentado, los medios están relacionados hoy día más estrechamente que nunca, con las nuevas tecnologías. El carácter innovador y la concepción que implican, hacen de las nuevas tecnologías un elemento importantísimo en los medios de formación. Podríamos definir las nuevas tecnologías como medios de formación como utensilios o nuevas formas de expresión, que facilitan nuevas formas de ver la información, de participar u observar la cultura. González (1996) nos habla de unas características comunes a todas: inmaterialidad, interactividad, instantaneidad e innovación.

En general todas estas tecnologías podemos unificarlas en el uso del ordenador en la formación, que potencia los procesos formativos de forma que se secuencian mejor las tareas de aprendizaje, favorece la creación de un ritmo individual de formación y la participación en interacción, el feedback etc. Las tecnologías han inundado el mundo de la formación, de eso no cabe duda y lo van a seguir haciendo, pues ayudan a alcanzar conocimientos y objetivos en unos niveles que sin ellas no sería posible. Las nuevas tecnologías están propiciando cambios enormes en el panorama laboral (en los requisitos exigidos, nuevas profesiones, nuevos perfiles

profesionales etc.), la economía y la cultura y, por supuesto, en el mundo de la formación.

¿Por qué es necesaria la incorporación de las nuevas tecnologías a la formación? Básicamente y como todo el mundo sabe, las empresas no son asociaciones sin ánimo de lucro, deben subsistir y obtener los mejores resultados posibles, por lo que todo lo que sea aplicar métodos que reduzcan costes y tiempo de los empleados, a la vez que propicien una formación lo más “Just In Time” posible, será bien visto por la empresa. Además como ya hemos visto en los primeros apartados de este trabajo, ahora son las empresas las que asociadas con las universidades (sobre todo en el mundo anglosajón donde universidad y empresa tienen fuertes vínculos), las que están innovando en el campo de la formación, buscando la mayor relación coste-eficiencia del proceso formativo de sus empleados y de los alumnos que algún día formarán parte del mercado de trabajo.

Y es por esto que la universidad en España viene siendo el mayor proveedor de conocimiento teórico de alto nivel. Pero no debe posarse y relajarse en esa postura. La universidad española debe buscar adaptarse al cambio, como bien han hecho las instituciones del mismo nivel en USA, Inglaterra o Japón, e incluso fijándose en grandes ejemplos de innovación educativa como el IDE ecuatoriano o el SENA Colombiano. No por tener cientos de años de historia se está automáticamente en la cresta de la ola. Un gran cambio para bien en este sentido está siendo la mayor colaboración con las empresas para la realización de prácticas profesionales, aunque se tiene poco control sobre lo que el alumnado realiza en las mismas (que puede ser con facilidad un lapso de tres meses en la vida del mismo, en el que aprende a hacer fotocopias de todos los tamaños y colores).

Tal vez el siguiente paso debería ser la mayor implicación de la empresa en el diseño curricular de las asignaturas, pues muchas están completamente desfasadas con respecto a la actualidad de su campo de estudio, lo que perjudica con gran fuerza

al alumnado y futuros profesionales. Los medios, en este sentido, son escasos para una universidad masificada como la nuestra. Facilitar el uso de ordenadores en el proceso de aprendizaje, así como los paquetes de software especializado que se usan en las empresas, es básico para que la formación sea lo más actual posible, pero a la vez es complicado porque los fondos de los que hoy día goza la universidad no son suficientes. También se está trabajando en la implementación de las plataformas virtuales de la formación, para facilitar en cierto sentido, la posibilidad de formación no presencial y acompañar así a la más clásica de asistencia a clase y seminarios.

Un gran ejemplo de eficacia y eficiencia en la enseñanza de la administración de empresas y áreas económicas de la gestión es el SENA colombiano, que con fondos públicos y la implicación ABSOLUTA de las empresas en el diseño curricular, proporciona a los alumnos de administración una empresa virtual en la cual van a aprender todas las materias de forma práctica a la vez que pueden profundizar en la teoría. Por tanto, se sitúan en el uso de medios relacionados con nuevas tecnologías, como herramientas al servicio del proceso de formación.

En centros como éste, se mejora la motivación, comprensión de los mecanismos del mundo real, la capacidad de transferencia de conocimientos para que se implante en el alumno la idea de que compartir conocimientos y experiencias es un proceso positivo para su entorno y para él mismo.

El uso de Sistemas Tutoriales Inteligentes también se está extendiendo de forma que el feedback del proceso sea continuo y “Just in Time” tanto para el alumno como para el profesor. La idea con todo esto es generar un entorno que reacciona, un proceso que en sí mismo se actualiza y cambia con respecto a lo que se necesita.

En definitiva, el uso de las nuevas tecnologías como medio para la formación en la empresa o la universidad, debe ser considerado como necesario, pues facilita el just in time learning y que éste se produzca en cualquier lugar o momento.

III.2. Métodos para la formación en la empresa.

III.2.1 Formación dinámica vs. Formación planificada.

La formación planificada y estrecha carece de sentido en el mundo en el que se mueve la empresa de hoy día. Es cierto, que este tipo de formación no carece de validez absoluta en otros ámbitos educativos diferentes, como la educación primaria, en la que pese a la necesidad continua de adaptación curricular, siempre se puede contar con un núcleo sólido de conocimientos a transmitir que serán los mismos a largo plazo (reglas ortográficas, gramaticales, matemáticas, historia, la evolución de las especies etc.).

La empresa necesita que sus trabajadores o los candidatos a serlo estén lo más puestos al día dentro de lo posible respecto a las nuevas tendencias del mercado, la sociedad y los métodos de trabajo. Por lo tanto, voy a defender una postura completamente a favor de una formación muy dinámica tanto en la empresa como en la formación previa al primer trabajo.

Este sea tal vez un punto a mejorar por el sistema universitario español sobre todo, pues la carencia de contenidos actuales en la mayoría de asignaturas troncales es abrumadora. En la Universidad de Granada, por ejemplo, se sigue examinando de Contabilidad Financiera con un examen a mano en el que el alumno tiene que hacer prácticamente lo mismo que haría un contable de los años 60 (salvando que tiene que seguir las reglas contables del plan de contabilidad actual). Esto lleva a crear una base teórica que es útil pero no suficiente cuando un joven es preguntado en su primera entrevista de trabajo: ¿Sabría usted llevar la contabilidad de una empresa?, a lo que la gran mayoría de estudiantes responderá que no sabe usar ningún programa informático de contabilidad (que viene a ser una respuesta negativa para su futuro

laboral). La universidad privada española o incluso los cursos de Formación Profesional, sí están mucho más adecuados a los cambios de las nuevas tecnologías y a lo que las empresas buscan (tal vez por la mayor implicación de la inversión privada en las primeras, y por el carácter eminentemente práctico de los segundos.).

En un sentido clásico, formación sería como dice la Manpower Services Commission de Reino Unido en 1981: “un proceso PLANIFICADO para modificar la actitud, conocimiento o destrezas del comportamiento, a través de una experiencia de aprendizaje para alcanzar una actuación efectiva en una actividad o rango de actividades. El objetivo en el ámbito laboral es desarrollar las habilidades del individuo y satisfacer las necesidades actuales y futuras de la organización”. Si analizamos esta definición, es bastante correcta y completa, pero tal vez no se ajuste a lo que hoy día buscamos con la formación en el contexto laboral. Podríamos realizar las siguientes críticas (Len Holden, Human Resource Development: The organization and the national framework, 4th edition):

- Las destrezas y conocimientos que un trabajador necesita hoy día, cambian rápidamente: lo que es relevante ahora puede no serlo en el futuro.
- Se aprecia en la actualidad una acuciante necesidad por parte de los empleados de “poseer” su aprendizaje. Esto quiere decirnos que el trabajador de hoy quiere ser consciente de las necesidades que tiene la empresa y a la vez de las que son buenas para su desarrollo profesional a largo plazo.
- La formación ahora debe incluir también a ciertos ámbitos externos a la empresa. Esto es, los proveedores, acreedores y sobre todo clientes. El aumento de la competencia en el mercado global obliga a las empresas a mejorar sus productos y servicios. Esto les obliga a conocer mejor su contexto y para ello necesitará mejorar su comunicación con el mismo para obtener más y mejor información.

Esta defensa de formación dinámica, viene a desembocar en lo que autores como Senge (1990), Nonaka (1991) o Pedler (1997) denominan: Knowledge Based Organisation (Organización Basada en el Conocimiento). Es la organización que introduce como pilar base la continua renovación de las aptitudes y conocimientos de sus empleados, para su mejor relación con el entorno y una mayor prosperidad de la empresa.

En conclusión, defiendo esta tendencia simplemente porque es la única solución lógica dentro del mundo empresarial hoy día. No cabe en la cabeza tener un currículo rígido a medio plazo en una entidad financiera hoy día, ni tampoco basar el sistema formativo de los empleados en esa idea. Hay que adaptarse a las necesidades de los consumidores y a las oportunidades que nos brinda la tecnología actual, en caso contrario, los competidores que lo hagan, serán mucho más competitivos que nosotros.

III.2.2. Nuevas tendencias para solucionar las carencias formativas.

En este apartado vamos a centrarnos en el estudio y análisis de las tendencias formativas que se están imponiendo dentro de la empresa y en el efecto que éstas tienen en los métodos formativos. Ni que decir tiene que vamos a hablar, sobre todo, de la aplicación de las Nuevas Tecnologías en la formación en la empresa.

Como introducción, vamos a analizar un poco el papel que tienen las nuevas formas de comunicación dentro de la empresa, que son el reflejo principal de la aplicación de las nuevas tecnologías dentro de la empresa.

La comunicación ha sido siempre y ahora aún más, un elemento básico para el funcionamiento eficaz de una organización, sea de la naturaleza que sea. Para Len Holden (Human Resource Management 2004; 388) la comunicación en la empresa es “una serie compleja de procesos que operan a diferentes niveles dentro de una organización”. La comunicación incluye desde el mínimo rumor interno hasta la forma más formal y burocratizada de intercambio de información dentro de la organización.

Distinguimos tradicionalmente entre varios tipos de comunicación. Por un lado observamos la comunicación unilateral, en la que una parte comunica una cierta información a otra que sólo juega el papel de receptor. Encontramos también la comunicación bilateral en la que ambas partes transmiten información. Además la comunicación puede producirse de forma vertical (ascendente o descendente en la jerarquía organizacional) u horizontal (entre miembros de un mismo grupo social de la organización).

La tendencia es a dar poco a poco más importancia a la posibilidad de que la fuerza de trabajo tenga una voz que pueda ser escuchada, frente a la tradicional postura de comunicación unilateral por parte de los directivos. Esto genera una reacción positiva por parte de los trabajadores, que ven cómo su opinión cuenta o al menos es escuchada en el proceso de toma de decisiones.

Los defectos de comunicación no se refieren sólo a problemas técnicos con los medios que la facilitan. Estos problemas, generan consecuencias negativas en los trabajadores y por tanto en la propia empresa. Como ejemplo podemos citar el caso de muchas empresas, que en las juntas de accionistas promulgan lo maravillosamente bien que va todo, para que los periódicos generen una imagen de estabilidad y los accionistas no se marchen, pero a la vez dicen a sus empleados que no habrá subida de salario porque no se están cumpliendo los objetivos. Eso es un error de comunicación y genera entre otras cosas falta de motivación, desconfianza en la

gestión directiva etc.

Una consecuencia de las nuevas tecnologías de comunicación es lo que muchos autores como Holden, vienen a llamar como Communication Overload (sobrecarga de comunicación). El efecto que puede tener un buzón de email continuamente sobrecargado con información entrante, en la ya de por sí estresada vida del trabajador, es como todos podemos imaginar, más que negativo. En un estudio reciente realizado en Reino Unido por Russell (2001:38), se observó que el 82% de los managers certificaban un aumento de flujo de información considerable en los últimos tres años (el boom de las nuevas tecnologías). El 54% pensaban además, que estaban en estado constante de sobrecarga de información. Esto ha llegado a ser tan importante para las empresas, que aquellas que son más punteras, como algunos casos americanos, han decidido que exista un email-free day (día libre de correo electrónico) a la semana, para descargar de cierta presión a los trabajadores. El verdadero problema no es el intercambio masivo de información en sí, sino el hecho de que mucha de la información que llega al trabajador está duplicada, triplicada, sea contradictoria o simplemente sea intrascendente. Esto genera pérdida de tiempo y energías por parte del empleado.

Es este cambio en el nivel de las comunicaciones la razón principal por la que el mercado es tan global a día de hoy y por el que las empresas deben buscar nuevos métodos de formación que aprovechen las ventajas que las nuevas tecnologías nos ofrecen.

Por lo tanto vemos como las metodologías clásicas quedan desfasadas pero tampoco podemos tomar las nuevas tecnologías y usarlas al libre albedrío. Para Imbernón (2003:141) hay que hacer una reconceptualización de la metodología formativa. Nuestra sociedad y ciencia están en continuo cambio, el contexto social es rico en fricciones conflictivas y existe una decadencia del binomio formador-formado, debido a la irrupción del cada vez más importante tercer elemento: la

herramienta con la que formamos.

En este sentido, el citado autor comenta que las nuevas metodologías deben tener en cuenta:

- El aprendizaje de forma colaborativa y participativa.
- Conectar conocimientos previos con nuevas informaciones.
- Que el aprendizaje conlleve una reflexión.
- Que se usen casos prácticos y se realicen proyectos de trabajo conjuntos.
- Crear clima de colaboración e interacción social.

La metodología que se propone tras este análisis es una que conlleve trabajo en grupo, colaborativo y que busque la resolución de casos prácticos. Además se concreta que será importante que exista una visión crítica sobre el proceso, para que éste sea mejorado y adaptado en el tiempo. De aquí sacamos otro de los pilares básicos de la teoría del autor: la formación debe ser continua y debe llegar a un objetivo en el cual el empleado entra en un estadio prácticamente autoformativo.

• **La tendencia en las empresas:**

Las compañías hoy se enfrentan, como hemos analizado, a nuevas amenazas constantemente y tienen que responder de forma continua y en el tiempo adecuado a dichos cambios contextuales. Las nuevas tendencias para cubrir las necesidades formativas que nacen de esta problemática han sido recaladas, por ejemplo, en el estudio sobre NUEVAS TENDENCIAS DE LA FORMACIÓN 2007, llevado a cabo por Overlap Consultores y que analiza las decisiones formativas concretizadas en las empresas norteamericanas y de Europa.

Según este informe, una de las tendencias más claras en las empresas líderes del mercado global, es la realización de programas de personalización de la formación de los trabajadores. Las empresas saben de las ventajas que puede dar una

correcta y moderna formación a sus trabajadores. Es por ello que se ha observado un aumento en el peso de los departamentos de formación en las empresas analizadas. Según Antonio Rubio, directivo de Overlap Consultores, las empresas sienten obtener con un buen plan formativo una doble ventaja:

- A corto plazo: facilita la labor de reclutamiento y aumenta la vinculación de los empleados con la empresa.
- A largo plazo: la empresa logra un mayor impacto en los indicadores de negocio propios.

Otra conclusión a la que llega este estudio es la emergencia del puesto del CHIEF LEARNING OFFICER (CLO, o lo que vendría a ser en castellano Gestor Jefe del Aprendizaje). Podría definirse este puesto, como el de más alto rango dentro de los empleados de la empresa, en lo concerniente a la gestión del aprendizaje e incluso del talento del resto de empleados. Según el estudio que estamos mencionando, su función será crear valor para la empresa mediante una mejora del desempeño de tareas por parte de los empleados. Esto carece de novedad, salvo que esta figura pujante en el mundo de la empresa debe ser además el nexo de unión, o el traductor si así se me permite decirlo, para que los altos directivos de gestión de la empresa puedan entender las necesidades formativas que necesitan los empleados y de donde vienen dichas necesidades.

Estos altos cargos de las empresas, realizan mapas de necesidades que muestran los gaps formación-desempeño de las tareas, con el objetivo claro de diseñar programas de formación que obtengan resultados efectivos y visibles y que además resuelvan los problemas latentes en dichas necesidades encontradas.

Valga como botón de muestra de esta figura y su importancia, la creación incluso de comunidades virtuales en las que los CLO comparten publicaciones, realizan encuentros virtuales o físicos y en definitiva, realizan un intercambio de

información continua. <http://www.clomedia.com/> es un ejemplo de ello.

Uno de los mayores exponentes a nivel mundial es Nick Van Dam, fundador y presidente de la innovadora empresa en el campo de la formación e-Learning for Kids y CLO de Chief Learning Officer de Deloitte Touche Tohmatsu.

Según Overlap consultores, en un ámbito más general, se están produciendo cambios en los modelos de gestión de la empresa. Ya no se ve la formación como algo secundario, sino que está inscrito dentro de los presupuestos de la empresa y no sólo eso, la formación influye decisivamente en los costes y gastos en los que incurre una empresa en el resto de elementos del presupuesto. Es decir, un mal programa formativo para los empleados encargados de vender seguros de hogar en un Banco o Caja de Ahorros, se sabe a ciencia cierta que repercutirá en una menor efectividad de ese departamento de la empresa y en un mayor aprovechamiento de los costes realizados durante esa campaña de ventas.

Las empresas están centrando sus esfuerzos pues, en la necesidad de que los empleados, todos ellos y en todas las capas sociales de la empresa, conozcan la importancia de una buena formación y una buena aplicación de lo aprendido.

Otro punto que destaca este estudio, es la mayor importancia que están dando estos managers al estudio de las redes sociales, ya sean externas o internas a la empresa, para así poder identificar las oportunidades para aumentar el valor de la empresa, así como para seleccionar al personal adecuado para aprovechar esas oportunidades.

Por último, Overlap describe los factores dinamizadores de los modelos de formación de los RR.HH. de las compañías actuales:

- Madurez de las nuevas tecnologías aplicadas a la formación.
- Diversidad cultural y generacional de los participantes en el proceso (desde el manager, al trabajador o al mismo cliente).
- La internacionalización de los productos y servicios.
- Las nuevas formas de hacer negocios (e-Business).
- Los nuevos procesos de compra venta (e-Commerce).
- La inclusión de los valores éticos en la empresa y la responsabilidad social en busca de la generación de reputación para la empresa.
- El análisis de los tiempos muertos: por desplazamientos, esperas etc. y el análisis del gasto que suponen para la empresa.

Otro estudio interesante sobre las nuevas tendencias en formación, lo ha realizado la consultora Bersin & Associates, en 311 compañías norteamericanas que emplean a más de 22.000 personas. En él se concluye también el creciente peso de los programas formativos, pues las compañías gastaron más de 85 millones de dólares el último año en programas de formación corporativos.

Recalca también que aún hoy es difícil de medir las necesidades formativas, no hay un método infalible ni matemáticamente perfecto para ello, con lo que no existe una panacea al respecto.

Según este estudio, los métodos que más se usan hoy día son dos:

- La distribución a los managers de las diferentes ramas de la empresa de la competencia en formación, con su presupuesto etc.
- La creación de universidades corporativas (que estudiaremos más adelante).

Sin embargo, según esta consultora, existe una reversión del proceso de descentralización de la formación en la empresa (que pese a todo es el más expandido, un 55% de las empresas lo usan como ya vimos en un apartado anterior.). Aparece aquí la necesidad, ante esta nueva tendencia a revertir la descentralización, la necesidad de contar con un CLO fuerte.

Las empresas de hoy día, en el caso de las más punteras y grandes, están creando junto a esta figura del CLO y todos los especialistas en el campo de la formación de su personal, nuevos departamentos que, debido al gran peso de las nuevas tecnologías han venido a hacerse necesarios para empresas de gran tamaño. Estos son por ejemplo: Learning Management Systems (encargado de la gestión de los sistema de aprendizaje y formación de la empresa) o el Content Management System (que gestiona el contenido que esos canales de formación deben tener, manteniéndolo actualizado y acorde a los objetivos de la empresa).

Podemos sacar otra conclusión útil de este estudio. Las empresas que basan su formación en el e-Learning, suelen centrar su atención en la formación comercial o de línea de negocios de la empresa, en vez de verla como una herramienta alineada con los RR.HH. como tradicionalmente los hemos entendido.

Otra referencia, esta vez a nivel nacional, son los programas de la Caixa que marcan una nueva tendencia formativa especialmente para las entidades de crédito: las **microunidades de formación**. Éstas comenzaron a usarse en 2002 en La Caixa con la intención de encarnar la filosofía y esencia de los entornos virtuales, es decir: *aprender y compartir el conocimiento*. Según Espejo (2003:101) las microcomunidades formativas aparecen como respuesta a la inserción de las nuevas tecnologías aplicadas a la formación en la empresa y a la necesidad de dar un salto cualitativo en la formación.

Mediante este sistema, los empleados, con carácter individual son

protagonistas de su proceso formativo. Son ellos los que eligen qué objetivos necesitarían cumplir, qué medios usar, cómo llegar a ellos y cuándo. Además el sistema de las microunidades es flexible y permite un gran knowledge-share (intercambio de conocimientos). Cada empleado se responsabiliza de lo que sabe y de lo que debe saber, por lo que la formación se convierte en algo inherente en el día a día de trabajo de los empleados.

Esto ha supuesto la creación de una cultura de desarrollo y aprendizaje, usando el programa “Virtaula”. La estrategia de La Caixa crea tendencia, es positiva y “actual”. Ya Wenger, Mcdermott y Snyder (2002) definían a las microcomunidades como: *“grupos de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas, una pasión por un tema, y que profundizar en su conocimiento y habilidades en estas áreas, interactuando, y de forma continuada”*.

III.2.3. La formación empresarial: métodos clásicos y nuevos métodos.

Como se acaba de exponer, los cambios sociales y culturales han impulsado la necesidad de usar las nuevas tecnologías en el día a día de la empresa y por lo tanto también en su ámbito formativo. Han aparecido nuevas figuras como el CLO, pero sobre todo y de forma más evidente, estos cambios han generado nuevos métodos formativos, que pasamos a estudiar.

Indiferentemente de la postura que tomemos respecto a si la educación con las nuevas tecnologías es mejor que la clásica, debemos aceptar que la primera está por mucho que les pese a algunos totalmente enraizada en la cultura formativa general a todos los niveles: escuela, formación profesional, universidad, masters, empresa, educación de adultos etc.

Según Laura Rosillo (2003:98), en las empresas de hoy día se puede observar en este aspecto dos tendencias:

- Descentralización. En este sentido se entiende que cuanto más cerca estén los centros de decisión (en nuestro caso formativos) mayor precisión habrá en los programas formativos y más rápido podrán cambiar.
- Externalización. Contratar especialistas externos para formar a los empleados. La intensidad de la externalización será mayor cuanto más grande sea la empresa. La clave en esta estrategia es encontrar al partner (compañero) adecuado.

A nivel laboral, pese a que las tecnologías suplantán en muchas ocasiones el trabajo humano o simplemente reducen la necesidad de capital humano, hay que puntualizar que nunca dejarán de ser necesarios trabajadores, pues ellos son los que poseen pensamiento flexible, creativo y solucionador de problemas. Las nuevas tecnologías deben verse como herramientas que ayuden a los recursos humanos de la empresa a trabajar mejor y conseguir de forma más eficiente los objetivos.

Para analizar los diferentes métodos se va a utilizar una división general que me parece sumamente útil, usada por Len Holden en su libro “Human Resource Development” (2004): On the job training (formación en el trabajo) y Off the Job training (formación fuera del trabajo). Esta división se realiza pues, dependiendo de si la actividad formativa se produce dentro del espacio físico que es entendido como lugar de trabajo del alumno, o no. En ambos grupos habrá métodos tanto de corte tradicional como relacionados con las nuevas tecnologías.

ON THE JOB TRAINING.

Cannell, en 1997, definía así la formación en el puesto de trabajo: “formación planeada y estructurada que toma principalmente lugar en el puesto de trabajo habitual del alumno y donde el manager, supervisor, formador o colega usa una parte significativa de su tiempo con el alumno para enseñarle un conjunto de destrezas que habían sido especificadas con antelación”.

Atendiendo a esta definición, se enumeran los principales métodos de formación en el puesto de trabajo:

- ✓ **Aprender mediante hacer** (Sitting by Nellie learning): Es tal vez el método más tradicional, pero no por ello carente de vigencia ni efectividad. Se basa en el aprendizaje de las destrezas (skills) mediante la realización de las actividades propias del puesto de trabajo y bajo la supervisión y enseñanza de compañeros. A su popularidad y utilidad hay que restarle una serie de desventajas
 - La persona que entrena al pupilo, no tiene por qué tener conocimientos de cómo enseñar o puede haber aprendido mal lo que tiene que enseñar, pues no es una persona especializada en formación.
 - Se puede transferir pues, una información errónea o incompleta, lo que puede generar conductas laborales ineficientes y peligrosas (Cannell, 1997).

Para poder garantizar el buen funcionamiento de este método, se debería prestar atención a que los profesionales con experiencia que forman a los nuevos, tengan las capacidades formativas necesarias, que normalmente se suelen aprender mediante cursos del tipo “fuera del trabajo”. Este método es muy usado en las entidades financieras españolas. De hecho, empresas como Caja Rural de Granada,

basan toda la formación a nuevos empleados en un cursillo de 5 días (de operativa, conocimiento legislativo etc.) pero el resto de formación hasta que lleguen a ser empleados fijos será a través de aprender mediante hacer. Cuanto menor es el tamaño del Banco o Caja, mayor es el uso de este método, que no deja de ser anticuado y no subsana todas las necesidades formativas de los recién llegados.

- ✓ **El Mentoring:** es una derivación del método anterior, pero se diferencia en la mayor implicación que existe por parte del formador. Un empleado con experiencia se hace cargo de la formación y desarrollo del nuevo empleado. Por lo tanto se genera una relación intensa entre maestro y aprendiz. El mentor debe actuar como consejero y protector del alumno y responde de su buen aprendizaje. Hay por tanto una doble emanación de influencias del mentor: una cognoscitiva y otra emocional, por lo que en muchas empresas se opta por dividir la figura en dos tutores.
- ✓ **Observar de cerca (shadowing):** el aprendiz observa el actuar de compañeros para así aprender, no hay un único mentor o tutor. Esto supone, para las personas que reciben a estos alumnos, una sensación de carga de trabajo y de ralentización del mismo. Consecuencia de ello, en muchas ocasiones los alumnos no son del todo bienvenidos a su nuevo puesto de aprendizaje.

Es un método muy útil si se planifica correctamente y se realiza con el consentimiento y apoyo de los departamentos implicados.

- ✓ **Rotación del trabajo (Job rotation):** en el que el alumno cambia de puesto de trabajo temporalmente para conocer el funcionamiento y las características de otros departamentos. Necesita lo mismo que el anterior para que funcione correctamente: aprobación y apoyo de los departamentos. Se puso de moda sobre todo en empresas americanas de los años 70, pero sin la organización y planificación adecuadas producía

efectos adversos como la pérdida de capacidades por parte del trabajador.

- ✓ **E-learning:** es un concepto mucho más reciente sobre el intercambio informacional y de aprendizaje. Se basa en el uso de nuevas tecnologías como el email, internet, intranet, paquetes de software para facilitar el aprendizaje de los alumnos. Masie en 1999 afirmó, que esperaba un progresivo alineamiento entre e-learning y e-commerce, pues mediante la WWW la empresa puede encontrar y transmitir toda la información necesaria para su negocio.

Las ventajas que presenta a la empresa este método son más que conocidas: flexibilidad para el trabajador, aumento de la velocidad de aprendizaje y del intercambio de información, reducción de costes, “granulación” del proceso formativo (lo que antes era un curso de tres días, ahora se divide según las necesidades del alumno), menos necesidad de aulas, ahorro en tiempo y materiales etc.

Este método de formación puede ser formal (un curso impartido mediante las nuevas tecnologías), o informal (el intercambio de información y conocimiento por email o red, por ejemplo).

Pero no todo son maravillas. Para algunos como Tom Peters se podría usar el e-learning en el 90% del proceso formativo en la empresa. Pero son muchos los que no lo vemos tan claro, y desde esta postura podemos realizar una serie de críticas al E-learning:

- El e-learning no es malo en sí, pero sí pueden serlo los métodos o técnicas con los que se aplique.
- La carencia de apoyo suficiente al estudiante, que se siente aislado y frustrado ante la nueva tecnología. De hecho muchos cursos o métodos de e-learning no son usados por los trabajadores porque “no tienen tiempo

para ponerse a aprender a manejar esto”.

- Algunos opinan que la formación mediante e-learning no obtiene los mismos resultados que una más clásica. No se capacita igual al trabajador.
- Exigen un nivel de autoexigencia que no todos los empleados tienen y sin embargo se ofrecen a todos por igual.

Estas críticas son compartidas por muchos autores como Reynolds o Mumford (2002), pues piensan que lanzarse de cabeza y a lo loco en la apuesta por el e-learning puede llevar a un gasto poco efectivo del presupuesto de formación.

Consecuencia de todo esto, mi postura se acerca a pensar que el e-learning es una buena herramienta, pero que no debe ser utilizada de forma aislada para formar a los empleados. La mezcla, o lo que hemos definido como Blended learning será la mejor forma de sacar partido al enorme potencial del e-learning.

OF THE JOB TRAINING.

Históricamente han sido muchas las voces críticas con estos sistemas formativos en la empresa, pues se entendían como métodos cuya principal consecuencia era una pérdida de tiempo y dinero. Pero por otra parte, el salir del puesto de trabajo para formarse puede generar actitudes positivas en el trabajador, puede motivarlo y hacerle más predispuesto a escuchar nuevas teorías o aplicaciones.

La crítica a estos sistemas sí que goza de total sentido en cuanto nos referimos a la “programitis” de la que nos habla Storey (1991) y que se definiría como: “la predilección por enviar a cursos que no parecen tener mucha relevancia para el empleado o su trabajo y que ensalzan los aspectos negativos de la formación fuera del puesto de trabajo.

Por tanto y como vemos, la formación que estamos analizando ahora se integra básicamente por los diferentes tipos de cursos que se ofrecen a los empleados. Estos pueden ser interpretados por el empleado como un signo de aprobación o desaprobación oficial, pues depende del contexto y el momento en el que se envía al empleado al curso. Por ejemplo:

- Puede verse de forma positiva, cuando el empleado lo entiende como un curso necesario para un futuro ascenso, pues hay una relación directa entre empleados que han realizado ese curso y empleados ascendidos.
- Puede verse de forma negativa, cuando el empleado siente que es enviado a un curso porque sus superiores han detectado que no está trabajando al nivel esperado.

La variedad de métodos de cursos no va a ser motivo de estudio exhaustivo por mi parte, pues no creo que deba analizar los muchísimos tipos de cursos, que son casi ilimitados. Lo importante es que sea cual sea el método, éste tenga relación de efectividad educativo-coste-temporal que se adapte a las necesidades de la empresa y el trabajador.

Sí que hay que analizar, lo que para Len Holden (2004) es la división más general que podríamos aplicar a los cursos:

- **Cursos de aprendizaje pasivo:** donde los alumnos reciben lecciones magistrales, es decir, los métodos más clásicos de enseñanza.
- **Cursos de aprendizaje activo:** en los que hay un intercambio efectivo entre profesores y alumnos. Este es el método que todos los especialistas en educación consideran como mejor opción.

Hay que hacer una parada especial en los métodos de aprendizaje interactivo que se pueden aplicar en la formación fuera del puesto de trabajo: talleres, estudios de caso, juegos de rol, simulaciones, paquetes de aprendizaje por software, DVD interactivos, internet etc. Pasamos a analizar algunos de ellos, siguiendo lo expuesto en www.essortment.com :

- **Clase:** la clase para adultos como son los empleados de la empresa no se considera como el método más efectivo. El profesor realiza toda la charla, transmite el conocimiento de una forma unidireccional con pocas excepciones a la participación del alumno. Las ventajas es que consigue el traspaso de mucha información en poco tiempo y por parte de personal cualificado en formación (o eso se debe suponer).
- **Seminarios:** los seminarios combinan habitualmente diferentes métodos de trabajo en grupo: lecciones, conferencias, debates y demostraciones. Los alumnos se ven involucrados en el aprendizaje y se pueden dividir en subgrupos más pequeños y efectivos. El preparador debe tener mucha destreza a la hora de distribuir las diversas actividades en el tiempo disponible, que es lo más complicado de estos métodos.
- **Juegos de Rol:** se usan sobre todo para formación en departamentos de ventas y atención al cliente. Es un método muy práctico y que pone en la tesitura de tomar decisiones cuasi-reales a los alumnos.
- **Estudio de caso:** en este método se plantea una situación real o inventada por los formadores, para que los alumnos analicen qué ha pasado y por qué, además de intentar llegar a una solución mediante el material facilitado. El formador debe ser creativo y capaz de dirigir debates de forma que estos sean constructivos y no una pérdida de tiempo.
- **Simulaciones:** los alumnos participan en actividades interactivas basadas en la realidad, que les ponen en situaciones relacionadas con su

trabajo. Es un entrenamiento basado en la realidad, con lo que es útil, pero llevan mucho tiempo y son costosos generalmente para la empresa.

- Etc.

Como hemos visto en este apartado, hay métodos más tradicionales que otros. ¿Por qué aparecen estos nuevos métodos? Son varias las razones, como las mejoras de las nuevas tecnologías y su aplicación a la empresa, la aparición de la empresa que aprende, la necesidad de recortar costes y tiempo en formación, la necesidad de mejorar la efectividad de los programas formativos así como la motivación del empleado ante los mismos etc.

Y es que cada vez, el hecho de elegir bien un método se está “transformando en una meta de la formación profesional” (Schelten 1991, 95). El método con el que vamos a formar es esencial. Los métodos actuales buscan ser útiles para una organización que aprende, y hacia las experiencias del empleado (Rolf Arnold en www.hfainstein.com.ar), no sólo quieren transmitir conocimientos técnicos. Este mismo autor defiende el uso de los nuevos métodos, pero siempre como complementación de otros o ayudados por técnicas clásicas. Converjo con él en un punto clave: la empresa debe cambiar la cultura de la enseñanza, por la cultura del aprendizaje.

III.2.4. BLENDED learning.

Se podría decir que el Blended Learning es aceptado como la metodología hoy por hoy más acertada para formar en el mundo de la empresa. Se basa en la realización de una mezcla de los diferentes métodos (sean de la naturaleza que sean), que coordinados proporcionan la formación que se cree más completa y eficiente con los medios disponibles. La principal fortaleza de estos métodos es que son los que más acercan posturas entre lo que desea el empleado y la empresa. (Len Holden, 2004, 257).

Para este autor, el blended learning “consigue el encuentro entre las necesidades de formación de la organización y el individuo mediante una mezcla de aproximaciones que encajan con el estilo de aprendizaje individual, la situación vida-trabajo y las destrezas y conocimientos que a corto-medio plazo se requieren del empleado”. Chris Dennis (2002) por su parte afirma que lo mejor de este método es que la persona puede aprender por un medio que se encaje a su personalidad.

Esta mezcla de métodos formativos, puede dar lugar a experiencias realmente interesantes, y como botón de muestra valga comentar **el siguiente caso, de febrero de 2009 en la Harvard Business School:**

En dicho caso se produce una mezcla de Juego de Rol, simulación y debate. El profesor encargado de esta innovadora forma de training es Michael A. Roberto, quien ha publicado en la comunidad clomedia.com en Febrero de 2009 algunas de las conclusiones a las que ha llegado tras aplicar esta mezcla de métodos.

Para él es básico en un programa formativo implicar al estudiante, que el intercambio de información sea mutuo entre el profesor y los alumnos (sean de la naturaleza o el nivel que sean). Pero él piensa que esta idea que es ya prácticamente clásica debe llevarse más allá, no debe ser un simple debate sobre el caso en estudio.

El profesor Roberto opina que hay que usar los simuladores de vida, para poner a los alumnos en contextos reales en los que aplicar los conocimientos pero dentro del marco del proceso formativo para así poder luego realizar puestas en común y debates sobre lo aprendido.

Un ejemplo fue su uso del estudio del desastre de la lanzadera Columbia por parte de la NASA. Concedió a grupos de 6 alumnos la gestión simulada de los últimos días antes de la misma. Cada alumno tendría un papel como miembro de la NASA, usando emails y aplicaciones creados expresamente para el caso. Esta experiencia ha sido llevada a cabo no sólo ante estudiantes universitarios sino ante managers de la industria farmacéutica norteamericana con resultados muy positivos en todos los casos.

Estamos por tanto ante una defensa clara de usar los JUEGOS de ROL aplicados a las nuevas tecnologías, en este caso a simuladores de la vida real. Este profesor argumenta, que un buen simulador puede dar al alumno además del conocimiento teórico y del intercambio de información, una EXPERIENCIA CUASI REAL de aprendizaje.

Roberto continua exponiendo las ventajas de estos métodos, citando frases que alguno de sus alumnos le ha comentado tras la experiencia como: “el simulador me ha permitido decidir en una situación real, y me ha hecho saber lo que yo habría hecho si yo hubiera sido el CEO de esa empresa (CEO, Chief Executive Officer, o en castellano, Presidente)”.

Otro caso que ha creado este profesor ha sido el del Monte Everest. En él, los alumnos debían decidir sobre una ascensión en grupo a dicha montaña. El objetivo de este caso simulado era ver si alguien llegaba a la cima, pero aún más importante, si los managers de los grupos eran capaces de parar el ascenso antes de que las pérdidas fueran mayores que los beneficios. Este caso, aplicado a la formación de managers de

empresas, ha dado como resultado comentarios como: “señor, a mí me pasó algo parecido en mi empresa y no supe detener el proyecto en el que estábamos trabajando. Como consecuencia, las pérdidas fueron mucho mayores que si lo hubiéramos parado a tiempo”.

Una parte importante para el buen funcionamiento formador de este método, es la propia preparación de los profesionales que van a formarse para participar en un método como este: hay que mostrarles por qué es útil y en qué modo aumentará su experiencia y, por tanto, el valor que pueden añadir luego en sus puestos de trabajo en la empresa. Debe crearse la conciencia colectiva de que estos simuladores no son sólo un juego, son una forma nueva y tal vez más eficaz de complementar la formación recibida.

Otra de las ventajas que muestra este sistema es el uso de continuos feedbacks tanto de los alumnos como del profesor. Esto hace del sistema un programa muy flexible y en el que ni el profesor ni el alumno tienen un control estricto como pasa en la formación clásica. Cuando los alumnos reciben la información sobre su ROL, ésta no es completa (como sucede con la información que un empleado tiene en su empresa). La primera tendencia será a compartir las informaciones dentro del grupo para hacer un mapa general de necesidades para llegar al siguiente punto. El profesor es el encargado de, una vez vistos estos primeros pasos, introducir nuevas variables a la educación, que no siempre son las mismas pues depende íntegramente de las decisiones a las que están llegando los grupos. Los resultados no serán pues los mismos y además serán diferentes para los diferentes grupos que participan en una misma sesión.

La comparación de los resultados individuales (inter-rol, para personas de diferentes grupos pero el mismo rol) o colectivos, es un instrumento de incalculable valor formativo para los participantes, y son junto a la necesidad de tomar decisiones en un entorno real y cambiante, los puntos que yo resaltaría de estos métodos.

Esto viene refrendado por una frase del gurú Peter Drucker, que nos dice: “la mayor fuente de errores en las decisiones de gestión es poner el énfasis en encontrar la única solución correcta, en vez de en formular las preguntas correctas”. Gracias a estas simulaciones, los gestores deben buscar las preguntas correctas que les harán solucionar los problemas y poder avanzar.

Como vemos, la mezcla de diversos métodos puede llevarnos a experiencias de aprendizaje muy enriquecedoras, y debemos estar atentos a estas nuevas tendencias para adaptarlas a las necesidades formativas en las entidades de crédito que quieran ser más competitivas en el futuro.

III.2.5. La generalización del uso de la formación on-line en las grandes empresas:

Es algo palpable que la formación on-line se está generalizando en las empresas. Las ventajas que puede ofrecer este medio son muchas. Entre ellas podemos destacar las siguientes:

- Permite una organización temporal autónoma para cada trabajador.
- Supone un alto grado de ahorro para la empresa.
- Permite la actualización continua y en tiempo real de los contenidos del programa formativo.
- Elimina las barreras espaciales clásicas.

Contando con todas estas ventajas, no es extraño ver que en el año 2006 se aumentara en un 20% la demanda de formación online por parte de las empresas, según un estudio de la consultora Élogos. De hecho, las 150 consultoras que forman

parte de la Asociación de e-Learning y Formación online (AEFOL) calculó en unos 700 millones los beneficios de las mismas en 2006.

Para Laura Rosillo (2003:95) de la Caixa, la formación online nos ofrece la posibilidad muy positiva de llegar a toda la población objetivo y les da a ellos además, unas posibilidades de intercambio de información que antes de la formación online era impensable.

El presidente de Élogos nos presenta este proceso como una amenaza a la formación tradicional. Según el señor Mariano Baratech, los programas que se usan son cada vez más complejos y completos, por lo que en un futuro puede llegar a no ser necesaria la formación tradicional. Utiliza el término “formación sincrónica” para describir este nuevo e-Learning, en el que los alumnos y los profesores están en contacto e incluso se ven las caras en tiempo real, además de impartirse clases mediante video conferencias, con el consecuente ahorro de tiempo y desplazamientos que esto tiene para el alumno.

Por lo tanto, no estamos más que ante el uso del Blended Learning, o formación mixta, que utiliza varios canales para formar a los empleados. Esto es lo que hoy por hoy se está promoviendo como uno de los sistemas más eficaces y eficientes en costes-formación. Según Rosario Sepúlveda, en su artículo de 8 Octubre de 2006 en Ideal, así lo reconocen empresas especialistas en tecnologías de información, como Indra: “en cursos de habilidades e idiomas se utilizan, principalmente, una metodología mixta”.

Según Élogos, está proliferando también la figura del doble tutor en estos ámbitos. Se hace necesario esto, debido a la necesidad de disciplina extra que conllevan estos métodos, al no llevar consigo la figura de un profesor que controle físicamente lo que hace el alumno. El uso del doble tutor se configuraría de la siguiente forma:

- Un tutor experto en conocimientos, que resuelva las dudas del alumno.
- Otro tutor que aparezca como figura motivadora y acompañante del alumno en el proceso del curso.

Otra consultora que ha investigado este fenómeno es Doxa, que realizó un estudio en 2005 en 60 compañías, del que se obtuvieron los siguientes datos relevantes:

- Las grandes empresas tienen un mayor porcentaje en ese año de enseñanza e-leasing, un 11%, frente al 6,2% en el caso de las empresas medianas o pequeñas.
- El sector financiero es el que más ha crecido en el uso del e-Learning.
- El 22 % de las empresas que tienen más de 1000 trabajadores realizan sistemas de formación a medida del empleado.
- Las entidades financieras invierten la mayor parte de su presupuesto de e-Learning en la mejora de las habilidades de los empleados.
- El tema líder de formación e-Learning son las tecnología de la información.
- El 40% de las empresas de la muestra ya tienen su propio portal de información.

Como muestra de la realidad que estamos describiendo, Caja Rural de Granada, que es una entidad financiera de pequeño tamaño, tiene su propio portal de formación, dirigido por el personal de RR.HH. y Gestión social, donde los empleados pueden realizar los cursos que los directivos consideran más adecuados para el momento.

III.2.6 LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA.

1. Origen y comparación con la Universidad Tradicional.

De una forma muy resumida, podríamos decir que la fuente de creación de centros universitarios ha dejado de ser la Iglesia, que aglutinaba las primeras universidades de la historia, basadas en la educación de una pequeña cantidad de personas que formaban parte de la élite. Tras la irrupción de los principios de la modernidad, aparece el Estado como fundador de universidades, reflejo de su mayor deseo de control en el desarrollo de ciudadanos cualificados y ampliando algo más el estrato social objetivo. Y para finalizar, hoy día parece que las compañías privadas, son las más interesadas en crear centros de formación superior, debido a las nuevas necesidades que se encuentran.

Podríamos decir que la aparición de las Universidades Corporativas se basa en una serie de cambios producidos en el ámbito universitario. Para Peter Jarvis (2006), las áreas de cambio son las siguientes:

- Estatus de la Universidad.
- Perfil de estudiante.
- Universidad y mercado de aprendizaje.
- Formas de conocimiento.
- Naturaleza de la investigación.
- Prácticas docentes.
- Papel del profesor.

Uno de los principales factores como vemos es el cambio del estatus de la universidad. En este aspecto, podemos decir que la universidad tradicional fue sometida a importantísimas presiones, sobre todo en el mundo anglosajón y asiático,

debido a que se les acusaba de prestar una formación pasada y poco actualizada con lo que los candidatos a los nuevos empleos carecían de los conocimientos verdaderamente necesarios. Esto ha obligado a las universidades tradicionales a tener que adaptar los currículos (al menos aquellas que quieren prestar una buena formación a los alumnos) y cambiar los métodos de evaluación. Ahora se habla de buscar el objetivo del *life long learning* (o aprendizaje a lo largo de la vida) para demostrar el tipo de formación que es más necesaria: la persona no debe dejar de formarse nunca.

Otro autor, Ramón L. Rivera (en Jarvis 2001), nos habla de las “fuerzas comprensivas” que debemos entender para entender el surgimiento de la Universidad Corporativa:

1. Las organizaciones horizontales y flexibles.
2. Surge la economía del conocimiento (conocimiento como bien del mercado).
3. Reducción de los ciclos de vida del conocimiento.
4. Énfasis en la empleabilidad de por vida, más que a corto plazo.
5. El giro general del mercado de la Educación Global.

Otra consecuencia de estos cambios sociales fue la transformación de la educación y formación en un bien de consumo (Schumann, 1997). La mercancía no es la educación en sí, sino el conocimiento que adquieren las personas. Como muestra de esto, el autor expone que la mayor implicación de las corporaciones privadas en el mundo universitario denota que para ellas el conocimiento es un recurso utilizable en su gestión presente y futura.

El origen de la Universidad Corporativa se sitúa en Asia y Estados Unidos. El objetivo en todos los casos era conseguir, mediante una mejora en los procesos formativos de las empresas (que supondrían una gran inversión sólo soportable por

grandes empresas), aumentar la competitividad de la compañía. Buscaban estructurar, dar coherencia y continuidad a la formación en la empresa, pero en primera instancia el objetivo principal fue, simple y llanamente, el actualizar urgentemente los conocimientos y capacidades del personal. En los 70 surge en el caso de Toyota y más adelante surge en otras zonas y empresas (como fue McDonald's en USA).

Sólo las grandes empresas pueden permitirse este tipo de estructura formativa. El simple hecho de estudiar su instauración, supone un análisis exhaustivo de las necesidades formativas, la supresión de duplicación en la información, identificar lagunas formativas, establecer itinerarios etc. Además, estos sistemas formativos tienen otros dos objetivos muy claros:

- Aumentar el compromiso del trabajador con la empresa.
- Generar y mantener la cultura empresarial.

El crecimiento del número de Universidades Corporativas ha sido enorme desde su aparición. Esto demuestra que las empresas importantes lo ven como algo que mejora sus posibilidades ya no de subsistencia, si no de liderazgo en el mercado. Según Ramón L. Rivera (miembro de Quality for Business Success) en su publicación en www.gbsteam.com, de seguir con el ritmo de crecimiento actual, en 2010 habrá más Universidades Corporativas que tradicionales.

Todo esto viene a demostrar la clara apuesta que las empresas más prósperas de la actualidad están haciendo en favor del capital humano, para que éste se adapte mejor a lo necesario para conseguir los objetivos de negocio.

En España fue Unión Fenosa la pionera. Y según José Ángel Fernández Izard, directivo de la compañía, tuvieron dificultades por incomprensión al inicio, pero ahora se muestran orgullosos y seguros de los beneficios que aporta esta universidad a la empresa. Actualmente forma a 1500 directivos procedentes de todos los países

en los que la empresa está presente e incluso han abierto el campo de acción a otros profesionales que en uno u otro aspecto se relacionan con Unión Fenosa.

El segundo en crear una universidad en España fue el BBVA, en la cual han realizado cursos formativos más del 80 % del equipo directivo. Así mismo, parece ser que Iberdrola, en sus planes de expansión 2007-2009 planea crear una universidad corporativa.

Para muchos analistas, puede resultar un poco pretencioso el uso del término universidad de forma tan generalizada por parte de las empresas. En muchos casos la dimensión y profundidad de los centros formativos en cuestión son de dudable alcance como para ser denominados universidad (otros los llaman escuelas de negocio etc.).

Las universidades corporativas compiten de forma directa e indirecta con la universidad tradicional. Todas las universidades, sean de la naturaleza u origen que sean, deben adaptarse a las nuevas necesidades, en continuo cambio, que tienen la empresa y los propios trabajadores. En este sentido Peter Jarvis nos dice: “ el papel de las universidades fue cambiado: de servir al Estado para dirigir a la sociedad, a servir a la industria y al comercio para garantizar la empleabilidad de las personas. La empleabilidad se ha convertido en un símbolo de pertenencia a la sociedad, casi semejante a la ciudadanía, y las universidades facilitan una ruta hacia la pertenencia plena”.

Otro reto en el que compiten los diversos tipos de universidad es la capacidad de adaptarse al entorno global en el que vivimos. Acercar la cultura de la universidad o la empresa a los estudiantes, de una forma global pero sin perder las características del ámbito regional más cercano. Ejemplo de la intención de la universidad tradicional de ampliar sus redes formativas es la creación de asociaciones entre universidades, como la Asociación Internacional de las Universidades La Salle

(AIUL), que pretende crear redes de conocimiento que facilite la colaboración entre ellas y el consecuente intercambio productivo de información.

2. Concepto de Universidad Corporativa.

No existe una definición del concepto de universidad corporativa que sea mundialmente aceptado, pero podemos tomar diferentes posturas para hacernos nuestra propia idea del concepto.

“Expansión y Empleo”, un periódico digital, propone en un artículo de opinión la siguiente definición (25 Dic. 2004): “institución nacida e impulsada desde dos mundos normalmente divorciados (Universidad y empresa), que pretende elevar a categoría de variable estratégica la formación dentro de las propias empresas. Una educación excelente que **vaya unida a la realidad del negocio y a su estrategia, y que ayude a impulsar los cambios necesarios**”.

La primera conclusión que obtenemos es que la universidad corporativa busca **potenciar el capital humano**, como parte del capital de la empresa (parte del activo de la misma), basándose en la estrategia de negocio establecida por los puestos directivos de la empresa.

Los **destinatarios** serán todos los trabajadores de la empresa (aunque desgraciadamente en muchas ocasiones se centra sobre todo en las capas superiores de la estructura social de la compañía), pero la tendencia actual sitúa también como receptores potenciales a los proveedores, clientes y resto del entorno que puede llegar a interactuar con la empresa.

Otro elemento que debemos añadir al concepto sería, que busca que se **comparta y transfiera conocimiento actual y útil, con el fin de crear y expandir la cultura corporativa**. Todo esto anteriormente explicado, **mejorará los procesos**

de la empresa y favorecerá la mayor experiencia de los empleados y a una mayor posibilidad de **innovación**. Por lo tanto vemos cómo se potencia tanto la formación individual como la cultura corporativa.

El concepto que podríamos generar de todas estas ideas podría ser el siguiente: *Universidad corporativa es aquel proceso formativo, de capital privado, que bajo el esquema establecido por sus objetivos estratégicos, promueve una formación íntegra de los individuos que forman parte de la empresa y su entorno, con el fin de fomentar el binomio formación-innovación y la cultura corporativa, necesarios para impulsar los cambios necesarios en el contexto actual y así aprovechar de forma efectiva las oportunidades que se generan.*

3.) Funciones y objetivos de la Universidad Corporativa:

Hay mucha literatura sobre las posibles funciones de la universidad corporativa. Se analizan aquí entre ellas las siete funciones de Chase (1998):

- Enseñar la cultura de la empresa.
- Fomentar las competencias transfuncionales: lo que viene a ayudar a la mayor flexibilidad del empleado.
- Usar la formación basada en la tecnología.
- Reducir el tiempo de los ciclos (entendidos como duración completa del proceso, con esperas, retrasos, etc. incluidos.).
- Considerar la formación como otra línea de negocio más.
- Educar a las personas ajenas a la empresa.
- Establecer asociaciones con las universidades tradicionales.

Una vez vistas un conjunto de funciones que se pueden aplicar a la mayoría de universidades corporativas, podemos intentar listar también los objetivos que buscan.

El listado podría ser prácticamente ilimitado, dependiendo de cada universidad, pero vamos a ver varios enfoques que nos ayudarán.

Castner-Lotto y asociados (1988:23), nos hablan de cuatro aspectos que quieren alcanzar estas universidades:

- Crear un currículo formativo adaptado a las competencias de cada trabajo.
- Crear una visión común de la compañía entre los empleados.
- Extender la formación al entorno de la empresa.
- Servir de laboratorio de aprendizaje para experimentar con nuevos enfoques y prácticas para el diseño y distribución de iniciativas de aprendizaje.

Al estudiar ciertos casos de universidad corporativa, se observa que además de esos objetivos, aparecen otros, como es el caso de fomentar la investigación, de la innovación.

Otros autores como Meister (1998:88-129) proponen la existencia de un currículo troncal que constaría de lo que él denomina las “tres ces”:

- Ciudadanía corporativa: cómo opera la empresa, sus valores y su visión.
- Contexto: conocer a los clientes, competidores y proveedores, además de las prácticas de cada uno.
- Competencias: conocer y practicar las competencias ya presentes y las nuevas que aparezcan.

3. La Universidad Corporativa excelente.

Según señala la Universidad Corporativa de Unión Fenosa, un centro o proceso de esta naturaleza, que pueda ser calificado como excelente por los expertos en la materia, debe conseguir un alto nivel en los siguientes puntos:

- Contribuir al éxito de la organización empresarial mediante la formación continua y permanente, ya que el mundo cambia cada vez más rápido y es más global.
- Alinear las actividades y programas formativos con las estrategias de negocio.
- Involucrar a los profesionales con experiencia en los ámbitos que se van a impartir, pues muchas veces estos son los mejores docentes posibles. Es decir, fomentar la transmisión formativa de empleados con más experiencia hacia sus compañeros con menos.
- Contribuir a crear una cultura corporativa y común, aplicable a todos los lugares donde tenga lugar la empresa.
- Integrar a los proveedores y a clientes en el proceso formativo.
- Crear una cultura de medición de la contribución de estas actividades al cumplimiento de los objetivos.
- Introducir tecnologías punteras en educación que complementen la formación presencial.
- Pensar a medio/largo plazo en la universidad como un centro de beneficio, y no de coste. Usar las actividades para crear un producto vendible tanto dentro como fuera de la universidad.
- Crear una comunicación efectiva interna y externa para reforzar la imagen de la empresa en la sociedad.
- Facilitar los encuentros de los empleados de todas las partes del mundo y de todos los ámbitos de la empresa para demostrar que se trabaja bajo

una misma cultura corporativa.

Respecto a este último punto, cabe resaltar que no sólo las universidades corporativas fomentan los encuentros internos, sino que existen diversos movimientos para favorecer los encuentros entre los alumnos y docentes de diferentes universidades, como el encuentro organizado por la European Foundation for Management Development, con sede en Bruselas y más 470 centros adscritos a la misma. Esta institución está incluso promoviendo la acreditación CLIP, para determinar la calidad y el funcionamiento de las diferentes universidades.

Otro autor, Barnett (en Jarvis, 2001), nos presenta las seis condiciones que para él son señal de excelencia en la universidad corporativa:

- Interdisciplinariedad crítica: que todos los ámbitos y ramas del proceso formativo sean conscientes del papel y la importancia que cada una tienen en la influencia que en común tienen.
- Autoexamen colectivo: la universidad debe generar un debate sobre su naturaleza y finalidad. Deben saber exactamente por qué existen.
- Renovación Intencional: tienen que saber cómo renovarse en el contexto de continuo cambio.
- Límites móviles: establecer límites flexibles para la formación en la empresa. No tiene sentido el programa estricto y rígido.
- Compromiso: las universidades deben obligarse con respecto a varias comunidades diferentes, mediante la producción de perspectivas múltiples y antagónicas. Deben llegar a ser (o por lo menos intentarlo) la conciencia de la sociedad.
- Tolerancia comunicativa: toda voz debe poder ser escuchada, toda opinión tenida en cuenta etc. Deben ser el foro de una sociedad democrática.

4. Modelos de Universidad Corporativa:

Cabe decir, como primera reseña, que la cantidad de tipos de universidad corporativa podría ser inmenso, pero de manera genérica y para simplificar el asunto, observamos tres principales:

- Las establecidas por las empresas.
- Universidades, escuelas de negocio etc. orientados a las necesidades de la empresa.
- Asociaciones Universidad-empresa.

El modelo más extendido es el primero. Dentro de cada grupo, cada universidad tiene una forma muy diferente a la otra en su operatividad y funcionamiento, pero para los consultores de Krauthammer y Strategy Works (en la semana de la Universidad Corporativa, Ginebra, 2001), se mueven todas en tres fases:

- Fase Operacional: sería el nivel escuela, donde se organizan los programas de formación. La relación con la estrategia es indirecta en esta fase. Se busca la eficiencia en las actividades educativas programadas.
- Fase Táctica: sería lo que estos consultores vienen a llamar nivel Universidad. En esta fase o escenario, se crean los conocimientos que serán pilares de la empresa. La formación está íntimamente ligada a las estrategias de la empresa.
- Fase estratégica: sería el nivel de academia, en la que también se crean y enseñan los conocimientos pilar. La diferencia con el anterior nivel, es que ahora se busca que estas enseñanzas creen una ventaja competitiva para la empresa. Es el nivel en el que se comparte y conciencia a los alumnos de la estrategia.

Como hemos dicho, habría muchos tipos o modelos. Pese a esto, podemos extraer características que parecen ser comunes a todos ellos:

- Se crean en el seno de grandes empresas.
- La formación está al servicio de la estrategia.
- Se usan como mecanismos de difusión de valores y conocimientos.
- Están impulsadas por los directivos.
- Las empresas que tienen universidad corporativa son internacionales o de clara vocación internacional.
- Necesitan integrar las diferentes culturas (ya sean étnicas o empresariales) que hay en la empresa en una cultura común.
- En la mayoría de los casos no solo se centra en los empleados, si no que se amplía al entorno útil de la empresa.

Para Jarvis (2006), los tipos de Universidad Corporativa son esencialmente cuatro:

- a) Escuelas de negocios y centros universitarios orientados a las necesidades de las empresas.
- b) Asociaciones Universidad-Empresa.
- c) Universidades establecidas por las empresas.
- d) Universidades y escuelas de negocio privadas orientadas a la necesidad de las empresas.

Un ejemplo de “alianza Universidad-Empresa” lo vemos en el actual proyecto LAUDE que se lleva a cabo entre el Banco Sabadell y la Universidad de Barcelona. Siguiendo las palabras del profesor Dalmau (2010:199) esta simbiosis ha buscado un cambio radical tanto en la concepción como en el proceso de formación de los profesionales del Banco Sabadell.

Todo surge del cambio del contexto en la educación superior que aparece tras la famosa Declaración de Bolonia de 1999. En este sentido se busca que la formación en la empresa se adecúe a dicha declaración, por lo que se buscará en primer lugar:

- Que se mezclen clases, estudio personal, seminarios, proyectos, participación, etc.
- Que se base en la adquisición de habilidades.
- Que acredite y recompense con dicha acreditación a las personas que sean formadas por el programa LAUDE.

Esto además supone, que éste programa busca un aprendizaje a lo largo de toda la vida. Para iniciar los programas formativos darán vital importancia a una correcta detección y análisis de los conocimientos que tienen los empleados que serán formados, para adecuar de la mejor forma posible a los programas.

Otro de los objetivos de este programa LAUDE es asegurar la transferencia al puesto de trabajo de la formación por función que adquieren. Para ello se hace una actividad o proyecto final que se orienta no sólo a medir, si no a potenciar esa transferencia. Ejemplo de ello sería por ejemplo el programa para Gestor Comercial, basado en el conocimiento de los productos y cómo comercializarlos.

Los beneficios del programa LAUDE son muy numerosos para los empleados, que ven reconocido su esfuerzo en formación no sólo con mejores habilidades para su puesto si no con una titulación oficial (aumentando la **empleabilidad**). La universidad y los tutores internos del programa también salen beneficiados y por supuesto, el Banco Sabadell genera prestigio, optimiza el capital humano, fideliza el talento de sus empleados y promueve la excelencia.

En un ámbito más cercano a este trabajo de investigación, encontramos el

Master de Caja Rural de Granada realizado en alianza con la Universidad de Granada. La diferencia es que éste programa no va destinado a empleados si no a jóvenes licenciados, con lo que se pierden muchísimos de los beneficios que por ejemplo el programa LAUDE da a su entidad y empleados.

III.3.Evaluación de la formación.

Para que un proceso formativo sea completo, éste debe ser evaluado y no sólo al final. La tendencia actual es a generar el mayor número de corrientes feedback posibles dentro del proceso, sin que se entorpezca el mismo por ello. Evaluar qué se ha aprendido y si es aplicable o no a la realidad del puesto de trabajo, es clave.

Evaluar no sólo se ha quedado en el sentido más clásico que conocemos, de realizar una serie de pruebas o test sobre el temario teórico que se ha impartido, o un control práctico de cómo se realizan las tareas que se han aprendido. La observación y el continuo flujo de feedback deben hacer del proceso de evaluación algo mucho más dinámico.

En los años que nos preceden, se ha puesto de moda (y con sentido), el uso de certificaciones externas. Así la institución tiene una forma objetiva o al menos más aséptica de demostrar ante terceros, que lo que se está impartiendo es de calidad y utilidad para los alumnos. Así por ejemplo Robert Owen, director de acreditación y relaciones académicas del AMBA, las acreditaciones ofrecen un listado de instituciones formativas que tienen una calidad probada. Esto además no sirve sólo para atraer alumnos, sino que también para atraer a mejores profesores a la institución o empresa.

Como se comentó en el apartado anterior, la relación empresa-institución formadora debe ser cada vez más estrecha hasta el punto de que estas acreditaciones de las que hablamos, tienen en cuenta para su evaluación cuál es el nivel de contacto de la institución con el mundo corporativo, como indicador de su cercanía a la realidad. El señor Owen vuelve a recalcar que la calidad y la internacionalidad de los procesos serán también muy importantes.

Siguiendo el trabajo del profesor José M. Prieto de la Universidad Complutense de Madrid, la evaluación de la formación debe tener en cuenta la satisfacción que se tiene con los contenidos, los métodos y medios usados, la calidad del profesorado, las condiciones del desarrollo del proceso y la utilidad de lo aprendido. Propone que esta evaluación se realice mediante pruebas de conocimiento y situaciones de prueba (que simulan situaciones reales de trabajo). Ambas pruebas se deben usar tanto al final como durante el proceso.

La evaluación de la formación en la empresa es para este autor necesaria, en tanto en cuanto permite una medida de los conocimientos adquiridos, aumenta el feedback del proceso y ayuda a concienciarse al alumno de lo que va a encontrarse en la realidad. Sin embargo encontramos también inconvenientes como que la elaboración de las pruebas es compleja y resta tiempo y recursos. Además las pruebas deben adaptarse a los cambios igual que se adapta el proceso en sí, para que no estén fuera de la actualidad cuando se realicen. La evaluación debe de hacerse de forma sensible para-con el empleado, pues si no éste puede sentirse examinado y crear tensiones innecesarias que no son las que busca el proceso.

Con la evaluación de la formación haremos que el proceso cambie en aquellos puntos en los que no es eficaz. Por lo tanto, llegamos a la conclusión de que el proceso debe de adaptarse a la realidad del entorno, pero también debe adaptarse a sí mismo y eliminar aquellas partes que no están siendo todo lo eficaces que se quería. Así obtendremos procesos eficaces y de calidad con el transcurso del tiempo. Esto de hecho, es lo más criticable tal vez para las entidades de crédito, principalmente las pequeñas, que tienen sistemas y métodos anquilosados en el pasado, fuera de la realidad y que carecen de utilidad para sus empleados.

También se evalúa el desempeño del empleado después del proceso, para comprobar la adaptación efectiva de los nuevos conocimientos a la realidad y a la vez comprobar que ese puesto es el correcto para esa persona, que se ha motivado al

trabajador con la formación y que ha mejorado su rendimiento. Esto se puede hacer mediante entrevistas, observaciones de campo, la elección forzada etc. aunque vamos a analizar algunos de los métodos de evaluación del desempeño más novedosos:

- Métodos de incidentes críticos. Estudia las características muy positivas o muy negativas que inciden en la consecución de los resultados. Busca el registro de los sucesos que encuadran esos dos extremos y su análisis.
- Comparación por pares, analizando de dos en dos a los trabajadores comparando su desempeño.
- Autoevaluaciones.
- Etc.

Los métodos son muchísimos, pero lo importante es básicamente que quien evalúe sea un profesional, para que todo el esfuerzo de tiempo y recursos que exige la evaluación no germine en un resultado que no se corresponda con la realidad o que no llegue a tiempo para solucionar los problemas detectados.

Len Holden (2004), por su parte, habla de la evaluación de la formación como una de las partes más importantes pero a la vez una de las que se olvida o descuida con mayor facilidad. Los métodos de evaluación que enumera Holden como principales son los siguientes:

- Cuestionarios. Como él los llama, formularios feedback u hojas de la felicidad.
- Exámenes y pruebas. Que son los más usados si el proceso formativo debe desembocar en una acreditación o diploma.
- Proyectos. Que los alumnos realicen proyectos al final del proceso para comprobar su implicación y conocimientos.
- Ejercicios estructurados y casos de estudio, para dar la oportunidad de

aplicar los conocimientos y destrezas aprendidos.

- Entrevistas a los alumnos.
- Observación directa.
- Crear foros de discusión y participación.
- Etc.

Atendiendo a la profesora Pilar Pineda, podemos resumir lo hasta aquí comentado: los resultados que hay que medir del proceso formativo son tanto los aprendizajes generados por el proceso, como el impacto que la aplicación de los mismos tiene sobre el quehacer de la empresa.

Por lo tanto aparece la evaluación del impacto como parte del proceso. La citada autora nos habla de impacto como los beneficios (incrementos de niveles o utilidad) que ha obtenido la organización tras la inversión realizada. Son pues transferencias del conocimiento al puesto de trabajo que se traducen en resolución de problemas, cambios en las formas de realizar tareas y en cómo y qué intensidad se llega a los resultados.

Para estudiar el impacto de un programa formativo, Pilar Pineda (2003:198) nos habla de cinco interrogantes a los que atender:

- Para quién evalúo (para la empresa).
- Qué evalúo (la traducción en resultados de unos programas formativos).
- Quién evalúa.
- Cuándo evalúo (suele ser diferida con respecto al programa).
- Cómo evalúo: generalmente mediante el uso de indicadores.

Aquí aparece un concepto nuevo y que aunque sea brevemente, es conveniente aclarar. Un indicador de impacto es una unidad de medida que nos ayuda a conocer el efecto que la formación ha tenido en el trabajador o la organización. Pueden ser

cantidades (número de compras etc.), índices (participación, satisfacción...), plazos (de entrega, prestación de servicios) y efectivos (recursos humanos implicados etc.). Los expertos hablan de dos tipos de indicadores: los duros (objetivos, fáciles de medir, creíbles para la dirección etc.) y los blandos (difíciles de medir, subjetivos, muy presentes en la formación pero de no tanto valor para la dirección).

Una vez conocido el concepto de indicador, podemos estudiar el proceso de medición del impacto de un programa formativo en nuestra empresa.

- i. Identificar el tipo de formación: es decir, decidir qué formación vamos a evaluar, generalmente decidiéndonos por una acción formativa que resalte por su valor en la estrategia de la empresa.
- ii. Crear sistemas de participación: que los afectados por la evaluación estén y se sientan implicados.
- iii. Seleccionar los indicadores que evaluarán el programa formativo.
- iv. Clasificar esos indicadores.
- v. Clarificar qué modalidades de aplicación tiene cada indicador: momento, agente, fuente e instrumento que usaremos para su medición.
- vi. Seguimiento del indicador, comparando el objetivo con medidas previas, durante y post programa formativo.
- vii. Informe de los resultados.

Capítulo 4.

Diseño y metodología de la investigación empírica.

IV.1. Opciones metodológicas fundamentales.

La investigación en el campo educativo o formativo puede realizarse desde varios enfoques o paradigmas. Estos paradigmas pueden definirse, según Ritzer (1975), como “una imagen fundamental del objeto de estudio dentro de una disciplina. Sirve para definir lo que debe estudiarse, qué cuestiones preguntarse, cómo deben preguntarse y que reglas deben seguirse al interpretar las respuestas obtenidas”. Entiende este humanista el concepto de paradigma como una unidad mayor que el consenso en la ciencia. Otra forma de denominar a estos enfoques y que encontramos en la literatura especializada es: “programa de investigación”.

Sea cual sea la denominación que adoptemos, encontramos de forma generalizada cuatro enfoques para generar conocimiento mediante la investigación. Estos son, siguiendo Guillermo Orozco (1996):

- Positivista → Predicción: alto interés en verificar y comprobar.
- Realista → Explicación: se centra en el estudio de las causas de los fenómenos.
- Hermenéutico → Interpretación: énfasis en la interpretación del objeto de estudio.
- Interaccionista → Asociación: quiere la conexión entre los elementos que actúan en el objeto de estudio.

Otros autores como Colás (1992) distinguen sólo tres:

- Positivista: La realidad es única y fragmentable. La investigación busca dominar esa realidad, controlarla. Para ello usa el conocimiento técnico, basado en el rigor y neutralidad, sin la aplicación de valores. El investigador es un elemento distante e independiente al objeto de estudio.
- Interpretativo: busca comprender el significado de las acciones de los seres humanos. Para este enfoque la realidad es múltiple e intangible. Busca descubrir y comprender las relaciones, mediante conocimiento práctico y con influencia de

valores en el proceso de investigación. Hay interacción entre el investigador y el objeto de la investigación.

•Crítico: para este enfoque la realidad es dinámica, se mueve y la investigación debe tener como fin el cambio, contribuir al dinamismo de la realidad. El conocimiento que se presenta en este enfoque es emancipativo, teoriza los contextos. Entran en juego ideología y valores.

Habrá que optar por un camino u otro dependiendo de las siguientes variables. Que el problema a investigar sea teórico (positivismo), se base en percepciones y sensaciones (interpretativo) o en vivencias (crítico).

De ello también dependen las técnicas de recogida de datos, que pueden ser instrumentos fiables y válidos (positivismo), técnicas cualitativas (interpretativo) o la comunicación personal (crítico). Las principales diferencias entre métodos cualitativos y cuantitativos, siguiendo a Hernández (1995) serán:

CUANTITATIVOS	CUALITATIVOS
Buscan objetividad.	Buscan subjetividad.
Establecen generalidades.	Conocimiento exhaustivo de particularidades.
Obtienen datos.	Obtienen discursos.
Estudia al individuo en poblaciones.	Estudia al individuo en grupos.
Diseño planificado.	Diseño emergente.
Evaluación de programas de gran alcance.	Evaluación de programas locales.
Evaluación de resultados (sumativa).	Evaluación del proceso (formativa).

Como vemos ambos tipos de métodos nos ofrecen ventajas, dependiendo de qué se esté buscando. Muchos autores ahora opinan que lo más completo es el uso de ambos métodos, pues así se obtienen resultados objetivos y fiables a la vez que no son excesivamente rígidos y difíciles de aplicar a la realidad. En este mismo sentido, Reichardt (1982) indica las ventajas de combinar ambos estilos:

- **Se pueden atender varios objetivos dentro de una misma investigación.**

- **Las percepciones y puntos de vista que se obtienen no se pueden alcanzar con los métodos por separado.**

- **Permiten el replanteamiento de visiones más depuradas en el contraste de resultados.**

Por tanto vemos que es beneficiosa como opción metodológica para nuestro estudio la complementariedad de métodos. A la vez se observa también que debido a la naturaleza de nuestro estudio, se usarán más los métodos cualitativos, pues es complicado medir objetivamente el conocimiento y no es el objetivo de este estudio examinar los conocimientos de los empleados, sino analizar las carencias formativas que tienen mediante el estudio de todos los participantes en su quehacer diario.

Lorenzo Delgado (2003) ya nos plantea la unión de lo cualitativo y cuantitativo. Para integrar los diversos métodos, propugna que ante la triangulación, lo cualitativo apoye los números con citas textuales posteriores, o que iluminen el significado de los datos numéricos.

Optamos en nuestro caso pues, por una investigación ecléctica, que mezclará lo cuantitativo y lo cualitativo, pero aún queda por aclarar la estrategia metodológica a seguir. Para Garanto Alós (1987) hay tres estrategias:

- **Descriptivas.** Quieren obtener conocimiento y constancia de cualquier situación, evento o conducta.

- **Correlacionales.** Mediante estudios estadísticos quieren establecer relaciones entre los fenómenos, conductas, situaciones etc.

- **Manipulativas.** Establece una variable dependiente de otras varias independientes, que son manipuladas en un marco natural o laboratorio e intentando mantener controladas las variables que pudiesen intervenir en el proceso y no

interesen.

En nuestro caso, nuestra investigación quedará encuadrada dentro de la estrategia descriptiva. Buscaremos conocer la situación de la formación en las Cooperativas de Crédito, las asociaciones de las características que integran el proceso formativo, buscando cuáles son las variables que afectan e influyen en el mismo.

La investigación empírica que se realizará no va a optar por una postura cerrada hacia los métodos cuantitativos o cualitativos. Las bondades de ambas opciones son conocidas y por ello serán usadas de forma conjunta para así aprovechar las mismas en terreno abonado.

Hablamos pues de usar una metodología ecléctica, integrada o multimétodo que recoja tanto datos porcentualizables como opiniones subjetivas que nos ayuden en su conjunto a formar la fotografía más completa posible de la situación actual del tema de investigación.

El estudio de las necesidades formativas en las organizaciones privadas de crédito, más concretamente en las Cooperativas de Crédito, deberá arrojar una luz que pueda ayudar a los empleados y a las propias empresas a mejorar su imagen de cara al público, la sensación de pertenencia al grupo de los empleados o simplemente una mejor y más rápida adaptación de los trabajadores al contexto cambiante.

Se estudiará el tema desde diversas perspectivas. Por una parte un estudio tanto cuantitativo como cualitativo cuyo origen serán los empleados de Cooperativas de Crédito, en concreto de la Caja Rural de Granada, que de forma anónima expresarán su opinión o evaluarán dentro de una escala de calificaciones los siguientes puntos básicos:

- Su percepción del nivel y calidad de formación actual en su entidad y evaluación del mismo.
- Estudio de las inquietudes formativas de los empleados (carencias percibidas por los empleados).
- Percepción que tienen sobre la importancia de la formación (para su desempeño diario, imagen con el cliente etc.).

Por otra parte se llevará a cabo el estudio de similares características, pero atendiendo a directivos encargados de la formación en la empresa. En este sentido la investigación va a ser por cuestiones logísticas, de carácter cualitativo, pues no será posible rescatar una cantidad de opiniones directivas suficientes como para realizar estudios estadísticos al respecto. En este apartado **se entrevistará** a algunos directivos de Cooperativas de Crédito, con el fin de averiguar los siguientes aspectos entre otros.

- Qué percepción tienen de la situación de la formación en la entidad.
- Metodología utilizada para la formación y razonamiento de por qué se usa.
- Averiguar si perciben la formación como un coste o una inversión para la empresa.
- Autoevaluación de su actuación.

Entre las personas que van a ser entrevistadas se encuentran:

- El Director General de Caja Rural de Granada: D. Dimas Rodríguez Rute.
- El Secretario del Consejo Rector de Caja Rural de Granada: D. Víctor López Palomo.
- Dos directores de oficina.
- Un empleado de mando intermedio y con experiencia en C.R.G.

Con esto tendremos las visiones de los dos pilares fundamentales que atañen a la formación en la organización.

Entre los participantes de todos estos métodos encontraremos inmersos a aquellas personas que comienzan a trabajar en una Cooperativa de Crédito, pero que no son empleados en sí: los becarios y noveles. Queremos saber también su opinión y poder obtener datos tanto cuantitativos como cualitativos sobre cuál es la situación que este colectivo tiene. Esto es muy importante pues los becarios son la mayor fuente de futuros empleados de las Cooperativas de Crédito.

Para la recogida de todos estos datos utilizaremos tanto métodos clásicos como nuevas tecnologías, dependiendo de aquello que sea más conveniente para / con el entrevistado. El tratamiento cuantitativo de la información obtenida se realizará mediante procesos informáticos usando programas como SPSS o Excel. El cualitativo, mediante el análisis del contenido tradicional y clásico.

Resumiendo los apartados anteriores, cabe decir que la investigación que se va a llevar a cabo será descriptiva y que utilizaremos para realizarla una serie de herramientas tanto cuantitativas como cualitativas. Cuantitativas: el cuestionario y cualitativas la entrevista semiestructurada y la grupo de discusión. Siempre con la vista en el problema sobre el que indagar. Éste será el estudio de las necesidades formativas y las percepciones que sobre su formación tienen los empleados de las Cooperativas de Crédito. En puntos siguientes se profundizará en el mismo.

Como ya se apuntó en la introducción de este trabajo, así como en diversos puntos durante el transcurso del mismo, la Pedagogía debe comenzar a tomar un papel más importante para las empresas en el campo de la formación. Los pedagogos son las personas más preparadas para generar programas formativos eficaces, por lo que reforzar el vínculo existente entre Pedagogía y empresa es otro de los objetivos de esta investigación. Tal vez la necesidad de conocimientos psicológicos en los procesos de selección y admisión en la empresa, han hecho que

la psicología tome también la predominancia en la creación de programas formativos, pero la Pedagogía está más preparada para hacerse cargo de ese campo o al menos debe estar presente en el mismo.

Para evaluar las necesidades formativas dentro de una organización, no sólo nos centraremos en el punto de vista del estudio del nivel de consecución de los objetivos y metas que se han puesto a los trabajadores desde el Departamento de Formación en consonancia con el de Recursos Humanos. Éste es el modus operandi que vienen teniendo la mayoría de propuestas desde el campo de la psicología para el estudio de necesidades formativas en la empresa. Pero como ya se comentó en el primer apartado del capítulo III, hay más actores que deben tener una participación directa para poder detectar las verdaderas necesidades formativas de la organización.

Centrarse de manera tan predominante en el estudio de la consecución de unos objetivos que los especialistas de la empresa proponen a los empleados, no es sino reducir el flujo de información y crear una tendencia al totalitarismo en los programas formativos. Con el tiempo, esto desemboca con casi total seguridad en un alejamiento entre lo que perciben los empleados y lo que proponen los expertos.

No hay que olvidar que la formación tiene como objetivo mejorar el conocimiento, las capacidades y aptitudes de los empleados, por lo que cuanto mayor sea el flujo de información recíproco que se produzca entre los trabajadores y los expertos, mayor será la posibilidad de que el proceso sea satisfactorio.

Por tanto nuestro estudio va a intentar atender a las opiniones y percepciones de cada uno de los actores, incluyendo a los clientes, para hacer que el mapa de necesidades formativas sea lo más realista posible.

Nosotros realizaremos una evaluación externa, desde un punto de vista en el que el evaluador es ajeno a la empresa (Levine, 1981). Las evaluaciones internas serán aquellas que lleven a cabo los especialistas de la propia Cooperativa de Crédito.

Autores como Colás (1993) nos presentan una distinción entre tres evaluaciones, que formarán parte de nuestro estudio:

- Evaluación preformativa (análisis de las necesidades).
- Evaluación formativa (evaluar el proceso).
- Evaluación sumativa (análisis de los resultados).

En nuestro caso, la evaluación preformativa se basará en el estudio de aquellas necesidades que se perciben por parte de los diferentes actores del día a día de una Cooperativa de Crédito. La evaluación del proceso se centrará en estudiar cómo se forma en las Cooperativas de crédito y cómo se ve ese estilo de formar por parte de los mismos actores. Por último, la evaluación sumativa nos ayudará a centrar la fotografía y ver así en qué lugar estamos actualmente y dónde deberíamos llegar.

Es de suponer que estas evaluaciones las llevan a cabo también los especialistas de las Cooperativas de Crédito para poder controlar los programas formativos de la entidad. Por ello habrá un apartado en la investigación dedicado a ver si realmente se evalúa de forma correcta en al menos estos tres puntos fundamentales.

En el aspecto preformativo, siguiendo a Witkin (1978), habría que estudiar nueve cuestiones a las que tenemos que dar respuesta:

1. ¿Quiénes desean evaluar las necesidades?
2. ¿Por qué se pide la evaluación de necesidades?
3. ¿Cuál puede ser el alcance de la evaluación?
4. ¿Sobre qué fuentes localizar la atención?

5. ¿Cuál es la bondad y el valor de los datos?
6. ¿Qué métodos se usarán para obtener los datos?
7. ¿Cuál son los límites para la obtención de datos?
8. ¿Qué se puede invertir en personas, tiempo o dinero?
9. ¿Qué resultados de la evaluación cubren propósitos, límites y recursos?

La evaluación formativa ayudará por su parte a mejorar el proceso de la formación en las Cooperativas de Crédito, mediante la generación de un feedback intermedio que llega hasta aquellos que pueden tomar decisiones que cambien el programa para mejor. Cabrera (1987) propone cuatro ideas para el proceso de evaluación formativa:

- Oportunidades que se han tenido para lograr los objetivos propuestos.
- Motivaciones y estimulaciones que ayudan al aprendizaje.
- Estructura del material instructivo.
- Ejercicios de aprendizaje (¿son los correctos?).

En cuanto a la evaluación sumativa, cabe decir que nos ayudará para conocer la eficacia del proceso formativo actual de las Cooperativas de Crédito. Otro aspecto a evaluar en este apartado será la calidad del proceso. Habrá que observar también si los sujetos objeto de la formación aprenden efectivamente o si el proceso es una pérdida de tiempo y dinero.

IV.2. Justificación.

Conviene antes de seguir adelante, aclarar el porqué de la realización de esta investigación empírica. La experiencia personal que hemos tenido muchos nuevos empleados de Cooperativas de Crédito, nos ha hecho ver que algo no funciona correctamente en el campo de la formación dentro de ese tipo de empresa.

Por tanto hablamos de la percepción personal de unas necesidades formativas que aparentemente no se están facilitando dentro de la organización y que fuerzan al nuevo y antiguo empleado a aprender mediante el viejo método de ensayo y error.

En otro tipo de trabajo tal vez pueda llegar a ser aceptable, pero en este caso hablamos de un puesto laboral que exige por lo general (en lo que se refiere a la red de oficinas) un contacto directo y muy intenso con el cliente. Esto viene a reforzar una idea: que una buena formación no debe ser vista como una exigencia egoísta del trabajador, sino que debería ser una forma que tiene la empresa para generar confianza en sus clientes y empleados. En definitiva, una correcta formación propicia un aumento en la calidad del servicio ofrecido, además de poder llevar consigo mejoras de eficiencia, consecución de objetivos financieros etc.

La pregunta es si los beneficios de una buena formación aparentemente son tan claros, ¿por qué para algunos clientes o empleados los sistemas de formación de las organizaciones en cuestión parecen tan arcaicos y carentes de contenidos útiles?. Estudiaremos todos los puntos de vista posibles para obtener una fotografía de la situación actual a máxima resolución y así poder desentrañar cuáles podrían ser las soluciones para un cambio de rumbo, siempre que fuera necesario.

Tal vez el cambio que se proponga para la organización una vez terminada esta investigación sea casi un cambio en la cultura de la formación de la misma, que podrá

ser tenida en cuenta o no, pero que simple y llanamente busca que estas organizaciones mejoren su imagen para/con el cliente y aumenten la motivación de los empleados por su formación, que hoy por hoy es en general escasa o “forzada”.

IV.3. Problema.

El problema de investigación es el estudio y análisis de las percepciones que tienen los diferentes actores del día a día y en la actividad habitual de una Cooperativa de Crédito, en cuanto a su formación y, en concreto, el caso de la Caja Rural de Granada.

Por experiencia personal y conocimiento de muchísimos empleados, becarios, directivos etc. durante dos años de mi vida, he comprobado como hay algo que aparentemente no funciona bien. En primer lugar existe una desidia general hacia los cursos de formación que se ofrecen. Esto podría ser consecuencia de una falta de interés íntegro de los empleados, innato, pero no creemos que eso pueda ser. Por lo tanto algo se debe estar haciendo mal para que los empleados carezcan de motivación para formarse.

Por otro lado, la formación inicial que se da a los nuevos empleados también va a ser analizada. Hay que observar pues todos los procesos de formación que se ofrecen desde la Cooperativa y ver si son suficientes o simplemente si están correctamente encauzados.

IV.4. Objetivos.

Para comenzar, hay que enunciar un objetivo principal o general: **el estudio de las necesidades formativas dentro de una Cooperativa de Crédito**. Con ello queremos analizar tanto los procesos desde una perspectiva externa e interna, como las percepciones de todos y cada uno de los participantes en dichos procesos o de aquellos que se ven influenciados por los mismos.

Los objetivos específicos de nuestra investigación podrían quedar enmarcados en los siguientes puntos:

1. Analizar las percepciones de los empleados de la Caja Rural de Granada sobre las técnicas, estrategias laborales y dimensiones que abarcan los contenidos de su formación.
2. Valorar los procesos formativos que constituyen la oferta de la institución desde una perspectiva didáctica.
3. Indagar el nivel de aceptación de los condicionantes organizativos de la formación (espacios, tiempos...)
4. Sistematizar los medios y recursos técnicos utilizados por la institución para la formación de los empleados.
5. Determinar el grado de rentabilidad de la formación para los responsables del gobierno de la institución.
6. Estudiar la satisfacción que el plan de formación genera en los usuarios.

El objetivo de la investigación no va a ser la crítica destructiva, sino que lo que buscamos es una mejora para la formación en este tipo de entidades. Las percepciones de una persona no justificarán la conclusión del estudio, sino que se van a analizar los casos de muchas personas y con metodologías diversas para obtener la mejor y más fiel representación de la situación actual.

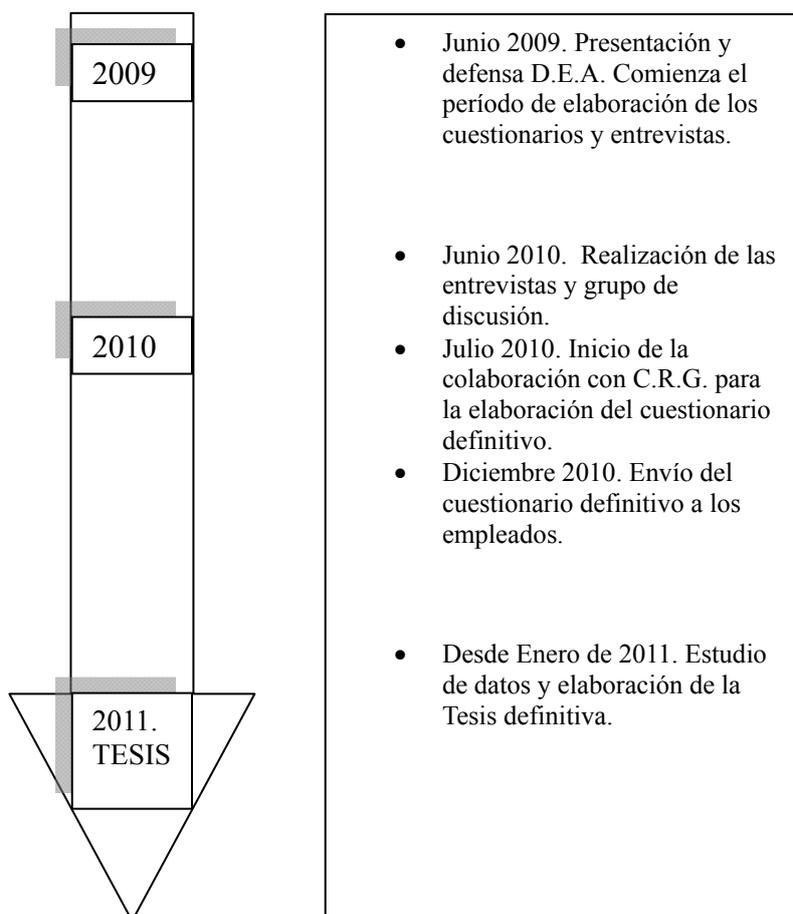
IV.5. La muestra.

En un principio, se pensaba usar una muestra del total de la población para la realización de este estudio. Pero la sucesión de acontecimientos que desembocó en una total colaboración por parte de la entidad Caja Rural de Granada para/con este proyecto de investigación, hizo elevar nuestras expectativas.

Así pues, la muestra pasaría a ser el total de la población de empleados de la C.R.G. De esa totalidad a la que se la haría llegar el cuestionario, 95 empleados (un 11.4% del total de empleados) participarían en el cuestionario.

IV.6. Cronograma.

La investigación llevada a cabo y culminada con la publicación de este trabajo, ha seguido el siguiente cronograma.



IV.7. Instrumentos.

IV.7.1. Cuestionario.

IV.7.1.1. Proceso de construcción y validación.

Análisis de la Validación Intraajueces.

Para comenzar con el análisis, hay que anotar que los principales cambios se realizaron tras unas primeras reuniones con el Director de esta Tesis. En dichas reuniones se vio conveniente unificar los cuestionarios iniciales, divididos en cuestionario sobre formación inicial y cuestionario sobre la formación continua. Por lo tanto, en la investigación, tratamos un único cuestionario que a su vez trata los siguientes apartados:

- Variables personales.
- Necesidades formativas en competencias específicas.
- Dimensión Didáctico-curricular.
- Visión global sobre el proceso de formación.

De este modo, el cuestionario quedaba transformado en un segundo borrador que puede encontrarse en los anexos de éste trabajo. Ese fue el borrador enviado a un número total de cinco expertos formados por:

- Dos Catedráticos de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada.
- Un Profesor de Secundaria, Matemático y Doctor por la Universidad de Granada.
- Un Catedrático y experto en formación en empresas de la Universidad Autónoma de Barcelona.

- Un Profesor Doctor de la Universidad de Granada en el Departamento de Didáctica y Organización Escolar.

A continuación se realiza el análisis de las modificaciones tenidas en cuenta de cada Juez:

SÍNTESIS DE JUEZ 1. (Catedrático D.O.E. Granada).

- El evaluador número 1 ha sugerido se añadan al cuestionario inicial los ítems nº: 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 y 21 (ver borrador segundo).
- No ha suprimido ninguna pregunta.
- Ha rectificado la numeración.
- Ha sugerido algunos cambios en términos como “primer trabajo” en el ítem 21 o “cumplimentar” y “posible” en las instrucciones.

SÍNTESIS DE JUEZ 2. (Catedrático D.O.E. Granada 2).

- Ha sugerido que se añadan al cuestionario los ítems 15, 16 y 21.
- No ha suprimido ninguna pregunta.
- Ha sugerido una rectificación en la numeración.
- Corrige el singular en el ítem 15 para que quede: “procesos formativos”.

SÍNTESIS DE JUEZ 3. (Profesor Doctor D.O.E. Granada).

- Ha sugerido realizar preguntas más concretas, para así conseguir resultados más concretos y directos. Ello ha llevado a la inclusión de los ítems: 3, 4, 5, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 y 27 en el cuestionario definitivo.
- No ha suprimido ninguna pregunta.
- Ha sugerido el desglose de algunos ítems (Ítem 2).

SÍNTESIS DE JUEZ 4. (Catedrático U.A.B).

- Sugiere el cambio del término “sexo” por el de “género”.
- Opina que hay que aclarar la diferencia entre urbano y rural en el destino habitual.
- Propone añadir la formación no reglada (en el cuestionario definitivo: otros) a los diferentes ítems sobre los estudios de los encuestados.
- Detecta un error al repetirse en los tramos de edad el número 35. Se cambia el tramo: 36 a 45 para subsanar el error.
- Sugiere que no es necesario usar masculino y femenino en el término “formado” del ítem 5.
- Propone hacer preguntas más concretas, lo que ha llevado a la creación de los ítems: 3, 4, 5, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 y 27 en el cuestionario definitivo.

SÍNTESIS DE JUEZ 5 (Matemático, Doctor y Profesor de secundaria).

- Propone cambiar un tramo de permanencia en la entidad de 4 a 10 años.
- Sugiere añadir “Otros” en los niveles de formación del cuestionario.
- Comenta la posibilidad de desglosar varios ítems: 3, 7 y 12.
- Sugiere temáticas para posibles preguntas (telemática, profesorado, en qué quieren formarse etc.) lo que ha supuesto la creación de los ítems: 3, 4, 5, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 y 27 en el cuestionario definitivo.
- 3, 4, 5, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 y 27 en el cuestionario definitivo.

En resumen, la aportación de los expertos que han validado el cuestionario ha sido enorme. No sólo han sugerido posibles nuevas preguntas, si no que han hecho que el cuestionario definitivo sea mucho más lógico y corresponda más con los objetivos planteados en la tesis.

El aumento del número de ítems (once nuevos) en el cuestionario definitivo responde al deseo y sugerencia de tres de los cinco jueces y favorecerá sin duda a la obtención de una imagen más nítida de la realidad.

Análisis de valoración Interjueces.

A continuación se analizan en una tabla, las valoraciones que los jueces han realizado sobre los ítems del cuestionario. En los ítems pertinencia e importancia, las cifras que aparecen se refieren a la media aritmética sobre la valoración que han hecho los jueces. No debemos olvidar que esta tabla se basa en el segundo borrador de cuestionario, que puede encontrarse en los anexos, pues sobre él trabajaron los expertos.

Antes de pasar a la tabla recordamos qué significa cada término:

<i>Univocidad. Si se entiende o no la pregunta.</i>
<i>Pertinencia. Si tiene relación con el objeto de estudio.</i>
<i>Importancia. Si la pregunta es significativa.</i>

ITEM	Univocidad	Pertinencia	Importancia
Var. Id. Pers.	<i>SI</i>	3.6	3.6
1	<i>SI</i>	3.6	3.6
2	<i>SI</i>	3.6	3.6
3	3 <i>SI</i> . 2 <i>NO</i> .	3.2	3.2
4	<i>SI</i>	3.6	3.8
5	<i>SI</i>	3.4	3.6
6	<i>SI</i>	3.4	3.4
7	4 <i>SI</i> . 1 <i>NO</i> .	3.6	3.6
8	<i>SI</i>	3.6	3.6
9	<i>SI</i>	3.2	3.2
10	<i>SI</i>	3	2.8
11	<i>SI</i>	3.2	3.2
12	<i>SI</i>	3.8	3.8
13	4 <i>SI</i> . 1 <i>NO</i> .	3.6	3.8
14	<i>SI</i>	3.8	3.8
15	<i>SI</i>	3.4	3.4
16	<i>SI</i>	3.8	3.8
17	<i>SI</i>	3.6	3.6
18	<i>SI</i>	3.4	3.4
19	<i>SI</i>	3.6	3.8
20	4 <i>SI</i> . 1 <i>NO</i> .	3.2	3.2
21	4 <i>SI</i> . 1 <i>NO</i> .	3.6	3.6
22	<i>SI</i>	3.6	3.6
23	<i>SI</i>	3.4	3.4
24	<i>SI</i>	3.8	3.8
TOTALES.	95.2 %	3.504	3.528

Como podemos observar, la univocidad de los ítems es buena, es decir, si estas tienen una formulación clara que resulta comprensible. Hay que analizar más en profundidad el caso del ítem 3 que tiene dos valoraciones negativas. Consideramos, que pese a estas valoraciones, la pregunta es suficientemente clara para los empleados de la C.R.G. pues ellos saben a qué nos referimos con la formación en Seguros.

La pertinencia media es de 3.504 sobre 4, con lo que podemos concluir que los ítems son pertinentes. En cuanto a la importancia que tienen con respecto a los objetivos de la tesis, es de 3.528 sobre 4, por lo que también podemos decir que la relación entre los ítems del cuestionario y los objetivos de la investigación es más que correcta.

Las medias se han calculado siguiendo las siguientes tablas:

IMPORTANCIA.

Juez 1	J2	J3	J4	J5	TOTAL	MEDIA
4	4	3	4	3	18	3,6
4	4	3	4	3	18	3,6
4	4	3	4	3	18	3,6
3	3	3	4	3	16	3,2
4	4	3	4	3	18	3,6
4	4	3	3	3	17	3,4
4	3	3	4	3	17	3,4
4	4	3	3	4	18	3,6
3	4	4	4	3	18	3,6
3	4	2	4	3	16	3,2
3	4	2	3	3	15	3
3	4	2	3	4	16	3,2
4	4	3	4	4	19	3,8
4	4	2	4	4	18	3,6

4	4	3	4	4	19	3,8
4	4	2	3	4	17	3,4
4	4	3	4	4	19	3,8
4	4	3	3	4	18	3,6
3	4	3	3	4	17	3,4
4	4	2	4	4	18	3,6
3	4	3	3	3	16	3,2
4	4	3	3	4	18	3,6
4	4	3	3	4	18	3,6
3	4	3	3	4	17	3,4
4	4	3	4	4	19	3,8
Media Tot					87,6	3,504

PERTINENCIA

1	2	3	4	5	TOTAL	MEDIA
4	4	3	4	3	18	3,6
4	4	3	4	3	18	3,6
4	4	3	4	3	18	3,6
3	3	3	4	3	16	3,2
4	4	3	4	4	19	3,8
4	4	3	3	4	18	3,6
4	3	3	4	3	17	3,4
4	4	3	3	4	18	3,6
3	4	4	4	3	18	3,6
3	4	2	4	3	16	3,2
3	3	2	3	3	14	2,8
3	4	2	3	4	16	3,2
4	4	3	4	4	19	3,8
4	4	3	4	4	19	3,8
4	4	3	4	4	19	3,8
4	4	2	3	4	17	3,4
4	4	3	4	4	19	3,8

4	4	3	3	4	18	3,6
3	4	3	3	4	17	3,4
4	4	3	4	4	19	3,8
3	4	3	3	3	16	3,2
4	4	3	3	4	18	3,6
4	4	3	3	4	18	3,6
3	4	3	3	4	17	3,4
4	4	3	4	4	19	3,8
Med. Total					88,2	3,528

Una vez aplicado este primer e importante filtro sobre el cuestionario, el objetivo no era otro que conseguir la aceptación, por parte de Caja Rural de Granada, para enviar este cuestionario de forma electrónica a todos los empleados de la Caja.

Con tal propósito se llevaron a cabo numerosas reuniones que tuvieron lugar entre Julio y Diciembre de 2010 con los encargados del Departamento de Recursos Humanos de C.R.G. Tras estas reuniones el cuestionario quedó algo transformado de nuevo, para que se adaptara a lo que la Caja consideraba más relevante y para que los ítems fueran más fáciles y cercanos para los empleados.

Los cambios principales que se realizaron se presentan en la siguiente lista:

- Cambios en la introducción, haciéndola más corta y sencilla. Se conviene en eliminar ciertas partes que no eran relevantes de cara al empleado y que podían producir confusión en el mismo. El resultado final sería el siguiente:

Cuestionario sobre la formación para los empleados de la Caja Rural de Granada.

El siguiente cuestionario ha sido enviado por medios electrónicos a todos los empleados de la Caja Rural de Granada, para que con total anonimato puedan responder con sinceridad al mismo.

Dicho cuestionario forma parte de una investigación independiente tutelada por la Universidad de Granada y titulada: Estudio sobre Necesidades Formativas en Cooperativas de Crédito.

Muchas gracias.

Manuel Enrique Lorenzo Martín.
(Departamento de Didáctica y Organización Escolar)

Continuar

- Se añade en todos los ítems del cuestionario una quinta posibilidad de respuesta: NO APLICA (para ser usada por aquellos empleados para los cuales y por la naturaleza de su puesto habitual, la pregunta no es relevante o no puede ser contestada).

Formación en la Caja Rural de Granada

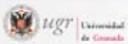
A continuación valore de 1 a 4, siendo 1 el nivel más bajo de valoración y 4 la mayor valoración posible.

Pregunta 6. ¿Cómo valoraría la formación que recibe sobre las operativas de funcionamiento para su puesto habitual?.

1
 2
 3
 4
 No Aplica

(Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

Formación en la Caja Rural de Granada.
Manuel Enrique Lorenzo Martín.


 UGT Universidad de Granada

Completado:

- Se elimina la separación en apartados del cuestionario, para no desviar la atención de los encuestados.
- En las variables de identificación principal, que pueden ser consideradas como los cinco primeros ítems del cuestionario, se añade la opción Servicios Centrales al ítem 4: destino habitual.
- Ítem 6. Cambio de operativas de caja por operativas en su puesto habitual.
- Ítem 7. Cambio de inicio de su carrera por primeros años en C.R.G.
- Ítem 10. Se elimina “formación inicial” del enunciado.
- Ítem 11. Reformulación de la cuestión sobre seguros. El nuevo texto sería: ¿Ha recibido alguna formación sobre la venta de seguros, en qué consisten o cómo realizar un seguro operativamente?
- Ítem 15. Se añade protocolos de seguridad a la pregunta sobre casos de emergencia.
- Ítem 16. Se añade la especificación de formación TEÓRICA Y PRÁCTICA a la pregunta.
- Ítem 19. Reformulación de la cuestión para adaptarla más a la realidad actual de C.R.G. En el caso de un cambio operativo de procedimientos, como supuso el cambio en la operativa de altas de clientes de RURALVIA o CRM. ¿Considera que la formación que reciben los empleados ante un cambio operativo es suficiente?.
- Ítem 28. Se modifica el enunciado pasando a ser más concreto sobre los procesos de evaluación de los cursos de formación por los que pasan los empleados.
- Se añade el ítem 29: ¿Considera que dicha evaluación que usted puede realizar de los cursos, ayudará efectivamente a mejorarlos en el futuro? De este modo se da continuidad a la investigación sobre la evaluación de la formación.

- Se añade el ítem 30, para investigar sobre la formación y la conciliación de la vida personal y profesional. ¿Considera que el uso de formación no presencial le ayuda a conciliar su vida personal con la profesional?
- Adaptación de los últimos ítems del cuestionario a la realidad de la formación en la caja.

El cuestionario definitivo fue colgado en internet el día 15 de Diciembre de 2010 y puede ser consultado en el próximo apartado. Ese mismo día la C.R.G. envió un mensaje interno a sus empleados solicitando colaboración para responder al mismo. Dicho cuestionario estuvo disponible hasta el día 24 de Diciembre de 2010 para su anónima cumplimentación.

Como muestra de la versión online del cuestionario, ténganse las siguientes imágenes.



CUESTIONARIO SOBRE LA FORMACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA CAJA RURAL DE GRANADA



Página inicial del Cuestionario Online.

Formación en la Caja Rural de Granada

A continuación valore de 1 a 4, siendo 1 el nivel más bajo de valoración y 4 la mayor valoración posible.

Pregunta 9. ¿Fue usted instruido en los protocolos de petición de retirada de efectivo y en cómo solicitar efectivo para la oficina?

1
 2
 3
 4

(Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

Formación en la Caja Rural de Granada. Manuel Enrique Lorenzo Martín.

 Completado: 21 %

Ítem 9 en el cuestionario online.

El último cambio realizado, sugerido por el Director de esta tesis, fue el incorporar un elemento repetido, que en este caso sería un ítem que aparecería como número 39 y 43. La razón de esta repetición es de intentar comprobar que las respuestas no se contestaba de forma aleatoria (es decir, un ítem confirmatorio).

IV.7.1.2.Muestra seleccionada.

En el período de tiempo indicado, 95 empleados de la Caja Rural de Granada contestaron de forma íntegra al cuestionario, de los 832 empleados que según la última memoria anual (de 2009) tiene la Caja. Esto supone un 11,4 % de la plantilla. La muestra es claramente representativa. Por lo tanto, no había en un principio una selección muestral, si no que el cuestionario fue enviado a todos los empleados de la C.R.G.

IV.7.1.3. Versión validada y definitiva del cuestionario.

La versión del cuestionario a la que se llegó tras todo este proceso de depuración, y por lo tanto la que se usó para realizar la investigación, fue la siguiente:

Cuestionario sobre la formación para los empleados de la Caja Rural de Granada.

El siguiente cuestionario ha sido enviado por medios electrónicos a todos los empleados de la Caja Rural de Granada, para que con total anonimato puedan responder con sinceridad al mismo.

Dicho cuestionario forma parte de una investigación independiente tutelada por la Universidad de Granada y titulada: Estudio sobre Necesidades Formativas en Cooperativas de Crédito.

Muchas Gracias. Manuel Enrique Lorenzo Martín (Departamento de Didáctica y Organización Escolar).

BLOQUE I. VARIABLES DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL.

Género	<input type="checkbox"/> Hombre	<input type="checkbox"/> Mujer		
Edad	<input type="checkbox"/> Menor de 25	<input type="checkbox"/> 25 a 35	<input type="checkbox"/> 36 a 45	<input type="checkbox"/> 45 en adelante
Nivel de formación	<input type="checkbox"/> F.P. Grado Medio.	<input type="checkbox"/> F.P. Grado Superior.	<input type="checkbox"/> Bachillerato.	
	<input type="checkbox"/> Diplomatura.	<input type="checkbox"/> Licenciatura.	<input type="checkbox"/> Máster.	
	<input type="checkbox"/> Doctorado.	<input type="checkbox"/> Otros (No reglada)		
Destino Habitual*	<input type="checkbox"/> Urbano.	<input type="checkbox"/> Rural.	<input type="checkbox"/> SS.CC.	
Antigüedad en CRG	<input type="checkbox"/> Menos de 3 años.	<input type="checkbox"/> 4 a 10 años	<input type="checkbox"/> Más de 10 años.	

- Urbano (SS.CC y oficinas de poblaciones importantes). Rural: poblaciones pequeñas.

A continuación valore de 1 a 4, siendo 1 el nivel más bajo de valoración y 4 la mayor valoración posible.

6. ¿Cómo valoraría la formación que recibe sobre las operativas de funcionamiento para su puesto habitual?

1	2	3	4

- No aplica. No aplica. (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

7. ¿Cuál es la valoración que usted daría a la formación que recibió durante sus primeros años en C.R.G con respecto a las operaciones básicas de caja?

1	2	3	4

- No aplica. (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

8. ¿Recibió usted una correcta instrucción en su puesto de trabajo sobre el arqueo de la caja y oficina?

1	2	3	4

- No aplica. (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

9. ¿Fue usted instruido en los protocolos de petición de retirada de efectivo y en cómo solicitar efectivo para la oficina?

1	2	3	4

- No aplica. (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

10. ¿Ha recibido usted alguna formación en técnicas de conversación básica y formas de tratar al cliente en algún idioma diferente al castellano?

1	2	3	4

- No aplica. (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

11. ¿Ha recibido alguna formación sobre la venta de seguros, en qué consisten o cómo realizar un seguro operativamente?

1	2	3	4

- No aplica. (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

12. Valore el nivel de formación que recibió y recibe sobre los diferentes productos de C.R.G.

1	2	3	4

- No aplica.

13. Valore el nivel en el que usted fue formado en técnicas de venta.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

14. ¿Ha recibido formación sobre la prevención de blanqueo de capitales?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

15. ¿Ha sido instruido en protocolos de seguridad y protocolos en casos de emergencia?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

16. ¿Ha recibido usted alguna formación teórica o práctica en operaciones de riesgo (préstamos personales, hipotecarios etc.)?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

17. ¿Le formaron para tratar con los clientes cara a cara mediante algunas técnicas o consejos?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

18. ¿Ha sido instruido en el trato telefónico con los clientes?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

19. En el caso de un cambio operativo de procedimientos, como supuso el cambio en la operativa de altas de clientes de RURALVIA o CRM. ¿Considera que la formación que reciben los empleados ante un cambio operativo es suficiente?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

20. La metodología y las técnicas didácticas utilizadas durante los procesos formativos le han parecido adecuadas a sus necesidades.

1	2	3	4

- **No aplica.**

21. Los materiales de aprendizaje que le han sido entregados, ya fueran escritos o de otra naturaleza, sobre todo las nuevas tecnologías, le han parecido actualizados y suficientes a sus necesidades.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

22. ¿Cuál es su valoración sobre la formación a distancia (virtual) que recibe?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

23. ¿Cuál es su valoración sobre la formación presencial que recibe?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

24. Valore de forma general al profesorado que se ha seleccionado para impartir los cursos de formación a los que ha asistido.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

25. ¿Le parece adecuado que sean otros empleados de la C.R.G. los que en ocasiones sean los encargados de enseñar en los cursos de formación?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

26. ¿Le parece adecuado que se externalice (se usen empresas externas) la formación que se lleva a cabo en la caja?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

27. ¿Considera excesiva la frecuencia con la que realiza cursos de formación?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

28. ¿Le resulta fácil, accesible y adecuado el cuestionario de valoración que usted realiza de los cursos que recibe?

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

29. ¿Considera que dicha evaluación que usted puede realizar de los cursos, ayudará efectivamente a mejorarlos en el futuro?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

30. ¿Considera que el uso de formación no presencial le ayuda a conciliar su vida personal con la profesional?.

1	2	3	4

- No aplica. (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

31. Valore su predisposición personal hacia los procesos formativos.

1	2	3	4

- No aplica. (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

32. Señale tres **fortalezas** que le parecieran más significativas en su formación:

1. –
2. –
3. –

33. Señale, igualmente, las tres **debilidades** principales encontradas.

1. –
2. –
3. –

34. Señale sobre qué materias le gustaría usted ser formado en el futuro.

1. –
2. –
3. –

35. Valore la utilidad que para usted reporta el portal de formación.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

36. ¿Me preocupo por visitar el portal de formación y conocer las diferentes ofertas formativas?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

37. En general la formación le ha parecido más teórica que práctica.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

38. En general su formación ha respondido a sus necesidades profesionales.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

39. Valore en términos generales la formación que ha recibido.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

40. Valore la percepción que tenía usted sobre su preparación en las competencias necesarias para el desarrollo de su primer trabajo en la oficina o centro al que fue designado.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

41. ¿Experimenta usted una mejora en su trabajo diario gracias a los procesos formativos ofrecidos (manuales, e-learning, rotación de puestos etc.)?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

42. ¿Considera que los clientes perciben una mejora en su actuación gracias a los aprendizajes adquiridos?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

43. Valore en términos generales la formación que ha recibido.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

44. Añada cualquier consideración respecto a su formación inicial o permanente que considere oportuna.

Muchas gracias por su colaboración.

Manuel E. Lorenzo Martín.

Estudio sobre Necesidades Formativas en Cooperativas de Crédito.

IV.7.1.4. Proceso de aplicación.

Para la aplicación del cuestionario se usaron medios electrónicos en su totalidad. La elección de dichos medios está basada en las ventajas que estos ofrecen para este tipo de metodología:

- Garantiza el anonimato de quien responde el cuestionario.
- Es más atractivo visualmente.
- Ofrece una mayor facilidad para el empleado en cuanto puede ser contestado en cualquier momento o lugar en el que se tenga acceso a internet.
- Ofrece la posibilidad del traspaso directo de datos desde el cuestionario a los programas informáticos que usaremos para realizar los diversos análisis estadísticos.

De acuerdo con estas razones y por supuesto con la colaboración y aceptación tácita del departamento de formación de C.R.G se estableció un período prudencial de tres semanas para que los empleados pudieran rellenarlo. Con esa finalidad se envió por parte de C.R.G. una comunicación a todos los empleados para que voluntariamente participaran en el cuestionario.

Por todo esto, es de rigor agradecer la colaboración de la empresa (empleados, directivos etc.) y de las personas implicadas en los procesos formativos de la misma.

IV.7.1.5. Fiabilidad.

Para ver si nuestro cuestionario es fiable usaremos el Alpha de Cronbach (1951). El alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las “n” variables observadas. Entre esas variables debe existir una correlación.

Si seguimos a Pardo y Ruíz (2002) podemos ver que esta fiabilidad que buscamos medir para nuestro estudio, se centra en dos puntos principales:

- Que los elementos que compongan nuestro cuestionario tengan cierto grado de homogeneidad interna.
- Que el cuestionario arroje resultados similares aunque se aplicara en diferentes ocasiones a los mismos encuestados (estabilidad temporal).

Podemos calcularlo mediante dos métodos: El primero vendría a iniciarse a partir de las varianzas y se calcularía así:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right] \right],$$

En esta fórmula, encontramos los siguientes elementos:

- S_i^2 que es la varianza del elemento (en nuestro caso, ítem) i.
- S_t^2 como varianza de todos los ítems.
- k Como número de preguntas o ítems.

La otra fórmula para calcular el Alpha de Cronbach se basa en las correlaciones entre los ítems:

$$\alpha_{est} = \frac{kp}{1 + p(k - 1)}$$

En dicha fórmula los elementos serán:

- k como número de ítems.
- p como el promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems.

Una vez explicada la formulación y el sentido del Alpha de Cronbach, hay que puntualizar que se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala.

No usaremos los ítems de carácter cualitativo (no puntuables del 1 al 4) por lo que los ítems para realizar el estudio del Alpha de Cronbach serán: P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29, P30, P31, P35, P36, P37, P38, P39, P40, P41, P42 y P43.

Vamos a calcularlo mediante el programa SPSS, con el cual obtenemos el siguiente resultado:

Alpha de Cronbach	Número de ítems
,941	35

Como vemos el coeficiente es elevadísimo. Se considera, de hecho, que un Alpha de Cronbach superior a 0,9 es sinónimo de excelencia. ¿Qué quiere decir esto en nuestro caso?

1. Que el cuestionario está correctamente estructurado y construido.
2. Que existe muchísima coherencia interna entre todos los ítems del mismo.
3. Que existe mucha estabilidad temporal, por lo que si volviéramos a pasar el cuestionario a las mismas personas, el resultado sería realmente similar.
4. En definitiva, que este el cuestionario es un instrumento extremadamente fiable para estudiar lo que nos hemos propuesto.

IV.7.2. Entrevistas.

Estamos ante el segundo instrumento que hemos utilizado para llevar a cabo la investigación. La entrevista, conlleva interacción social entre entrevistador y entrevistado. El primero realiza una serie de preguntas previamente preparadas. La principal característica es la interacción “cara a cara”. La entrevista ha de ser clara en cuanto a qué pide del entrevistado y cómo debe hacerla.

Se decidió realizar entrevistas a varias personas que están dentro del organigrama de la Caja Rural de Granada y de las cuales obtuvimos siempre una colaboración total. La justificación de esta decisión es simple: creemos que contar con opiniones recabadas directamente de la fuente y siempre enfocadas a la consecución del objetivo de la investigación, colaborarían a generar una imagen más completa de la realidad del proceso formativo en la C.R.G.

A continuación detallaremos las entrevistas realizadas:

- Director de oficina zona Sur.
- Director de C.R.G.
- Director de oficina urbana.
- Miembro del Consejo Rector de C.R.G.

Además de estas entrevistas, se vio interesante la opción de incluir una entrevista con un experto de nivel internacional en la materia, en este caso se optó por la entrevista al Catedrático D. Joaquín Gairín de la Universidad Autónoma de Barcelona.

En un próximo apartado se detallará el contenido de dichas entrevistas así como el análisis que posteriormente se ha hecho de ellas.

IV.7.3. Grupo de discusión.

El tercer instrumento utilizado en la investigación ha sido el grupo de discusión. Podemos definir los grupos de discusión como una conversación planeada y diseñada para obtener información sobre un campo acotado de interés, en un ambiente permisivo, no directivo. Se lleva a cabo con un grupo de personas, guiadas por un moderador experto. Los miembros del grupo se influyen mutuamente, puesto que responden a las ideas y comentarios que surgen en la discusión. (Krueger, 1991: 24).

Entre las situaciones en las que un grupo de discusión es más eficaz, está la que nos atañe a nosotros: la “evaluación de programas educativos, centros, profesores etc...”.

Siguiendo de nuevo a Krueger, las ventajas que ofrece esta metodología de obtención de datos cualitativos son:

- Interacción directa
- Práctica flexible.
- Acceso a aspectos internos de la persona: sentimientos, actitudes, etc.
- Costo económico relativamente reducido.
- Rapidez en la obtención de datos y relativa facilidad de uso.

El proceso para crear una discusión grupal, sería el siguiente y siguiendo al mismo autor:

1. Selección de los participantes

Habría que ver cuántos y cómo seleccionarlos. En nuestro caso el número elegido fue reducido, tres personas, en diferentes niveles dentro de la jerarquía de C.R.G y con una característica básica: que existiera mucha confianza entre ellos (forjada con años de trabajo conjunto), para que la dinámica de grupo fuera lo más eficaz y “sincera” posible.

- DIRECTOR OFICINA. (D.O.).
- SUBDIRECTOR OFICINA. (S.O.).
- JEFE CRÉDITOS OFICINA. (J.C.).

2. Preparación y recepción de los participantes

La sala para la reunión debe reunir las condiciones adecuadas (aislada de ruidos, agradable, cómoda...) y, además, disponer de una mesa (redonda u ovalada) y posibilidades para la grabación de la discusión en magnetófono y/o vídeo. En este caso la discusión se llevó a cabo en un entorno totalmente conocido por los participantes.

La preparación del grupo de discusión desembocó en el siguiente guión para el mismo:

- Los nuevos empleados de CRG:
 - ¿Están bien formados?
 - ¿Necesitarían más formación?
 - ¿Sabían por ejemplo, activar el servicio de Ruralvia a un cliente que lo solicite, teniendo en cuenta esa formación inicial que reciben?
 - ¿Se les forma en el catálogo de productos que van a encontrar al llegar a la oficina, con el fin de que puedan vender con más seguridad los mismos?
 - ¿Los clientes creen que aceptan de buen grado el uso de muchos becarios?

- Sobre la formación continua de los empleados.
 - ¿Los empleados están motivados en general para formarse?.
 - ¿Notáis una reducción en las partidas destinadas a la formación a partir de la crisis?.
 - ¿Qué ventajas tiene hacer el DAF?.

- Web 2.0 y la Red social.

- Los cursillos realizados hasta la fecha: ¿Mejoran vuestras aptitudes o capacidades para vuestro puesto de trabajo?
- Se nota alguna deficiencia clara y generalizada entre los empleados de CRG en cuanto a su formación.

3. Comportamiento y funciones del moderador

El moderador debe planificar la discusión grupal para que todo funcione correctamente y se consiga la información que se quiere obtener en el tiempo limitado del que se dispone.

Pero su actuación puede ir desde el extremo de no intervención total (plantea el tema y se inhibe) a intervención máxima, en la que va planteando preguntas y dirigiendo la discusión.

Asimismo, el moderador debe atajar las discusiones que se escapen del tema, lograr que se profundice en los aspectos clave (utilizando refuerzos no verbales o expresiones verbales) y que se discutan todos los aspectos, recapitulando lo que queda por decir.

4. El producto

La discusión de grupo fue grabada en audio digital, y transcrita en un apartado posterior de este trabajo. No se han realizado retoques ni adornos y se ha respetado la forma original de la misma.

5. El análisis

Se realizará en apartados posteriores.

Capítulo V.

Análisis de datos y resultados.

La estructura del capítulo responde al siguiente esquema: en un primer punto se detalla el análisis cuantitativo de los datos desde la perspectiva de la estadística descriptiva para continuar con la inferencial y concluir con un análisis factorial.

Ya el punto V.5. aborda el análisis cualitativo, detallándose el análisis de contenido de las entrevistas en su primer apartado, y sucesivamente el análisis del grupo de discusión, los ítems de respuesta libre del cuestionario, del último ítem del mismo y por último la discusión y triangulación de datos.

V.1. Análisis descriptivo de los datos cuantitativos.

El análisis descriptivo a realizar sobre las respuestas dadas por los encuestados es básico y necesario. Nos ayudará a conseguir las primeras conclusiones tanto para cada ítem individual como para el colectivo de la muestra.

Recordamos que en el cuestionario que se ha utilizado, aparece la opción de no aplica para los casos en los que para el cuestionado no tenga sentido responder a esa pregunta. El resto de valores es de 1 (menor valoración posible) a 4 (mayor valoración posible).

Por consiguiente, se muestran aquí los resultados de realizar un análisis descriptivo individualizado sobre los ítems cuantitativos del cuestionario.

1. Género del encuestado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	61	64,2	64,2	64,2
	Mujer	34	35,8	35,8	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

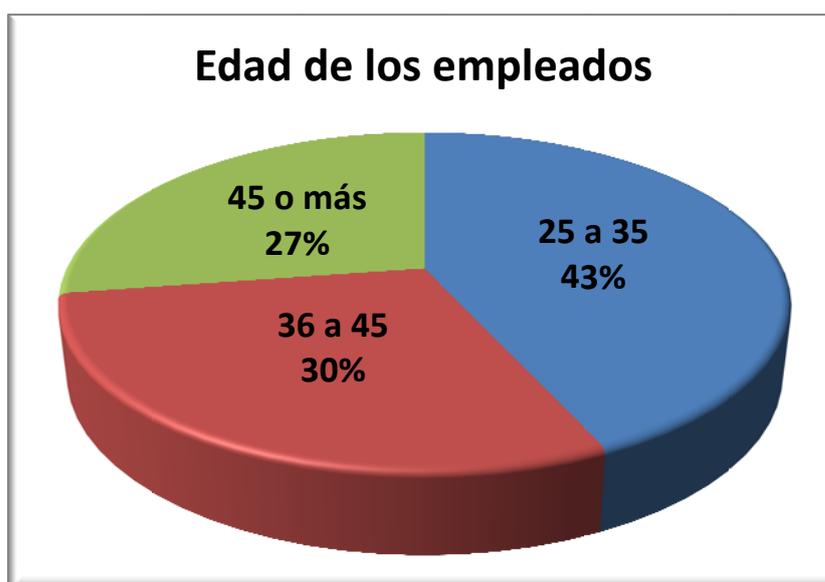
Podemos observar una ligera mayoría masculina entre los encuestados. El total de personas que respondió al cuestionario fue de 95 personas de las que 61 son hombres y el resto mujeres.

2. Edad del encuestado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	25 a 35	41	43,2	43,2	43,2
	36 a 45	28	29,5	29,5	72,6
	45 ...	26	27,4	27,4	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

El segundo ítem del cuestionario online enviado nos dará una pequeña muestra de las edades de los empleados de la Caja. Como podemos ver la mayoría de las personas que contestaron a nuestro cuestionario están entre 25 y 35 años.

Éste ítem tenía una opción más para menores de 25 años, pero ningún encuestado estaba en ese intervalo. Sirva esta gráfica para ilustrar más el resultado.

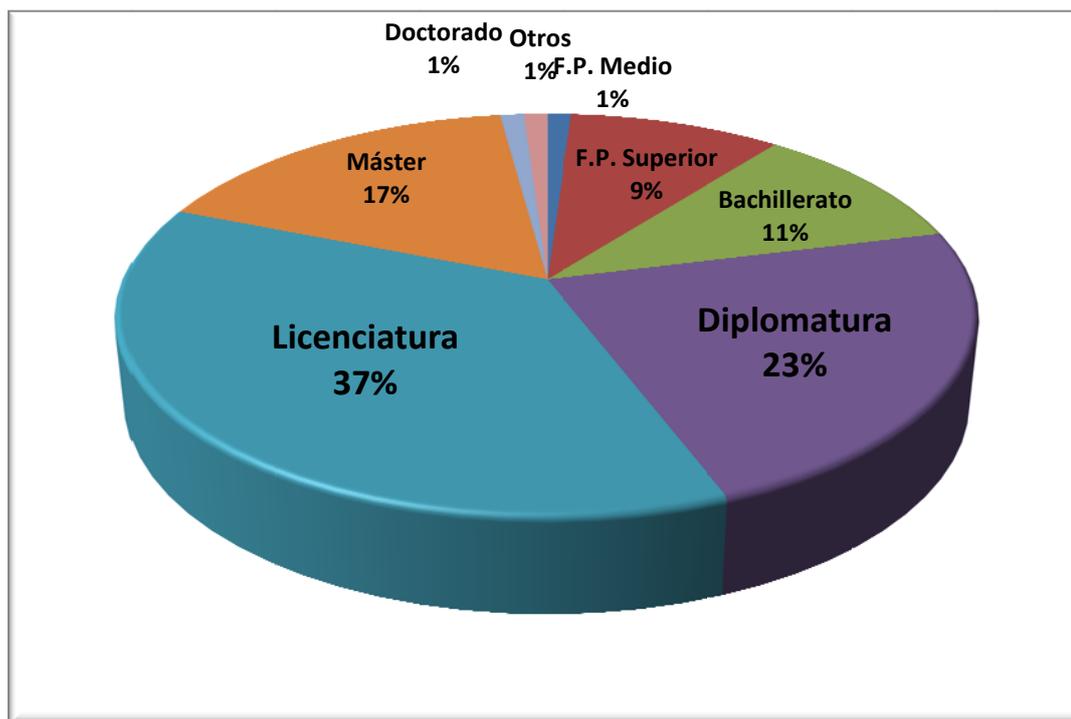


3.Nivel de formación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	F.P. Medio	1	1,1	1,1	1,1
	F.P. Superior	9	9,5	9,5	10,5
	Bachillerato	10	10,5	10,5	21,1
	Diplomatura	22	23,2	23,2	44,2
	Licenciatura	35	36,8	36,8	81,1
	Máster	16	16,8	16,8	97,9
	Doctorado	1	1,1	1,1	98,9
	Otros	1	1,1	1,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Este ítem es de sumo interés para nuestra investigación. En primer lugar nos sirve para poder corroborar lo que en palabras nos confirmó el Director de la Caja, D. Dimas Rodríguez, sobre el intento y la apuesta firme de los encargados de RR.HH y la dirección de la entidad para apostar por los Universitarios.

Se puede observar que un 77.9 % de la población tiene estudios universitarios, ya sean de Diplomatura (23.2%), Licenciatura (36,8%), Máster (16.8%) o Doctorado (1,1 %). Esto deja bastante claro que la apuesta, que en palabras recibimos, es firme y real. La gran mayoría de los empleados de la Caja son de origen universitario y el proceso sigue, aunque algo estancado por la crisis que sufrimos, ya que los nuevos becarios suelen tener un también mayoritario origen universitario (y de aquí saldrán los futuros empleados).



4. Destino habitual.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Urbano	39	41,1	41,1	41,1
	Rural	32	33,7	33,7	74,7
	SS.CC.	24	25,3	25,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

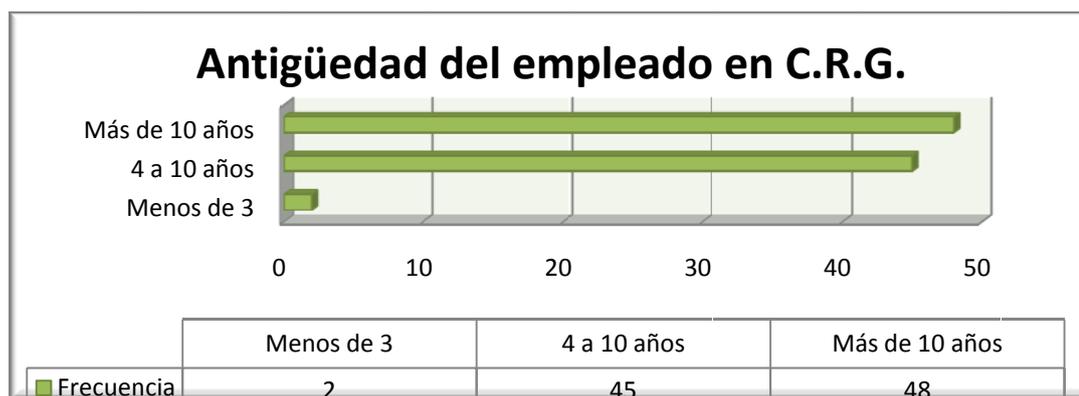
Los datos obtenidos en cuanto al destino “habitual” de los encuestados nos deja una satisfactoria distribución bastante equitativa, por lo que nos agrada ver que el cuestionario fue contestado por empleados de todos los ámbitos. Pese a todo, el mayor número de empleados que contestaron se concentran en el ámbito urbano.

5. Antigüedad en Caja Rural de Granada.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 3	2	2,1	2,1	2,1
	4 a 10 años	45	47,4	47,4	49,5
	Más de 10 años	48	50,5	50,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

El análisis de este ítem también nos arroja un dato muy significativo y que viene a respaldar lo que en palabras dijeron tanto el Director de la Caja como los encargados de RR.HH. de la misma. Hay un bajísimo porcentaje de empleados con menos de tres años de experiencia, lo que es imagen viva de la ralentización en el proceso de contrataciones llevado a cabo por la Caja, debido sobre todo a la ya comentada crisis económica.

Por lo tanto se puede afirmar que la grandísima mayoría de las respuestas realizadas al cuestionario provienen de empleados con alta experiencia dentro de Caja Rural de Granada y que habrán pasado por diferentes procesos tanto para ser seleccionados como para ser formados.



6.¿Cómo valoraría la formación que recibe sobre las operativas de funcionamiento para su puesto habitual?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,1	2,1	2,1
	2	15	15,8	16,0	18,1
	3	58	61,1	61,7	79,8
	4	19	20,0	20,2	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
No aplica	0	1	1,1		
Total		95	100,0		

El ítem que nos atañe tiene un objetivo claro: averiguar la consideración general que tienen los empleados de la formación que reciben, independientemente del puesto que ocupen. La mayoría de los encuestados, un 61,1 % opinan que la formación que reciben habitualmente es buena. Si le unimos a estos los que opinan que es muy buena, la suma porcentual llega a ser de un 81,1% de empleados que consideran que la formación que reciben habitualmente es más que correcta.

Sólo un 17,9 % de los encuestados opina que la formación que reciben no es correcta, lo que supone un porcentaje realmente bajo y puede ser señal del gran esfuerzo que están llevando a cabo el departamento de RR.HH. de Caja Rural de Granada.

7.¿Cuál es la valoración que usted daría a la formación que recibió durante sus primeros años en C.R.G con respecto a las operaciones básicas de caja?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	7	7,4	8,0	8,0
	2	17	17,9	19,3	27,3
	3	47	49,5	53,4	80,7
	4	17	17,9	19,3	100,0
	Total	88	92,6	100,0	
No aplica	0	7	7,4		
Total		95	100,0		

Ahora toca averiguar cómo se sienten los empleados, en cuanto a su formación en los primeros momentos que pasaron en la Caja. La pregunta está dirigida hacia puestos de ventanilla principalmente, pues es lo más habitual a la hora de empezar a trabajar en la Caja Rural de Granada. Pese a todo hay siete personas que por la naturaleza de sus primeros puestos de trabajo en la misma no recibieron formación sobre la operativa de Caja.

Observando los resultados podemos obtener una conclusión, ésta formación “inicial” también es calificada positivamente por los empleados, pero no al nivel de la formación “continua” que están recibiendo actualmente.

Pongamos por ejemplo el caso de las respuestas positivas (opción 3 y 4) que en este caso acumulan un 67.4% del total frente al 81.1% que suponían en el anterior ítem. Este cambio de apreciación por parte de los empleados denota, a nuestro entender dos cosas:

- El proceso de formación en la Caja ha ido evolucionando positivamente a lo largo de los años, pues la formación permanente que reciben está mejor valorada que la que tuvieron en sus inicios (y eso que al inicio se realiza una semana de formación intensiva y repleta de contenidos).
- Que tal vez y como es natural, en esta respuesta se tengan en cuenta las sensaciones iniciales que se sienten al comenzar a trabajar en un nuevo

puesto de trabajo: nervios, inseguridad etc. Y que no son por lo tanto vinculantes en su totalidad al proceso de formación previa.

8. ¿Recibió usted una correcta instrucción en su puesto de trabajo sobre el arqueo de la caja y oficina?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	4,2	5,0	5,0
	2	16	16,8	20,0	25,0
	3	39	41,1	48,8	73,8
	4	21	22,1	26,3	100,0
	Total	80	84,2	100,0	
No aplica	0	15	15,8		
Total		95	100,0		

De nuevo nos centramos en la formación o instrucción más habitual en los primeros momentos de un empleado de la caja. Aquí podemos observar que un 63.2% de los encuestados también responden de forma positiva hacia este proceso formativo recibido. Hay que tener en cuenta que tal vez esta es la mayor preocupación de un trabajador novel, ya que consideran que su trabajo se medirá mediante los correctos arqueos o la ausencia de descuadres importantes. Tal vez ésta concepción esté equivocada, pues no se tiene tanto respeto hacia la evaluación de la actitud proactiva y comercial del nuevo empleado.

9.¿Fue usted instruido en los protocolos de petición de retirada de efectivo y en cómo solicitar efectivo para la oficina?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	3,2	3,7	3,7
	2	16	16,8	19,5	23,2
	3	37	38,9	45,1	68,3
	4	26	27,4	31,7	100,0
	Total	82	86,3	100,0	
No aplica	0	12	12,6		
	Sistema	1	1,1		
	Total	13	13,7		
Total		95	100,0		

Podemos observar un gran porcentaje que da una altísima puntuación a la formación sobre retirada o solicitud de efectivo (un 27,4% da la máxima puntuación). Al ver esto podemos obtener dos posibles conclusiones:

- Para C.R.G. éste es un punto angular sobre el que recaen muchos esfuerzos en los inicios formativos de los empleados.
- Los empleados noveles también se esfuerzan mucho en este aspecto, pues es uno de los más respetados al inicio de la carrera en la Caja.

10.¿Ha recibido usted alguna formación en técnicas de conversación básica y

formas de tratar al cliente en algún idioma diferente al castellano?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	49	51,6	59,0	59,0
	2	13	13,7	15,7	74,7
	3	16	16,8	19,3	94,0
	4	5	5,3	6,0	100,0
	Total	83	87,4	100,0	
No aplica	0	11	11,6		
	Sistema	1	1,1		
	Total	12	12,6		
Total		95	100,0		

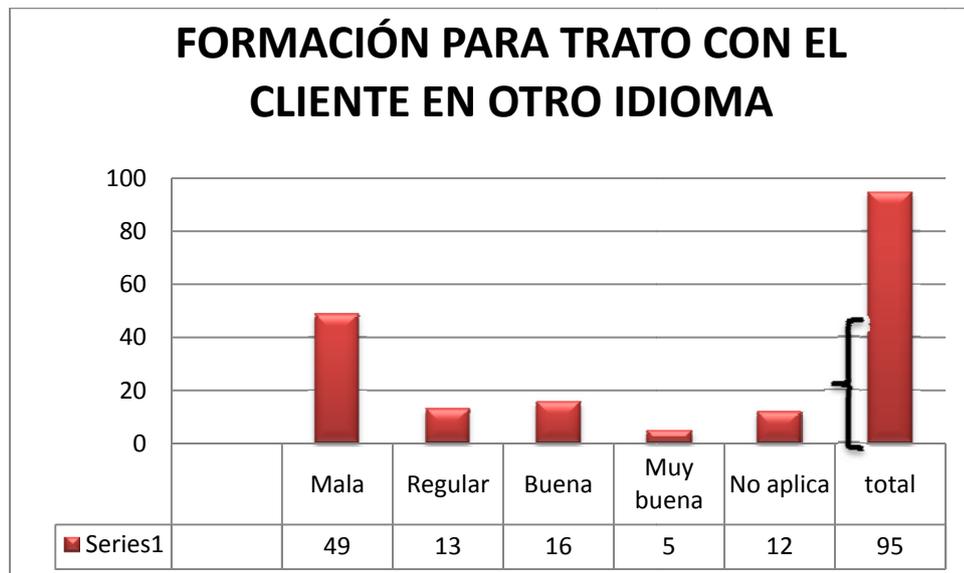
Pasamos a una parte tal vez más específica del cuestionario, en la que se intenta averiguar qué sensación tienen los empleados en cuanto a su formación para el trato con clientes extranjeros, de suma importancia tanto en Granada Capital como en zonas de la costa.

Estemos atentos al dato: el 51,6 % de los encuestados han puntuado de la forma más negativa posible la formación en este aspecto. La valoración positiva la realizan sólo un 22.1% de los encuestados. Esto contrasta con lo que hemos podido averiguar de primera mano con los encargados de Recursos Humanos de C.R.G, que nos han mostrado y demostrado cómo se ofrecen cursos de inglés subvencionados por la Caja a todos los empleados que lo soliciten.

Por lo tanto, ¿estamos ante una falta de interés por parte de los empleados o una estrategia equivocada para llevar esa formación a los mismos? La respuesta es compleja, pues conocemos que existen formas mediante las cuales los empleados pueden formarse en este aspecto, pero, ¿por qué no lo hacen?, ¿no están dispuestos a perder tiempo de ocio para formarse al terminar su jornada en estos aspectos?, ¿deberían ofertarse cursos específicos con un currículo particular para los empleados de la caja?.

Para dejar este punto más atado, diremos que un curso especializado para actuar ante clientes extranjeros (no es exactamente lo que venimos a conocer como “Inglés para los negocios”), para sumergir al trabajador en las diferentes vías para hacer un buen “customer service approach” (un correcto acercamiento de servicio al cliente hacia los extranjeros) podría reportar unos resultados más positivos o motivarían más a los empleados.

Tal vez sea más gráfico (valga la redundancia) si visualizamos el gráfico que representa la situación:



11.¿Ha recibido alguna formación sobre la venta de seguros, en qué consisten o cómo realizar un seguro operativamente?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,1	2,2	2,2
	2	7	7,4	7,9	10,1
	3	36	37,9	40,4	50,6
	4	44	46,3	49,4	100,0
	Total	89	93,7	100,0	
No aplica	0	6	6,3		
Total		95	100,0		

Podemos observar que para la Caja Rural de Granada la formación en seguros ha sido de suma importancia y ha empleado muchos recursos en ello.

De hecho, esto muestra que cuando se emplean las fuerzas suficientes en un proceso formativo que atraiga al empleado, su valoración del mismo será positiva. Así el 84.2 % de los encuestados dan puntuación positiva a este tipo de formación y un 46,3% del total le da la máxima nota. Con la ayuda de un gráfico se ve más claramente el nivel de satisfacción del que estamos hablando:



12. Valore el nivel de formación que recibió y recibe sobre los diferentes productos de C.R.G.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	3,2	3,3	3,3
	2	15	15,8	16,5	19,8
	3	52	54,7	57,1	76,9
	4	21	22,1	23,1	100,0
	Total	91	95,8	100,0	
No aplica	0	4	4,2		
Total		95	100,0		

Como bien describe el enunciado de este ítem, la pregunta no se centra en la formación pasada sino también en la formación continua que aún reciben los empleados en el campo del catálogo de productos de la Caja.

Aunque el resultado es claramente positivo, no hay tantos encuestados que otorguen la máxima puntuación a su formación sobre el catálogo de productos (22.1%). El total de empleados que opinan que la formación recibida y la que reciben sobre el catálogo de productos es positiva y asciende a un 76.8 %.

13. Valore el nivel en el que usted fue formado en técnicas de venta.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	5,3	5,6	5,6
	2	11	11,6	12,4	18,0
	3	54	56,8	60,7	78,7
	4	19	20,0	21,3	100,0
	Total	89	93,7	100,0	
No aplica	0	6	6,3		
Total		95	100,0		

Sobre las técnicas de venta, si observamos también que los empleados tienen la sensación de que su formación ha sido y es bastante correcta en líneas generales. Un 76.8% opina positivamente al respecto.

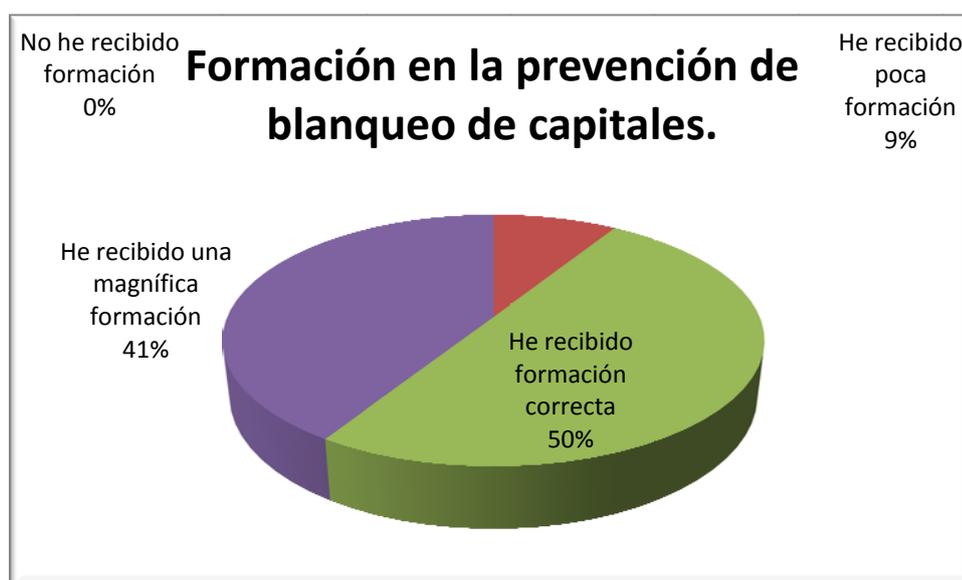
Los esfuerzos del Departamento de Formación, incluyendo videos tutoriales de cómo tener una buena actitud proactiva de venta, cómo llevar una conversación telefónica de forma correcta etc. en el portal virtual de formación de la Caja, parecen haber gustado al personal y haber dado sus frutos.

14.¿Ha recibido formación sobre la prevención de blanqueo de capitales?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	8	8,4	8,9	8,9
	3	45	47,4	50,0	58,9
	4	37	38,9	41,1	100,0
	Total	90	94,7	100,0	
No aplica	0	5	5,3		
Total		95	100,0		

Esta pregunta es de las que dan validez a este cuestionario. Obligatoriamente los empleados de la Caja Rural de Granada deben recibir formación sobre la prevención de blanqueo de capitales. Vemos por tanto que nadie ha puesto que no ha recibido formación al respecto y la gran mayoría (un 86.3%) han valorado la formación recibida de forma positiva.

Veamos un gráfico que ilustra a las mil maravillas la situación:



15.¿Ha sido instruido en protocolos de seguridad y protocolos en casos de emergencia?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	3,2	3,2	3,2
	2	22	23,2	23,4	26,6
	3	47	49,5	50,0	76,6
	4	22	23,2	23,4	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
No aplica	0	1	1,1		
Total		95	100,0		

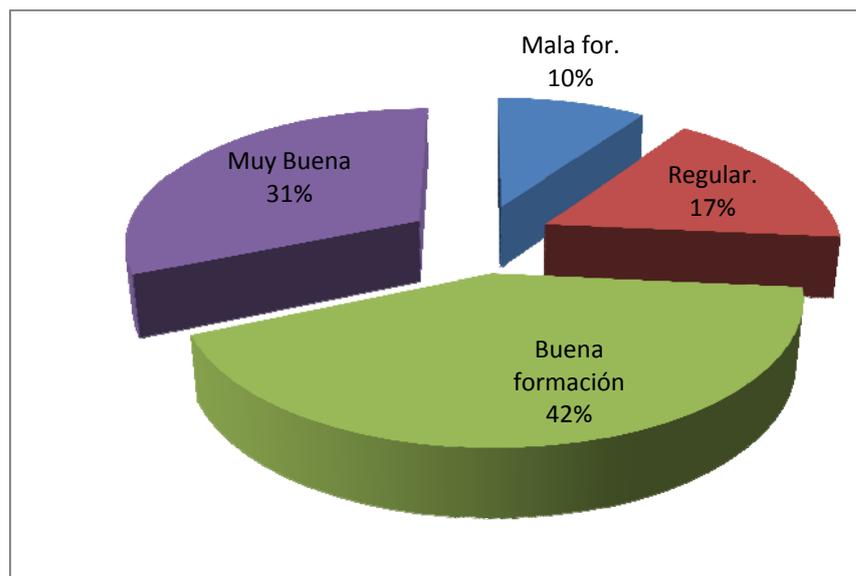
Ahora vemos cómo un significativo número de personal no considera que ha sido instruido correctamente en un elemento tan sumamente importante como los protocolos de seguridad. Un 26.4 % da una valoración negativa a un aspecto que es básico, como la seguridad de los empleados y la oficina. Un 23,2 % sin embargo opinan que su formación al respecto es o ha sido de gran calidad.

En general, podemos decir que la valoración es positiva (72.7%) pero tal vez en el caso de este ítem, era de esperar una mayor acogida si aún cabe, ya que estamos hablando de un pilar básico para la tranquilidad de los empleados y los clientes.

16.¿Ha recibido usted alguna formación teórica o práctica en operaciones de riesgo (préstamos personales, hipotecarios etc.)?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	8	8,4	9,6	9,6
	2	14	14,7	16,9	26,5
	3	35	36,8	42,2	68,7
	4	26	27,4	31,3	100,0
	Total	83	87,4	100,0	
No aplica	0	11	11,6		
	Sistema	1	1,1		
	Total	12	12,6		
Total		95	100,0		

Vemos un elemento muy positivo gracias a este ítem. La gran mayoría de empleados que han contestado a la pregunta opinan que la formación ha sido positiva. Esto es algo de lo que debería sentirse orgulloso el Departamento de Formación, pues en un tema tan importante como los riesgos de la empresa, la mayoría de los empleados de la Caja opinan que están correctamente formados (un 73%).



17.¿Le formaron para tratar con los clientes cara a cara mediante algunas técnicas o consejos?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,1	2,2	2,2
	2	23	24,2	25,3	27,5
	3	42	44,2	46,2	73,6
	4	24	25,3	26,4	100,0
	Total	91	95,8	100,0	
No aplica	0	4	4,2		
Total		95	100,0		

El trato cara a cara con el cliente en cajas y bancos es vital para la supervivencia de dichas entidades. Según lo contestado, los empleados de C.R.G. creen que han sido bien formados en general para este tipo de situaciones. Es cierto que la formación ha de ser complicada en este aspecto pues es muy difícil generalizar en el trato ya que depende mucho de la zona y de la misma persona con la que se trata.

Pese a todo, un 69.5% dan respuesta positiva en esta pregunta.

18.¿Ha sido instruido en el trato telefónico con los clientes?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	6	6,3	6,5	6,5
	2	13	13,7	14,1	20,7
	3	51	53,7	55,4	76,1
	4	22	23,2	23,9	100,0
	Total	92	96,8	100,0	
No aplica	0	3	3,2		
Total		95	100,0		

En cuanto al trato telefónico con los clientes, aspecto de creciente importancia para la venta de productos financieros, los empleados de la Caja se muestran muy convencidos de que su formación es positiva y correcta. Un 76.9% puntúa positivamente la formación recibida al respecto.

Tanto en este ítem como en el anterior, vemos que hay menos personas para las que “no aplica” la pregunta que en la mayoría de las preguntas restantes. Esto quiere decir que ambos aspectos de la formación han sido muy tratados y fomentados por el Departamento de Formación.

19. En el caso de un cambio operativo de procedimientos, como supuso el cambio en la operativa de altas de clientes de RURALVIA o CRM. ¿Considera que la formación que reciben los empleados ante un cambio operativo es suficiente?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	10	10,5	11,6	11,6
	2	30	31,6	34,9	46,5
	3	40	42,1	46,5	93,0
	4	6	6,3	7,0	100,0
	Total	86	90,5	100,0	
No aplica	0	9	9,5		
Total		95	100,0		

Entramos en lo que podría ser un terreno polémico para los empleados. Los cambios en las formas de realizar las tareas diarias de la oficina o el departamento son algo a lo que se tienen que enfrentar de forma muy habitual los empleados. Son a veces cambios radicales, otras veces menores, pero siempre requieren tiempo y esfuerzo individual por parte del empleado para entender los nuevos procesos. A eso se suele añadir una ayuda por parte de los encargados en formar a los empleados.

¿Qué nos muestran los datos?. Un relevante grupo de personas, concretamente el 42.1% de los empleados, que no valoran de forma positiva la formación recibida o

que reciben ante un cambio en las operativas. Un 48,4% sí lo valora positivamente, pero sólo un 6,3% considera que la formación es muy buena, por lo que tal vez estemos ante un punto algo mejorable de cara al futuro.

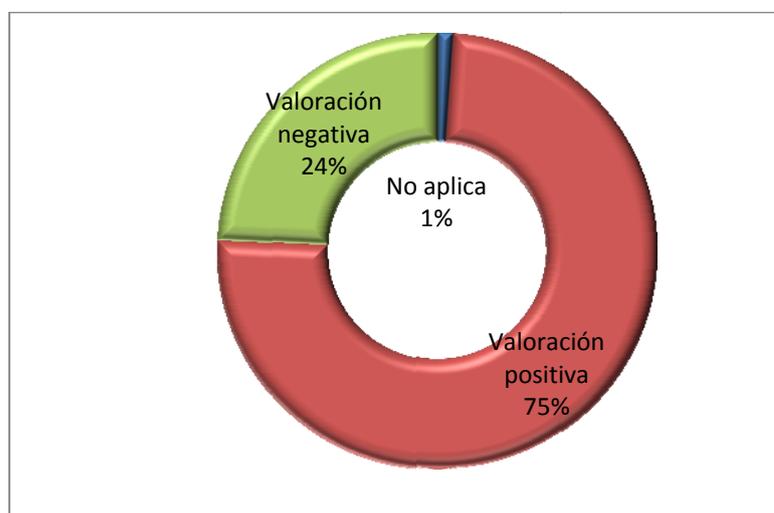
La siguiente gráfica ayuda a ver cuál es la situación:



20. La metodología y las técnicas didácticas utilizadas durante los procesos formativos le han parecido adecuadas a sus necesidades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,1	2,1	2,1
	2	21	22,1	22,3	24,5
	3	57	60,0	60,6	85,1
	4	14	14,7	14,9	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
No aplica	0	1	1,1		
Total		95	100,0		

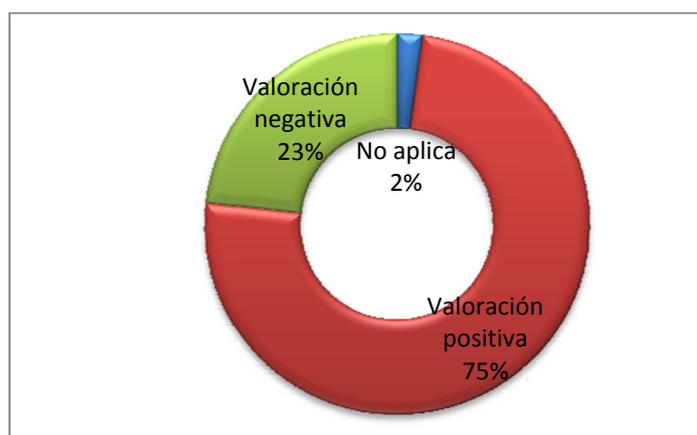
Para los empleados que contestaron al cuestionario, sólo un 24.2% considera que los métodos para enseñar no son correctos o válidos. Un apabullante 74.7% da una buena valoración, aunque sólo un 14.7% considera muy buenas las técnicas o métodos (frente al 22.1% que las considera regulares.).



21. Los materiales de aprendizaje que le han sido entregados, ya fueran escritos o de otra naturaleza, sobre todo las nuevas tecnologías, le han parecido actualizados y suficientes a sus necesidades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,1	2,2	2,2
	2	20	21,1	21,5	23,7
	3	55	57,9	59,1	82,8
	4	16	16,8	17,2	100,0
	Total	93	97,9	100,0	
No aplica	0	2	2,1		
Total		95	100,0		

De nuevo, la respuesta es bastante positiva (71%) cuando se pregunta sobre algo relacionado con el cómo se forma: los materiales son considerados por los empleados como correctos. Hacemos hincapié en las nuevas tecnologías porque conocemos la gran apuesta que hacen desde la formación de C.R.G. por esos medios para acercar los procesos formativos al empleado. A la vista de los resultados, el esfuerzo está mereciendo la pena.



22. ¿Cuál es su valoración sobre la formación a distancia (virtual) que recibe?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	4,2	4,3	4,3
	2	24	25,3	26,1	30,4
	3	49	51,6	53,3	83,7
	4	15	15,8	16,3	100,0
	Total	92	96,8	100,0	
No aplica	0	3	3,2		
Total		95	100,0		

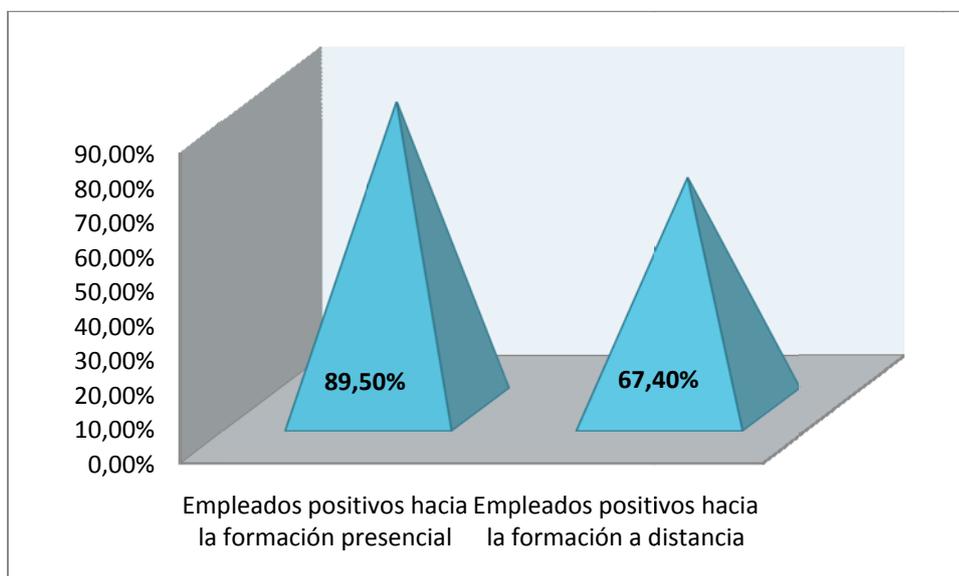
La formación a distancia es una apuesta decidida común a todas las entidades de crédito y empresas de hoy día. La valoración de los empleados de la Caja es bastante positiva al respecto, un 51,6% consideran que es buena, el problema es que entre los que opinan que es mala o es regular suman casi un 30%. ¿Qué es lo que no les convence de este sistema?. ¿No se aceptan dichas técnicas como un elemento facilitador de la formación?.

23.¿Cuál es su valoración sobre la formación presencial que recibe?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,1	2,1	2,1
	2	7	7,4	7,4	9,6
	3	68	71,6	72,3	81,9
	4	17	17,9	18,1	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
No aplica	0	1	1,1		
Total		95	100,0		

La formación presencial sí que es valorada sin tapujos de forma claramente positiva por los empleados. Un total de 89.5% la valoran positivamente. Es tal vez la respuesta más positiva hacia los procesos formativos hasta ahora. Esto quiere decir, y

sabiendo lo respondido en la pregunta anterior, que los empleados prefieren actualmente la oferta que reciben de forma presencial a la oferta virtual o a distancia.



Como muestra el gráfico, hay muchos más empleados, que muestran una predisposición positiva hacia la formación presencial, frente a un considerable menor porcentaje para la no presencial en el mismo aspecto.

24. Valore de forma general al profesorado que se ha seleccionado para impartir los cursos de formación a los que ha asistido.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,1	1,1	1,1
	2	8	8,4	8,5	9,6
	3	68	71,6	72,3	81,9
	4	17	17,9	18,1	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
No aplica	0	1	1,1		
Total		95	100,0		

Dar la oportunidad de expresar la satisfacción del alumnado sobre su profesorado y más aún en estas etapas post-obligatorias de la formación a lo largo de la vida de una persona, es de suma importancia. Como podemos ver, los resultados hablan por sí solos. Sólo hay una respuesta que considera que los profesores han sido incorrectamente elegidos (de noventa y cinco respuestas a la pregunta). Ocho personas piensan que ha sido regular la elección del profesorado. Pero un apabullante 89.5% del total, ha respondido de forma positiva a la elección del profesorado.

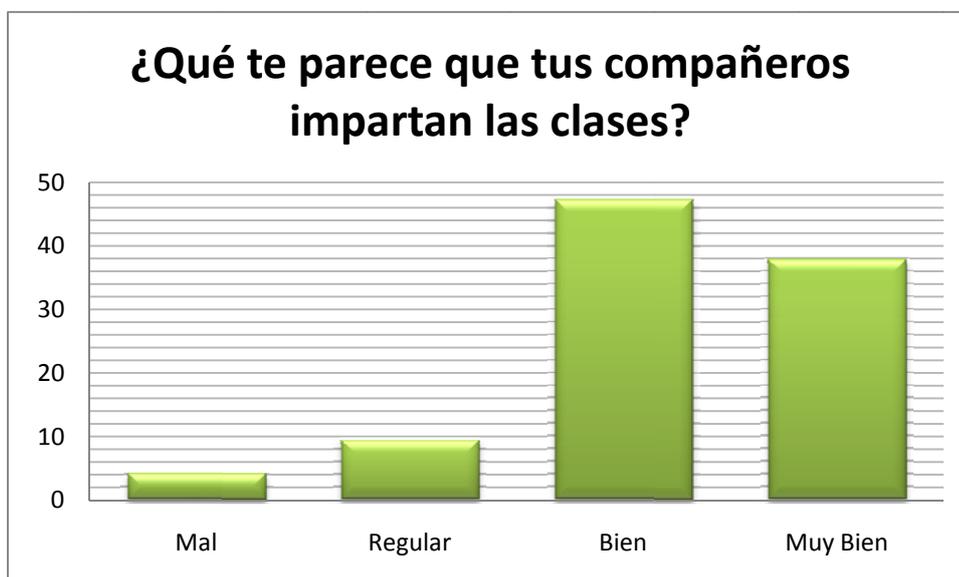
25.¿Le parece adecuado que sean otros empleados de la C.R.G. los que en ocasiones sean los encargados de enseñar en los cursos de formación?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	4,2	4,3	4,3
	2	9	9,5	9,6	13,8
	3	45	47,4	47,9	61,7
	4	36	37,9	38,3	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
No aplica	0	1	1,1		
Total		95	100,0		

Esta pregunta era de gran importancia para la investigación. La razón para hacer tal afirmación es que no en todas las empresas, los propios compañeros imparten clases en algunos cursos. ¿Cómo se lo tomarán pues los colegas que en ese caso se transforman en alumnos?. Parece claro que de forma muy positiva en general, un 85.3% respondieron de forma positiva y sólo 13,7% de las personas encuestadas han optado por una respuesta negativa.

La conclusión principal que podemos sacar de estos datos es que a los empleados de Caja Rural de Granada, en general, les gusta que sus propios compañeros, doctos en el campo sobre el cual verse el curso de formación en cuestión, sean los encargados de impartirlo. Hay que resaltar también el alto

porcentaje de empleados que han elegido la opción más positiva para este ítem: un 37.9% considera muy bueno que sus compañeros impartan los cursos de formación.

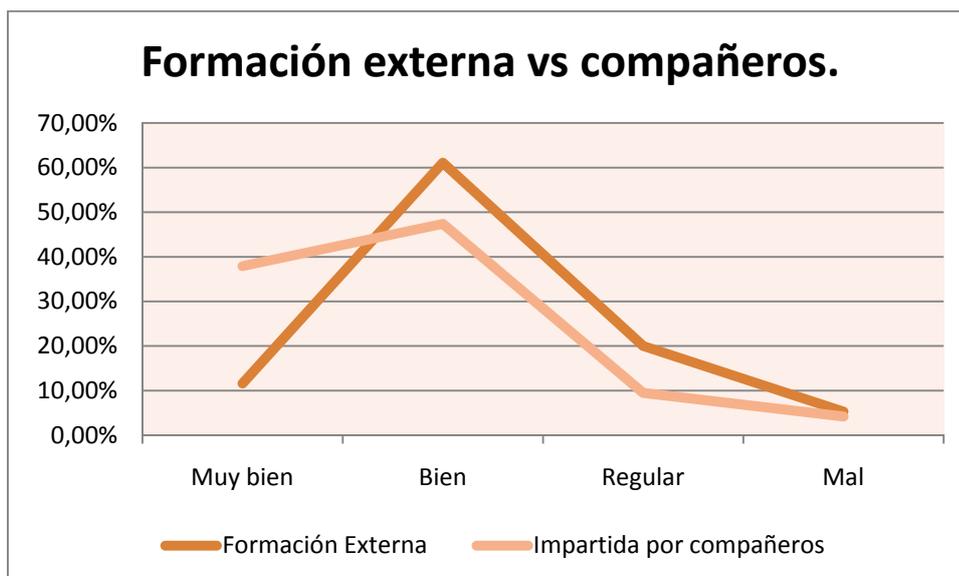


26.¿Le parece adecuado que se externalice (se usen empresas externas) la formación que se lleva a cabo en la caja?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	5,3	5,4	5,4
	2	19	20,0	20,4	25,8
	3	58	61,1	62,4	88,2
	4	11	11,6	11,8	100,0
	Total	93	97,9	100,0	
No aplica	0	2	2,1		
Total		95	100,0		

Esta pregunta viene a colación de la anterior. A los empleados les parece correcto que sus propios compañeros impartan formación dentro de la Caja. ¿Quiere decir eso que no estén de acuerdo con externalizar la misma?. Tal vez ésta sea la tendencia mayoritaria en las grandes empresas, contratar a otras empresas para que forme a los empleados en el ámbito objetivo.

Según los resultados, observamos que la respuesta es en general positiva, pero hay que destacar un aumento de respuestas negativas y sobre todo un descenso enorme de respuestas que otorgan la máxima puntuación negativa. Con la ayuda de una gráfica se ve más clara esta diferencia.



27.¿Considera excesiva la frecuencia con la que realiza cursos de formación?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	21	22,1	22,3	22,3
	2	54	56,8	57,4	79,8
	3	14	14,7	14,9	94,7
	4	5	5,3	5,3	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
No aplica	0	1	1,1		
Total		95	100,0		

La gran mayoría ha respondido dentro de las dos opciones negativas. Esto quiere decir que no consideran excesiva la oferta formativa de la Caja. Esto sólo puede traer consigo consideraciones positivas:

- Los empleados quieren formarse e incluso puede que estén pidiendo algo más de formación.
- Los empleados son conscientes de la importancia que tiene la formación y del esfuerzo que está llevando a cabo del departamento encargado de la misma.

La primera conclusión comentada puede además cruzarse con otros resultados obtenidos de otras preguntas. Por ejemplo podemos decir que los empleados consideran que no es excesivo el ritmo formativo que se les impone y prefieren ser formados por compañeros.

Otra consecuencia “cruzada” importante sería que los empleados son positivos hacia el ritmo de formación recibido y prefieren además (por predisposición, ítem 23) que sea una formación presencial.

En relación a la pregunta 19 sobre la formación ante un cambio en las

operativas, podríamos cruzar ambas informaciones y afirmar que los empleados quieren formarse y tal vez sea una idea interesante intentar reducir el número de personas que respondieron negativamente en ese caso mediante un mayor esfuerzo formativo en los cambios de operativas.

Por último, también es importante cruzar la información de este ítem con la del número 10. Si suponemos que los empleados quieren incluso algo más de ritmo formativo, también deberían aplicarse mayores esfuerzos en cursos específicos para que los empleados se sientan más seguros al tratar a un cliente en otro idioma diferente al castellano.

28. ¿Le resulta fácil, accesible y adecuado el cuestionario de valoración que usted realiza de los cursos que recibe?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,1	1,1	1,1
	2	11	11,6	11,7	12,8
	3	61	64,2	64,9	77,7
	4	21	22,1	22,3	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
No aplica	0	1	1,1		
Total		95	100,0		

Casi todos los encuestados opinan que el cuestionario que el departamento de formación envía a los empleados que han recibido formación, para que éstos valoren la misma, es correcto o muy correcto: 86.3% del total dan respuestas positivas. Lo más significativo es que sólo una persona considera que es muy malo o incorrecto.

Es de gran valor para los encargados de formar en la Caja que estos cuestionarios sean bien valorados por los empleados y que se detengan a contestarlos

correctamente, pues ayudarán a mejorar los procesos y a tener el necesario “feedback” para que la formación sea cada vez mejor.

29. ¿Considera que dicha evaluación que usted puede realizar de los cursos, ayudará efectivamente a mejorarlos en el futuro?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	4,2	4,3	4,3
	2	28	29,5	29,8	34,0
	3	50	52,6	53,2	87,2
	4	12	12,6	12,8	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
No aplica	0	1	1,1		
Total		95	100,0		

Este ítem está relacionado con el anterior. Aquí la cosa se reduce un poco. Un 65.2% opinan positivamente, es decir, piensan que rellenar esos cuestionarios sobre la valoración de un curso recibido hará que los encargados de formación en la empresa mejoren los futuros cursos al respecto. Es una forma de decir que el 65.2% de los empleados que son formados opinan que su “voz será escuchada”.

Es un dato bastante importante por lo tanto. Por ello tal vez preocupe un poco ese 29.5% de personas que opinan que esas opiniones vertidas en el cuestionario de evaluación no serán totalmente tomadas en consideración.

30. ¿Considera que el uso de formación no presencial le ayuda a conciliar su vida personal con la profesional?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	7	7,4	7,4	7,4
	2	17	17,9	18,1	25,5
	3	42	44,2	44,7	70,2
	4	28	29,5	29,8	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
No aplica	0	1	1,1		
Total		95	100,0		

Esta pregunta busca averiguar si el empleado de Caja Rural de Granada es capaz de apreciar uno de los principales activos que presenta la formación no presencial, que como hemos visto anteriormente no es preferida frente a la presencial en el caso de los trabajadores de dicha empresa.

Pese a todo, la mayoría sí que parece apreciar el positivo efecto conciliador que la formación no presencial tiene sobre sus vidas. Es importante que los empleados entiendan que la formación no presencial no siempre es elegida por razones económicas, sino porque hay compañeros que tienen difícil el poder ir a cursos presenciales de forma continua por razones personales.

Un 73.7% dan respuesta positiva y un 25.3% negativa. La mayoría positiva es clara, pero es importante destacar ese 25.3% de empleados que no entienden que la formación virtual le ayude a conciliar su vida personal y profesional.

31. Valore su predisposición personal hacia los procesos formativos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	2	2,1	2,1	2,1
	3	38	40,0	40,4	42,6
	4	54	56,8	57,4	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
No aplica	0	1	1,1		
Total		95	100,0		

Ahora preguntamos por la predisposición hacia la formación. Esta pregunta está diseñada para cruzar datos con el ítem 27 sobre el posible exceso o defecto de oferta formativa. Para recordar mejor los datos observemos una gráfica sobre los resultados de dicha pregunta:



A la hora de cruzar datos, podemos observar, con nuestra nueva pregunta, que nadie tiene una predisposición totalmente nula hacia la formación (nadie ha elegido la

opción 1). El dato positivo nos llega cuando vemos que sólo un 2.1% de los encuestados opinan que su predisposición hacia la formación no es buena.

Un impresionante 96.8% de los que han respondido opinan que su predisposición general hacia la formación es positiva y lo mejor es que la mayoría de ellos consideran máxima su predisposición hacia la formación. Esto debería suponer un impulso motivacional para la Caja, pues quiere decir que el material con el que pueden trabajar es proactivo y desea ser formado (como ya habíamos concluido aventurándonos en alguna pregunta anterior como la 27). Para dejar aún más claro el abultado resultado positivo de esta pregunta, valga de ejemplo la gráfica que sigue:

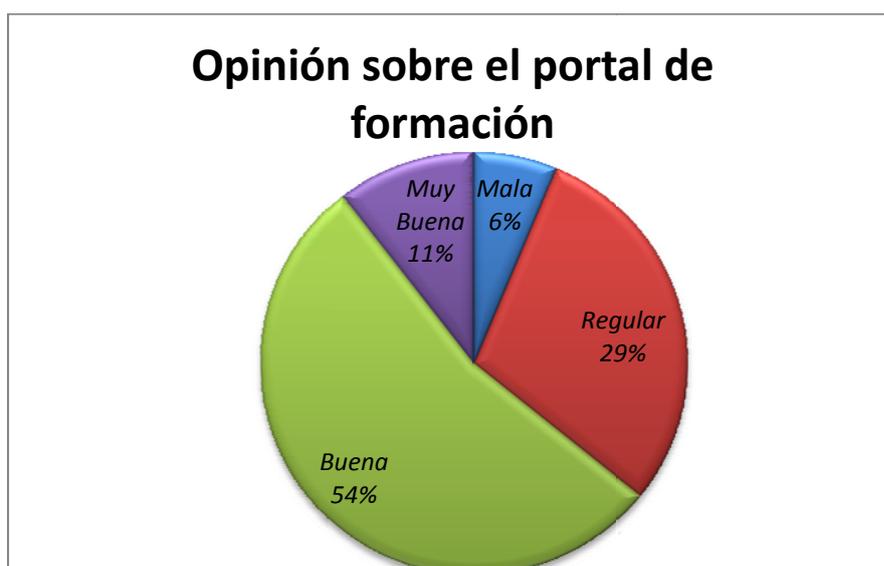


35. Valore la utilidad que para usted reporta el portal de formación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	6	6,3	6,3	6,3
	2	28	29,5	29,5	35,8
	3	51	53,7	53,7	89,5
	4	10	10,5	10,5	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

La pregunta que ahora nos atañe es más concreta. Intenta averiguar la opinión de los empleados hacia el portal de formación, una herramienta virtual sobre la que se han realizado muchos esfuerzos y que pretende ayudar al empleado a tener una formación más completa, además de acercarle manuales formativos sobre la mayoría de tareas o conceptos que puede necesitar en un día normal de trabajo y que por tanto puede ser usado “Just in Time”.

Los datos arrojan un resultado bastante positivo. Veamos la gráfica que nos ayudará a entenderlo mejor:

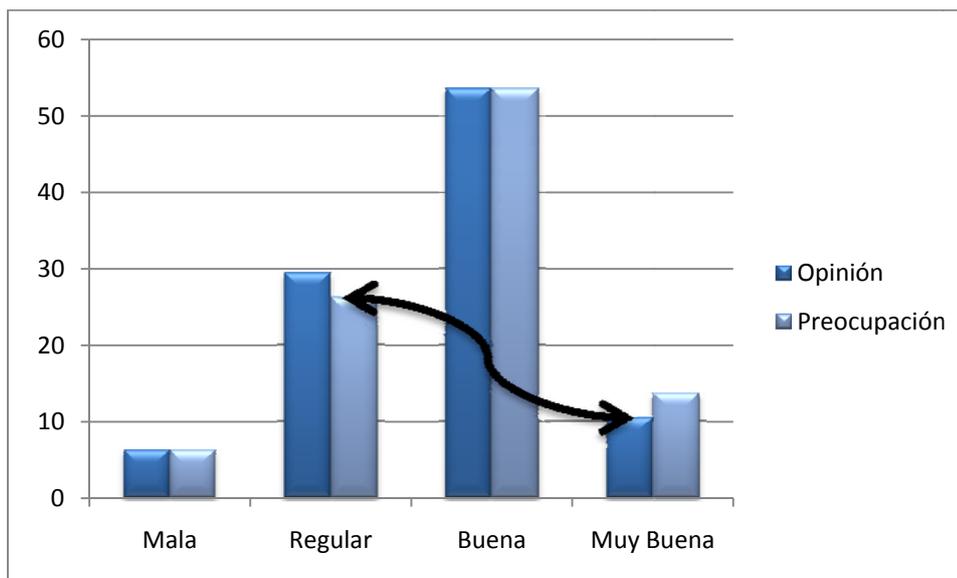


Podemos ver que aunque la mayoría es positiva, hay un 29% real de empleados (ningún empleado contestó que la pregunta no aplicaba) considera mejorable el portal de formación. Esto es algo normal pues toda innovación o cambio importante suele tardar en asentarse dentro de una población, pero seguro que sería interesante llevar a cabo una recaudación de opiniones al respecto por parte del departamento de formación, para hacer más accesible o más del gusto de todos los empleados a esa poderosa herramienta.

36.¿Me preocupo por visitar el portal de formación y conocer las diferentes ofertas formativas?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	6	6,3	6,3	6,3
	2	25	26,3	26,3	32,6
	3	51	53,7	53,7	86,3
	4	13	13,7	13,7	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Ante la pregunta de si hay preocupación en los empleados, es decir, si sienten interés por el portal de formación y sus novedades, el resultado es muy similar. Por lo tanto, se puede deducir que aquellas personas que han contestado que el portal de formación les parece regular, son personas que en general tampoco tienen mucho interés por la herramienta. La gráfica nos ayuda a ver las diferencias entre la preocupación por el portal (nivel de interacción con el mismo) y su opinión sobre él:



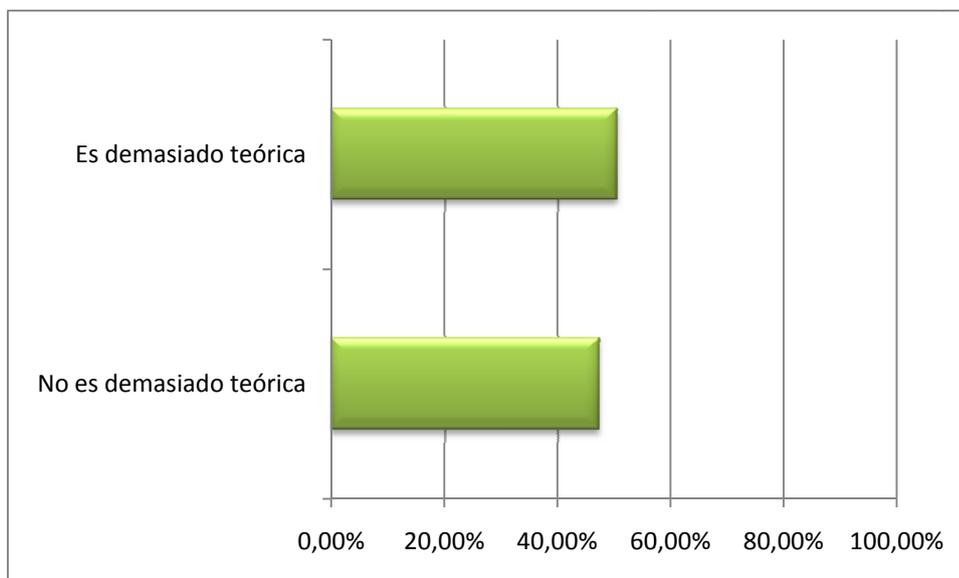
Pero la afirmación anterior no puede ser categórica, es una generalidad, ya que también y como se observa en la gráfica, hay un trasvase de opiniones de aquellos que pensaban regular del portal de formación y que aparentemente tienen una muy buena predisposición o interacción con el portal al que “critican”.

37. En general la formación le ha parecido más teórica que práctica.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	6	6,3	6,5	6,5
	2	39	41,1	41,9	48,4
	3	42	44,2	45,2	93,5
	4	6	6,3	6,5	100,0
	Total	93	97,9	100,0	
No aplica	0	2	2,1		
Total		95	100,0		

Sobre la opinión de si la formación que reciben es más teórica que práctica, las opiniones están muy divididas. Está claro que esta pregunta es muy difícil de objetivizar y que es extremadamente subjetiva por naturaleza, pero se podría decir

que prácticamente nos dividimos en partes iguales: algo menos de la mitad de los empleados consideran que la formación no ha sido demasiado teórica y algo más de la mitad opinan que sí que ha sido demasiado teórica. Veamos la gráfica que ilustra este comentario:



Es difícil aventurarse a sacar una conclusión de esta pregunta, debido al resultado tan ambiguo obtenido. Está claro que la formación que se está llevando a cabo por parte de la Caja busca ser lo más práctica posible (pues si no, no tendría sentido) pero parece que también quieren hacer hincapié en los contenidos teóricos que ayudan a entender la buena práctica.

38. En general su formación ha respondido a sus necesidades profesionales.

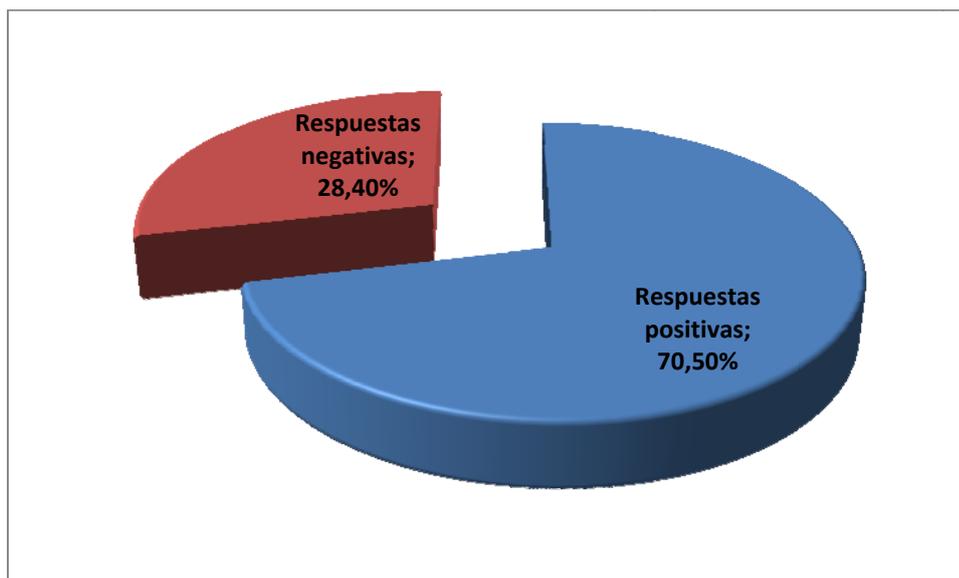
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	4,2	4,3	4,3
	2	23	24,2	24,5	28,7
	3	55	57,9	58,5	87,2
	4	12	12,6	12,8	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
No aplica	0	1	1,1		
Total		95	100,0		

Esta pregunta es de nuevo bastante genérica. Con ella intentaremos averiguar si los empleados perciben que con la formación que han recibido y reciben se colman sus necesidades profesionales.

Se puede concluir que una mayoría de los encuestados, concretamente el 57.9% de los mismos, opinan que su formación colma sus necesidades profesionales. El segundo mayor grupo es el de aquellos que consideran que no se cubren sus necesidades, con un 24,2%. Esto supone de nuevo, un elemento que debe ser analizado con cuidado pues es de resaltar que el segundo grupo mayoritario dentro de esta pregunta cree que no se ha respondido del todo a sus necesidades profesionales.

Sólo un 4,2% dice que no se han cubierto en absoluto las necesidades profesionales mediante la formación y un 12.6% opinan que se han cubierto totalmente las mismas.

En general por lo tanto, el resultado o balance es positivo, pero sería interesante averiguar el por qué hay un alto porcentaje que no está del todo contento. ¿Qué les hace falta para que hubieran puntuado con un “3” este ítem?.



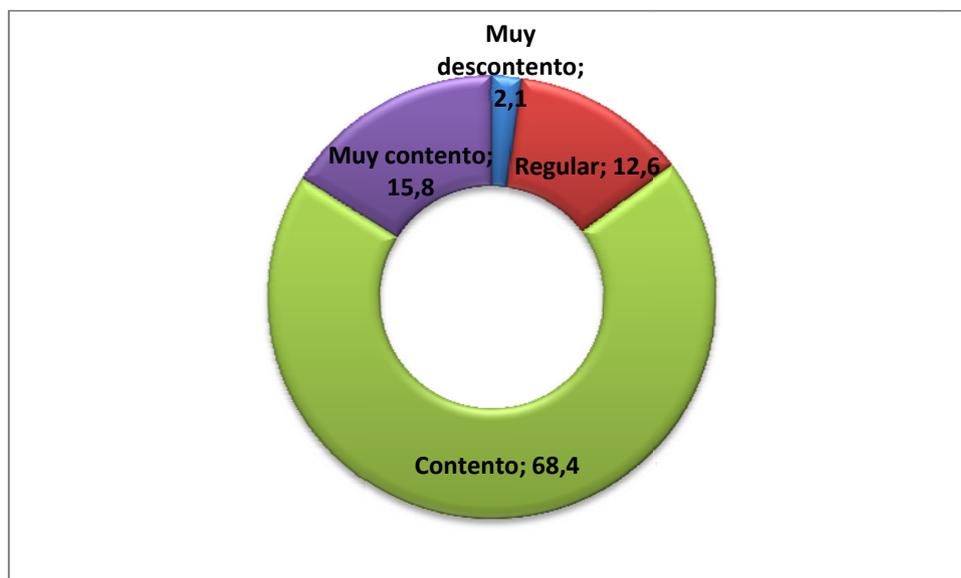
39. Valore en términos generales la formación que ha recibido.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,1	2,1	2,1
	2	12	12,6	12,8	14,9
	3	65	68,4	69,1	84,0
	4	15	15,8	16,0	100,0
	Total	94	98,9	100,0	
No aplica	0	1	1,1		
Total		95	100,0		

Esta pregunta es clave. Además de ser tal vez la más general o menos concreta, puede ayudarnos a tomar una instantánea bastante interesante de la felicidad o infelicidad que los empleados tienen ahora mismo sobre la formación dentro de la empresa.

Al ser un estudio independiente, desvinculado de la empresa en sí, suponemos además que los empleados han contestado sin ningún tipo de miedo (recordamos también el total anonimato del mismo) o condicionante. Así que el resultado que obtenemos de este tipo de preguntas tan ilustrativas, es doblemente importante.

Analizando los datos obtenidos, obtenemos la siguiente gráfica:



La gráfica nos ayuda a ver que la grandísima mayoría de los encuestados están contentos o muy contentos (son los dos grupos mayoritarios). Sólo un 14,7% de los encuestados ha respondido de forma negativa.

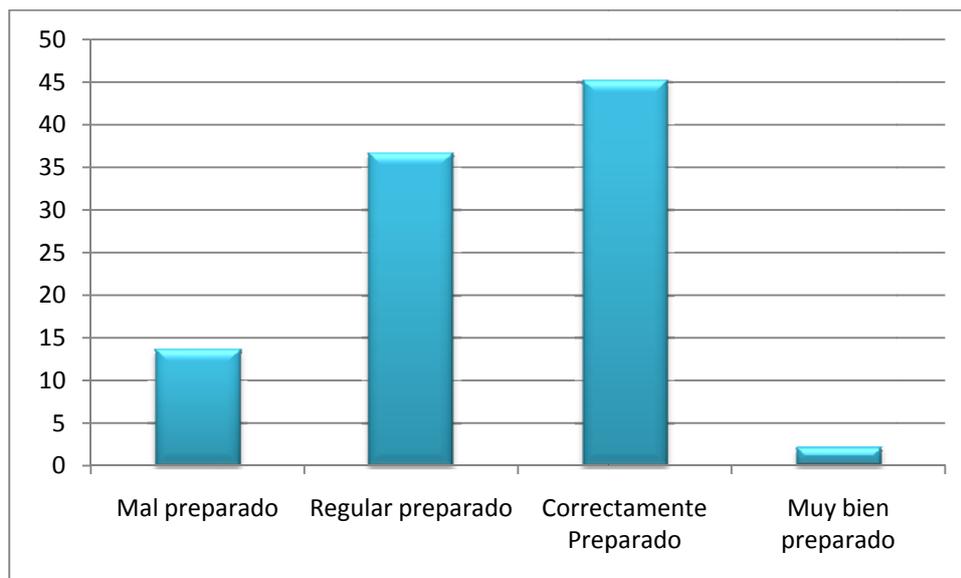
Esto no nos puede llevar si no a una felicitación clara hacia los servicios de formación de Caja Rural de Granada, pues están realizando una labor que en términos generales tienen satisfechos a sus empleados.

40. Valore la percepción que tenía usted sobre su preparación en las competencias necesarias para el desarrollo de su primer trabajo en la oficina o centro al que fue designado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	13	13,7	14,0	14,0
	2	35	36,8	37,6	51,6
	3	43	45,3	46,2	97,8
	4	2	2,1	2,2	100,0
	Total	93	97,9	100,0	
No aplica	0	2	2,1		
Total		95	100,0		

El ítem 40 vuelve a ser una pregunta más concreta y busca averiguar con qué sensación entraron los empleados de la Caja, cuando tenían por primera vez que enfrentarse a su trabajo ya fuera en oficina o en servicios centrales. Aquí debemos analizar una a una las cuatro diferentes opciones:

- Un sorprendente 13.7% responde que no se sentía en absoluto preparado para su primera experiencia laboral.
- Un importante 36.8 % indica que no se sentía del todo preparado para su primer día en el puesto de trabajo asignado.
- La mayoría, un 45.3% sí se sintió preparado para abordar las tareas de su primer día de trabajo.
- Sólo un 2.1% se sintió sobradamente preparado para entrar a trabajar en la Caja.



Hay que decir que es normal que una persona no se sienta del todo preparada ante su primera experiencia en el primer lugar de trabajo en la empresa. Eso no quiere decir que no fuera formado correctamente en sus estudios propios, o que no fuera formado por parte de la empresa. Es algo normal el sentir que podrías saber algo más, pero es en ese primer puesto de trabajo donde más se va a aprender. La formación formal inicial no puede prolongarse durante más tiempo que el estrictamente necesario.

41.¿Experimenta usted una mejora en su trabajo diario gracias a los procesos formativos ofrecidos (manuales, e-learning, rotación de puestos etc.)?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	5,3	5,4	5,4
	2	25	26,3	26,9	32,3
	3	46	48,4	49,5	81,7
	4	17	17,9	18,3	100,0
	Total	93	97,9	100,0	
No aplica	0	2	2,1		
Total		95	100,0		

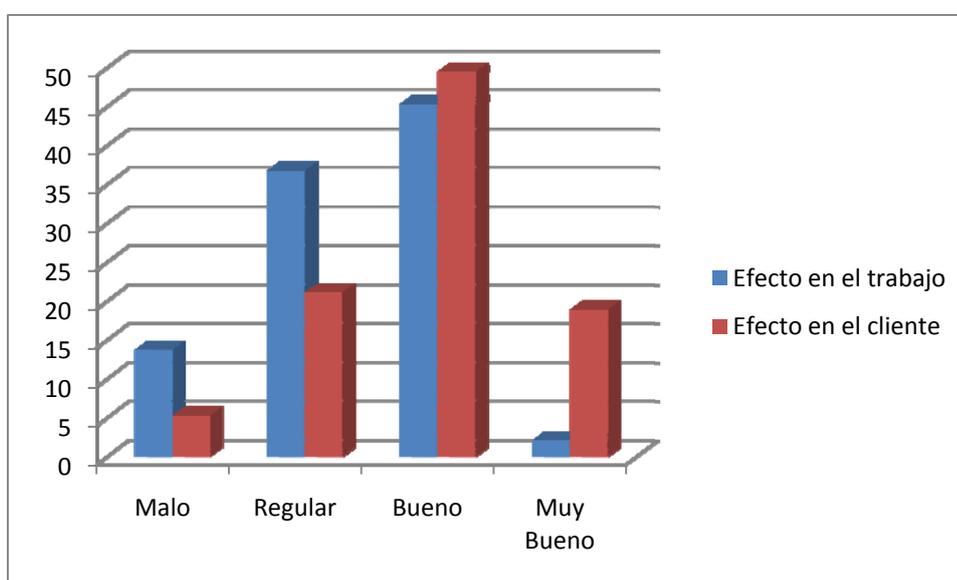
La mayoría de los encuestados, un 48.4% opinan que sí experimentan una mejora en su trabajo diario gracias a la formación recibida. El siguiente grupo en cuanto a importancia es el de los empleados que parecen no estar del todo contentos con la aplicación práctica en su puesto de trabajo de la formación recibida (26.3%). Hay después un 17.9% (bastante elevado) de encuestados que consideran que el efecto en su puesto de trabajo tras la formación es muy elevado y positivo. Por último están los que opinan que no hay mejora en su trabajo diario tras ser formados, que son un 5.3%.

42.¿Considera que los clientes perciben una mejora en su actuación gracias a los aprendizajes adquiridos?.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	5,3	5,6	5,6
	2	20	21,1	22,2	27,8
	3	47	49,5	52,2	80,0
	4	18	18,9	20,0	100,0
	Total	90	94,7	100,0	
No aplica	0	5	5,3		

Total	95	100,0		
-------	----	-------	--	--

Esta pregunta está bastante relacionada con la anterior. Ahora buscamos ver si los empleados piensan que su posible mejora en sus capacidades en el puesto de trabajo, adquirida gracias a la formación recibida, se transfieren a su vez al cliente. Es decir, si esa formación mejora su trabajo y el cliente es capaz de percibir la mejora. Por lo tanto y para ver mejor la relación entre ambas preguntas, observen la siguiente gráfica:



La cantidad de personas que han contestado que el efecto, tanto para el cliente como para su propio trabajo es bueno, es muy similar en ambas preguntas. Las diferencias aparecen en el resto de opciones.

Un mayor número de personas consideran que la formación no tiene apenas efecto o impacto en su trabajo, pero menos consideran que los clientes no se percaten de dichas mejoras.

Muchos encuestados opinan que el efecto en el trabajo es regular, pero

sin embargo muchos menos opinan que el efecto en el cliente sea así. Al contrario sucede si observamos el caso de los que opinan que el efecto es muy positivo: para el trabajo son muy pocos los que piensan que el efecto es muy positivo, pero muchos consideran que el efecto es tremendamente positivo en la percepción de los clientes de las mejoras en los procesos del día a día por parte del empleado.

V.2. Análisis de descriptivos.

Una vez hemos visto los resultados individuales, podemos entrar a analizar de forma general los resultados mediante los descriptivos.

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
P3	95	1	8	4,45	1,303
P4	95	1	3	1,84	,803
P5	95	1	3	2,48	,543
P6	94	1	4	3,00	,672
P7	88	1	4	2,84	,829
P8	80	1	4	2,96	,818
P9	82	1	4	3,05	,815
P10	83	1	4	1,72	,979
P11	89	1	4	3,37	,729
P12	91	1	4	3,00	,730
P13	89	1	4	2,98	,753
P14	90	2	4	3,32	,633
P15	94	1	4	2,94	,773
P16	83	1	4	2,95	,936
P17	91	1	4	2,97	,781
P18	92	1	4	2,97	,805
P19	86	1	4	2,49	,793
P20	94	1	4	2,88	,670
P21	93	1	4	2,91	,686
P22	92	1	4	2,82	,755
P23	94	1	4	3,06	,583
P24	94	1	4	3,07	,553
P25	94	1	4	3,20	,784
P26	93	1	4	2,81	,711
P27	94	1	4	2,03	,768
P28	94	1	4	3,09	,616
P29	94	1	4	2,74	,732
P30	94	1	4	2,97	,885
P31	94	2	4	3,55	,541
P35	95	1	4	2,68	,748
P36	95	1	4	2,75	,771
P37	93	1	4	2,52	,716
P38	94	1	4	2,80	,712

P39	94	1	4	2,99	,613
P40	93	1	4	2,37	,749
P41	93	1	4	2,81	,798
P42	90	1	4	2,87	,796
P43	94	1	4	2,84	,644
No Aplicados (según lista)	66				

Vamos a analizar las medias primero. Con ellas podemos obtener en qué ítems es peor valorada la tarea formativa y en cuáles mejor. Primero hay que señalar que sólo tendremos en cuenta las preguntas a partir de la 6. Esto es porque las primeras son las que nos sirven para la identificación de los diferentes grupos de estudio que hay dentro de la Caja, es decir la muestra, pero no sirven directamente para analizar la realidad de la formación en la misma.

Los ítems con mejor valoración media.

En este grupo encontramos cuatro ítems que han destacado por encima del resto:

- ¿Ha recibido alguna formación sobre la venta de seguros, en qué consisten o cómo realizar un seguro operativamente?. La media de las respuestas a esta pregunta ha sido de 3.37 sobre 4. Esto quiere decir que para los empleados de la Caja, su formación en seguros es muy elevada.
- ¿Ha recibido formación sobre la prevención de blanqueo de capitales?. La media en este caso es algo menor, pero aun así muy elevada: 3.32 sobre 4. La formación en la prevención de blanqueo de capitales es obligatoria y por lo tanto es lógico que los empleados se muestren muy positivos sobre su formación al respecto.
- ¿Le parece adecuado que sean otros empleados de la C.R.G. los que en ocasiones sean los encargados de enseñar en los cursos de formación?. Estamos ante una media de 3.20 sobre 4. Es muy interesante que ante esta

cuestión se obtuviera una media tan elevada. Es sin duda un indicativo muy interesante para la Caja, pues gracias a esto puede tener claro que a los empleados les encanta que sus compañeros sean encargados de formarles.

- Valore su predisposición personal hacia los procesos formativos. Otra grata sorpresa. Es la pregunta que mejor media obtiene: 3.55 sobre cuatro, es decir, que los empleados están más que predispuestos a ser formados y su proactividad al respecto, por lo tanto, es muy elevada.

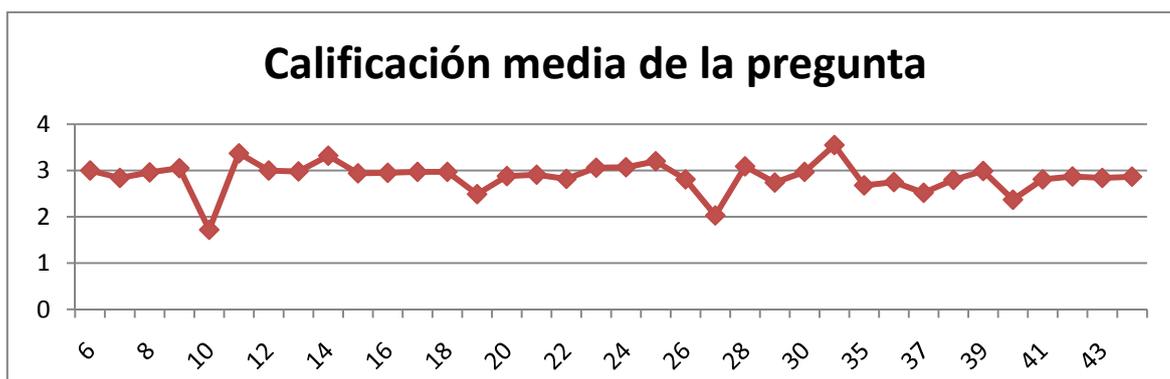
Los ítems con peor valoración media.

- ¿Ha recibido usted alguna formación en técnicas de conversación básica y formas de tratar al cliente en algún idioma diferente al castellano?. Es la peor puntuación media con: 1.72. Esto sin duda ya lo habíamos advertido antes. Es la única pregunta en la que si habláramos de aprobar o suspender, la nota sería un suspenso. Parece que los empleados sienten una carencia en su preparación en otros idiomas diferentes al castellano y tal vez debería ser tenido en cuenta.
- Valore la percepción que tenía usted sobre su preparación en las competencias necesarias para el desarrollo de su primer trabajo en la oficina o centro al que fue designado. La puntuación media es en este caso un 2.37, es decir, un aprobado raspado. Es lógico que la sensación de preparación ante la primera experiencia laboral no sea la mayor. Por lo tanto no es atribuible a una mala preparación en sí, si no a la naturaleza del momento del cual estamos hablando, aunque siempre es bueno tomar nota de estas bajas calificaciones para poder mejorar los procesos de formación inicial.
- En el caso de un cambio operativo de procedimientos, como supuso el cambio en la operativa de altas de clientes de RURALVIA o CRM. ¿Considera que la

formación que reciben los empleados ante un cambio operativo es suficiente?. La media de esta pregunta es de 2.49. Sin duda es un aprobado, pero es más bajo de lo que son el resto de preguntas. Los cambios en los procesos son momentos que pueden llegar a ser de impacto en el trabajador. El nerviosismo aflora, las dudas aparecen y todo teniendo en cuenta que no debe transmitirse ninguna de esas sensaciones al cliente. Un nuevo proceso o una nueva forma de realizar una tarea ya conocida, debe de ser un punto importante a intentar mejorar para que dichos cambios sean suaves y progresivos y no afecten negativamente a la plantilla.

- En general la formación le ha parecido más teórica que práctica. La media en este caso es de 2.52. De nuevo vemos que es un aprobado más bajo que el resto de preguntas. Pero en este caso no es de connotación positiva o negativa, simplemente indica que la igualdad entre empleados que piensan que la formación es más teórica que práctica y viceversa es notoria y notable.
- ¿Considera excesiva la frecuencia con la que realiza cursos de formación?. La media de esta pregunta es de 2.03, pero en este caso es una calificación positiva si se atiende a la naturaleza del enunciado de la pregunta. Esto quiere decir, que la mitad de las personas no consideran excesiva la carga formativa.

Haciendo una media del total de preguntas tenidas en cuenta, que son 35, la puntuación que nos sale es un 2.87 sobre cuatro, por lo que podemos considerar que en general la satisfacción de los empleados con su formación supera el aprobado holgadamente. En la siguiente gráfica podemos ver la evolución de las medias en cada pregunta y la media total:



Podemos analizar también el comportamiento de la desviación típica. En este caso lo que puede indicarnos es en qué casos hay más diversidad de respuestas, es decir, en cuáles hay menos tendencia a una media. De hecho, con el análisis de la desviación típica lo que medimos es la media de las distancias de las respuestas con respecto a la media. Las preguntas que han tenido una mayor desviación sobre la media son:

- Pregunta 10. ¿Ha recibido usted alguna formación en técnicas de conversación básica y formas de tratar al cliente en algún idioma diferente al castellano?. La desviación típica de esta pregunta es la más elevada, por lo tanto es la que tiene las respuestas más dispares de la media obtenida. La desviación es de .979.
- Con una desviación de .936 encontramos en segundo lugar la pregunta número 16: ¿Ha recibido usted alguna formación teórica o práctica en operaciones de riesgo (préstamos personales, hipotecarios etc.)?.
- En tercer lugar encontramos al ítem 30, que tiene una desviación típica de .885. ¿Considera que el uso de formación no presencial le ayuda a conciliar su vida personal con la profesional?
- Por último el ítem 7 obtiene una desviación típica de .829. ¿Cuál es la valoración que usted daría a la formación que recibió durante sus primeros años en C.R.G con respecto a las operaciones básicas de caja?

Las preguntas que más han aunado los criterios de los empleados, es decir, que tienen una menor desviación típica, son:

- Ítem 23: ¿Cuál es su valoración sobre la formación presencial que recibe? 0.583 de desviación típica. Si recordamos esta pregunta, su respuesta fue claramente positiva, por lo que esto aumenta las buenas nuevas para la formación de la Caja: La mayoría creen que la formación presencial que reciben es buena y dicha opinión está además bastante centralizada.
- Ítem 24: Valore de forma general al profesorado que se ha seleccionado para impartir los cursos de formación a los que ha asistido. Con un 0.553. Los empleados tienen una opinión positiva y muy centralizada sobre los profesores de los que reciben clase.
- Ítem 31: Valore su predisposición personal hacia los procesos formativos. En este caso bajando hasta un 0.541. Existe de forma general por tanto una buena predisposición.
- Ítem 39: Valore en términos generales la formación que ha recibido. Con un 0.613 de desviación típica. La mayoría como recordamos, opina que hay una buena satisfacción para/con la formación.

V.3. Análisis inferencial de datos cuantitativos.

Una vez descritos, en el punto V.1. los datos que refleja el análisis descriptivo, pasamos a hacer un análisis estadístico de carácter inferencial puesto que la extracción de las correlaciones significativas entre las variables independientes de la muestra y las dependientes iluminan y completan el conocimiento del entramado que da consistencia a nuestra investigación.

Comencemos pues a realizar cruces entre las variables. Recordamos que para que estos cruces sean relevantes, la prueba del Chi cuadrado debe arrojar un resultado igual o menor a .05 Por lo tanto no todos los cruces son válidos para nuestro estudio y no siempre aquello que queremos intentar explicar se puede llegar a explicar mediante este proceso.

Para iniciar el camino, vamos a analizar aquellos cruces de variables que aparecen como significativas estadísticamente para las variables de identificación personal. Por lo tanto empezamos con el análisis de los cruces entre la variable primera, el **GÉNERO** de los encuestados.

1. **Estudio inferencial de la variable GÉNERO:** Como es de imaginar las respuestas posibles de este ítem eran dos. La primera el género masculino y la segunda el femenino. Nos encontramos las siguientes correlaciones relevantes:

o **Género con el ítem 20:**¿Considera que la metodología y las técnicas didácticas utilizadas durante los procesos formativos le han parecido adecuadas a sus necesidades?.

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,479(a)	3	,024
Razón de verosimilitud	9,388	3	,025
Asociación lineal por lineal	,098	1	,754
N de casos válidos	94		

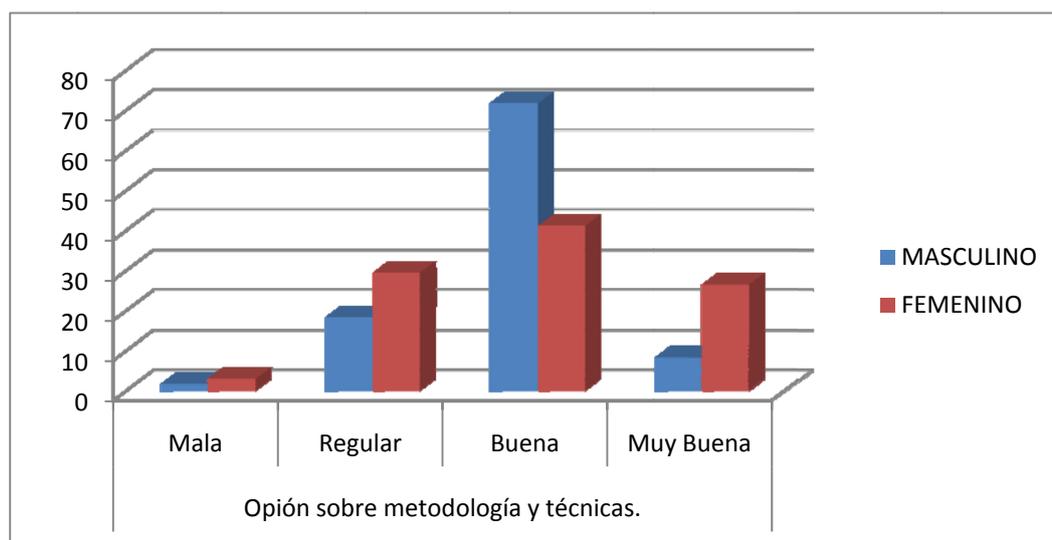
Como podemos observar la prueba de Chi cuadrado nos ofrece un valor de 0.024, inferior al 0.05 que necesitamos para afirmar que existe una relación entre ambas preguntas. En adelante esta justificación escrita será omitida para no repetir mucho un texto idéntico. Analicemos la tabla siguiente:

Tabla de contingencia

		Considera que la metodología y las técnicas didácticas utilizadas durante los procesos formativos le han parecido adecuadas a sus necesidades				Total
		1	2	3	4	
Género 1	Recuento	1	11	43	5	60
	% de Género	1,7%	18,3%	71,7%	8,3%	100,0%
	% de Considera que la metodología y las técnicas didácticas utilizadas durante los procesos formativos le han parecido adecuadas a sus necesidades	50,0%	52,4%	75,4%	35,7%	63,8%
	% del total	1,1%	11,7%	45,7%	5,3%	63,8%
2	Recuento	1	10	14	9	34
	% de Género	2,9%	29,4%	41,2%	26,5%	100,0%
	% de Considera que la metodología y las técnicas didácticas utilizadas durante los procesos formativos le han parecido adecuadas a sus necesidades	50,0%	47,6%	24,6%	64,3%	36,2%
	% del total	1,1%	10,6%	14,9%	9,6%	36,2%
Total	Recuento	2	21	57	14	94
	% de Género	2,1%	22,3%	60,6%	14,9%	100,0%
	% de Considera que la metodología y las técnicas didácticas utilizadas durante los procesos formativos le han parecido adecuadas a sus necesidades	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	2,1%	22,3%	60,6%	14,9%	100,0%

Si observamos la tabla de contingencia resultante de realizar el estudio podemos resaltar los siguientes resultados:

Hay una gran diferencia porcentual entre los hombres que consideran buena (opción 3) la metodología y las técnicas didácticas utilizadas en los procesos formativos, con un 71.7 % de los hombres encuestados, y las mujeres que opinan lo mismo (41.2 %). Esa diferencia porcentual se sitúa en el resto de opciones de las mujeres, tanto las puntuaciones más negativas como la más positiva posible se ven más acentuadas en el grupo femenino de las personas encuestadas. Un gráfico nos puede ayudar a ver la diferencia:



○ **Género con el ítem 26:** ¿Considera adecuado que se externalice (se usen empresas externas) la formación que se lleva a cabo en la Caja?. La relación queda justificada por el análisis de Chi cuadrado:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,909 ^a	3	,048
Razón de verosimilitud	7,603	3	,055
Asociación lineal por lineal	2,696	1	,101
N de casos válidos	93		

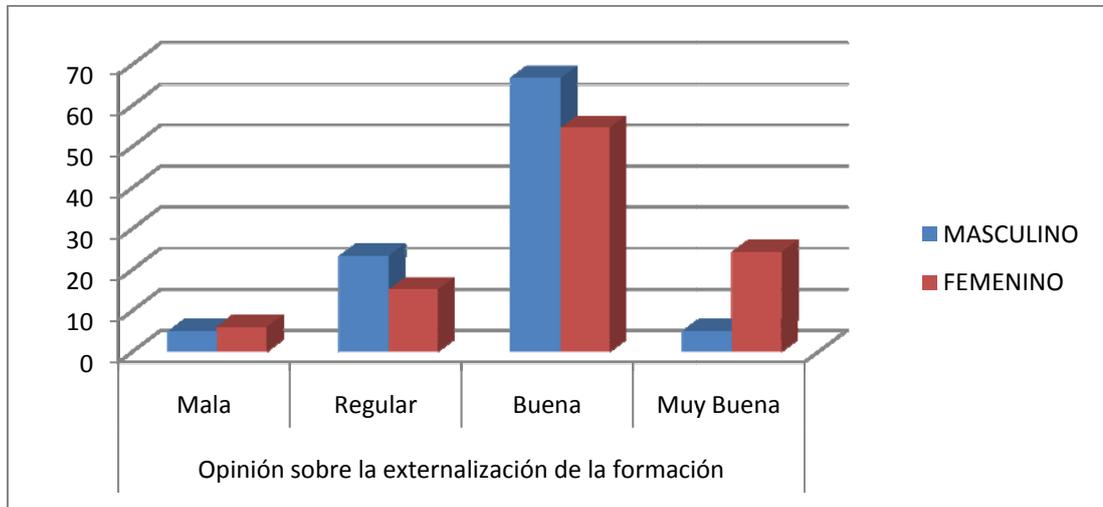
a. 3 casillas (37,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 1,77.

La tabla de contingencias obtenida es la siguiente:

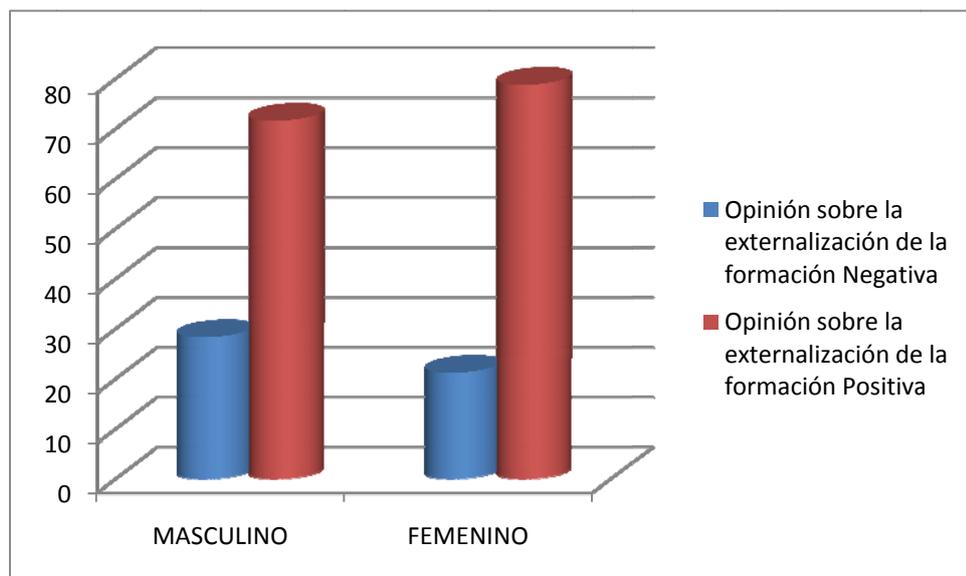
Tabla de contingencia

		Considera adecuado que se externalice (se usen empresas externas) la formación que se lleva a cabo en la caja				Total
		1	2	3	4	
Género 1	Recuento	3	14	40	3	60
	% de Género	5,0%	23,3%	66,7%	5,0%	100,0%
	% de Considera adecuado que se externalice (se usen empresas externas) la formación que se lleva a cabo en la caja	60,0%	73,7%	69,0%	27,3%	64,5%
	% del total	3,2%	15,1%	43,0%	3,2%	64,5%
2	Recuento	2	5	18	8	33
	% de Género	6,1%	15,2%	54,5%	24,2%	100,0%
	% de Considera adecuado que se externalice (se usen empresas externas) la formación que se lleva a cabo en la caja	40,0%	26,3%	31,0%	72,7%	35,5%
	% del total	2,2%	5,4%	19,4%	8,6%	35,5%
Total	Recuento	5	19	58	11	93
	% de Género	5,4%	20,4%	62,4%	11,8%	100,0%
	% de Considera adecuado que se externalice (se usen empresas externas) la formación que se lleva a cabo en la caja	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	5,4%	20,4%	62,4%	11,8%	100,0%

De nuevo encontramos diferencias en las respuestas según el género.



Si observamos el gráfico vemos que la opinión regular o buena son mayores para el género masculino. Sin embargo, el grupo femenino lleva a una mayor carga a ambos extremos de las respuestas. Hay más mujeres que hombres, que consideran muy buena o mala la externalización. Pero de forma general, ¿qué género tiene una opinión más positiva al respecto?. El siguiente gráfico nos ayudará a verlo:



Vemos pues que las mujeres, empleadas en la CRG opinan más positivamente hacia la posibilidad de externalizar la formación.

o **Género con el ítem 29:** ¿Considera que dicha evaluación que usted puede realizar de los cursos, ayudará efectivamente a mejorarlos en el futuro?. Justificamos primero la relación entre ambas mediante Chi cuadrado:

Pruebas de chi-cuadrado

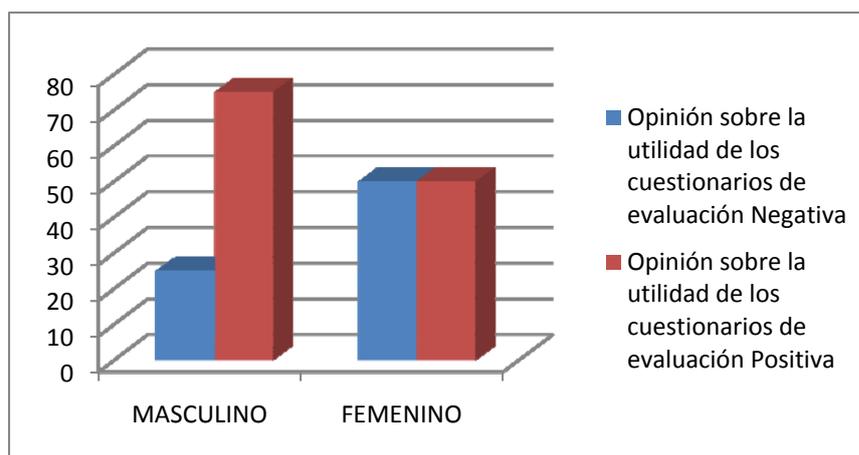
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,988 ^a	3	,001
Razón de verosimilitud	16,391	3	,001
Asociación lineal por lineal	,462	1	,497
N de casos válidos	94		

a. 3 casillas (37,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,45.

Tabla de contingencia

		Considera que dicha evaluación que usted puede realizar de los cursos, ayudará efectivamente a mejorarlos en el futuro				Total
		1	2	3	4	
Género 1	Recuento	2	13	41	4	60
	% de Género	3,3%	21,7%	68,3%	6,7%	100,0%
	% de Considera que dicha evaluación que usted puede realizar de los cursos, ayudará efectivamente a mejorarlos en el futuro	50,0%	46,4%	82,0%	33,3%	63,8%
	% del total	2,1%	13,8%	43,6%	4,3%	63,8%
2	Recuento	2	15	9	8	34
	% de Género	5,9%	44,1%	26,5%	23,5%	100,0%
	% de Considera que dicha evaluación que usted puede realizar de los cursos, ayudará efectivamente a mejorarlos en el futuro	50,0%	53,6%	18,0%	66,7%	36,2%
	% del total	2,1%	16,0%	9,6%	8,5%	36,2%
Total	Recuento	4	28	50	12	94
	% de Género	4,3%	29,8%	53,2%	12,8%	100,0%
	% de Considera que dicha evaluación que usted puede realizar de los cursos, ayudará efectivamente a mejorarlos en el futuro	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	4,3%	29,8%	53,2%	12,8%	100,0%

Observando la tabla de contingencia podemos sacar unas interesantes conclusiones. Las mujeres se encuentran mucho menos confiadas en que los cuestionarios para evaluar y mejorar los procesos formativos sean de utilidad. Si unimos las respuestas positivas y negativas de ambos géneros, el gráfico es bastante claro al respecto:



En el caso de las empleadas de CRG, hay una igualdad manifiesta entre opiniones negativas y positivas hacia la utilidad de los cuestionarios de formación. Sin embargo entre la población masculina hay una amplísima mayoría que opina que los cuestionarios que evalúan a los procesos formativos serán de utilidad para mejorarlos en el futuro.

Hay que decir también, que pese a esto, el porcentaje de mujeres que opinan muy positivamente de los cuestionarios es superior al de hombres (23 % frente al 6%).

o **Género con el ítem 36:**¿Me preocupo por visitar el portal de formación y conocer las diferentes ofertas formativas?. En este caso el dato de Chi cuadrado de nuevo nos ampara para relacionarlas:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,184 ^a	3	,042
Razón de verosimilitud	8,000	3	,046
Asociación lineal por lineal	3,342	1	,068
N de casos válidos	95		

a. 3 casillas (37,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 2,15.

Observemos las tablas de contingencia.

Tabla de contingencia

			¿Me preocupo por visitar el portal de formación y conocer las diferentes ofertas formativas?.				Total
			1	2	3	4	
Género	1	Recuento	5	16	36	4	61
		% de Género	8,2%	26,2%	59,0%	6,6%	100,0%
		% de ¿Me preocupo por visitar el portal de formación y conocer las diferentes ofertas formativas?.	83,3%	64,0%	70,6%	30,8%	64,2%
		% del total	5,3%	16,8%	37,9%	4,2%	64,2%
	2	Recuento	1	9	15	9	34
		% de Género	2,9%	26,5%	44,1%	26,5%	100,0%
		% de ¿Me preocupo por visitar el portal de formación y conocer las diferentes ofertas formativas?.	16,7%	36,0%	29,4%	69,2%	35,8%
		% del total	1,1%	9,5%	15,8%	9,5%	35,8%
Total		Recuento	6	25	51	13	95
		% de Género	6,3%	26,3%	53,7%	13,7%	100,0%
		% de ¿Me preocupo por visitar el portal de formación y conocer las diferentes ofertas formativas?.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	6,3%	26,3%	53,7%	13,7%	100,0%

Como podemos observar las mujeres eligen más la puntuación positiva máxima sobre su interés en el portal de formación. El 26.5% de las mujeres opinan que su interés es máximo al respecto mientras que sólo un 6.6% de los hombres dicen

tal cosa. Los hombres, a su vez, y como ha sucedido en las relaciones antes estudiadas, usan puntuaciones más tendentes a posiciones intermedias que las mujeres. En este caso el porcentaje de hombres que contestan que su interés es bueno es mayor que el de mujeres (59% ante el 44.1%).

o **Género con el ítem 37:** ¿Considera que en general la formación le ha parecido más teórica que práctica?. Primero justificamos la relación:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,844 ^a	3	,049
Razón de verosimilitud	7,949	3	,047
Asociación lineal por lineal	3,330	1	,068
N de casos válidos	93		

a. 4 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,13.

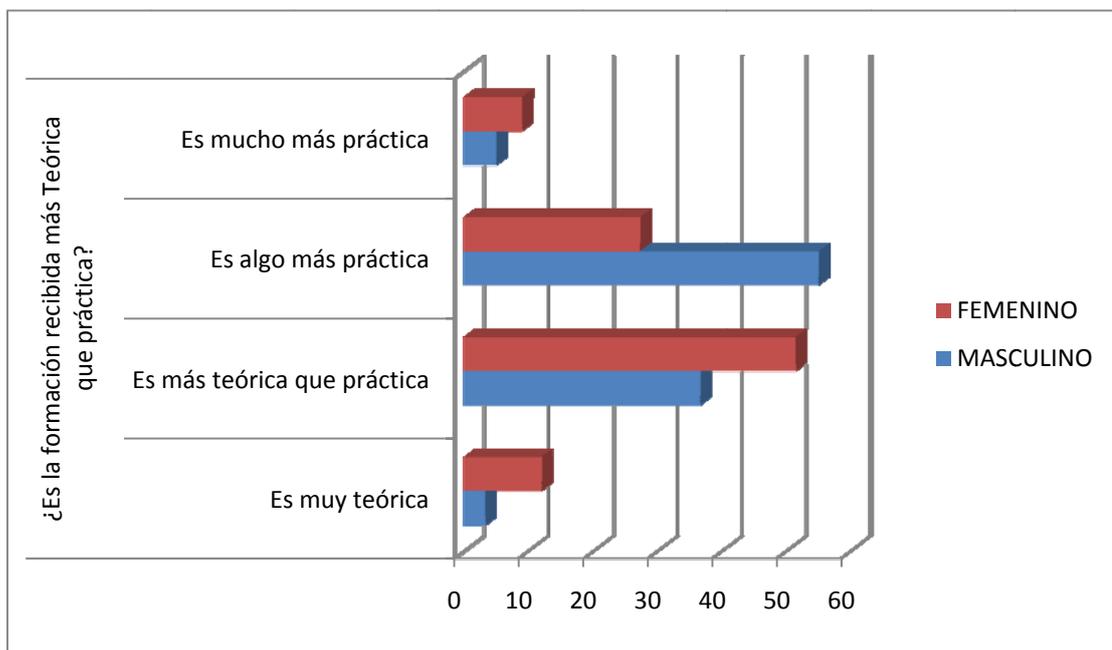
Analicemos la tabla de contingencia:

Tabla de contingencia

		Considera que en general la formación le ha parecido más teórica que práctica				Total
		1	2	3	4	
Género 1	Recuento	2	22	33	3	60
	% de Género	3,3%	36,7%	55,0%	5,0%	100,0%
	% de Considera que en general la formación le ha parecido más teórica que práctica	33,3%	56,4%	78,6%	50,0%	64,5%
	% del total	2,2%	23,7%	35,5%	3,2%	64,5%
2	Recuento	4	17	9	3	33
	% de Género	12,1%	51,5%	27,3%	9,1%	100,0%
	% de Considera que en general la formación le ha parecido más teórica que práctica	66,7%	43,6%	21,4%	50,0%	35,5%
	% del total	4,3%	18,3%	9,7%	3,2%	35,5%
Total	Recuento	6	39	42	6	93
	% de Género	6,5%	41,9%	45,2%	6,5%	100,0%
	% de Considera que en general la formación le ha parecido más teórica que práctica	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	6,5%	41,9%	45,2%	6,5%	100,0%

El dato más destacable al comparar los resultados salta claramente a la vista. Ambos géneros tienden hacia una respuesta centralizada (91.7 % de los hombres responden 2 ó 3 y un 87.1% de mujeres hacen lo propio). Esto vuelve a poner de relevancia lo que ya comentamos sobre este ítem en el apartado anterior, la división de opiniones es palpable para esta cuestión. Aproximadamente la mitad de encuestados optaban por opinar que la formación era demasiado teórica y la otra mitad opinaban lo contrario.

Pero atendiendo al género del encuestado: ¿son iguales las repuestas?. No. Podemos observar que el 55.5% de los hombres opina que la formación es tal vez algo más teórica que práctica (opción 3 de la pregunta). Es el grupo mayoritario masculino. El grupo mayoritario femenino es sin embargo el que opina que la formación no es más teórica que práctica, con un 51.5% (opción 2 de la pregunta).



Por lo tanto la tendencia es para los hombres opinar que la formación es más práctica que teórica y para las mujeres lo contrario.

2. **Estudio inferencial de la variable EDAD:** al igual que ya hemos hecho cruzando todos los ítems del cuestionario con la variable Género, pasamos ahora a ver qué relaciones estadísticas significativas hay según la edad del encuestado.

Las posibilidades dentro de éste ítem de la edad eran:

Opción	Edad en años
1	25 a 35
2	36 a 45
3	45 ...

Encontraremos tres casos, en los que gracias a la justificación que obtenemos mediante Chi cuadrado, podemos establecer una correlación significativa entre las variables:

○ **Edad con ítem 3:** Nivel de formación. Las posibles respuestas de ese caso eran muchas y variadas:

Opción	Nivel de estudios
1	F.P. Medio
2	F.P. Superior
3	Bachillerato
4	Diplomatura
5	Licenciatura
6	Máster
7	Doctorado
8	Otros

Una vez aclarado esto, justificamos que existe una relación entre ambas variables:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	27,667 ^a	14	,016
Razón de verosimilitud	29,376	14	,009
Asociación lineal por lineal	1,146	1	,284
N de casos válidos	95		

a. 17 casillas (70,8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,27.

Una vez justificado, observemos la tabla de contingencias:

Tabla de contingencia

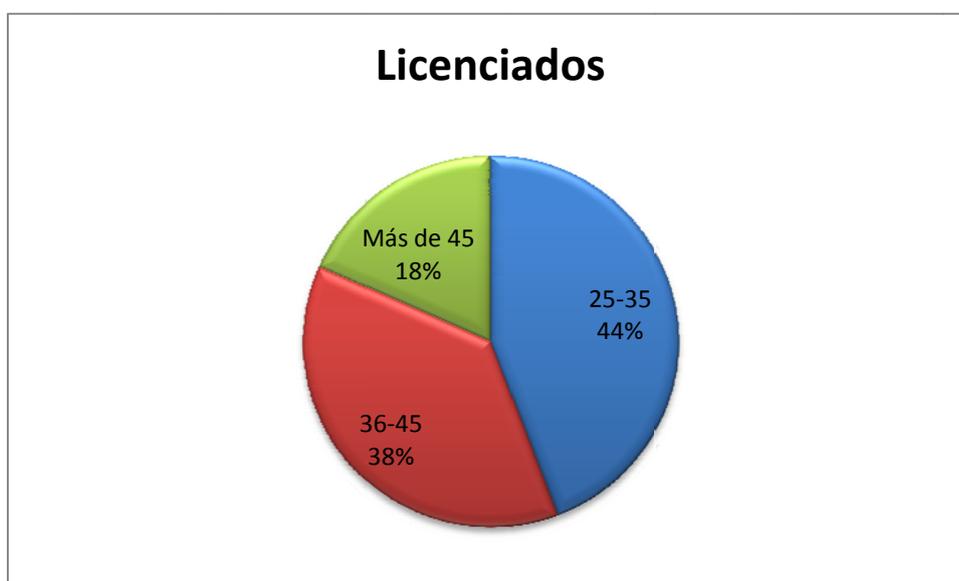
		Nivel de Formación								Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Edad 2	Recuento	1	4	0	10	19	7	0	0	41
	% de Edad	2,4%	9,8%	,0%	24,4%	46,3%	17,1%	,0%	,0%	100,0%
	% de Nivel de Forma	100,0%	44,4%	,0%	45,5%	54,3%	43,8%	,0%	,0%	43,2%
	% del total	1,1%	4,2%	,0%	10,5%	20,0%	7,4%	,0%	,0%	43,2%
3	Recuento	0	3	2	5	11	7	0	0	28
	% de Edad	,0%	10,7%	7,1%	17,9%	39,3%	25,0%	,0%	,0%	100,0%
	% de Nivel de Forma	,0%	33,3%	20,0%	22,7%	31,4%	43,8%	,0%	,0%	29,5%
	% del total	,0%	3,2%	2,1%	5,3%	11,6%	7,4%	,0%	,0%	29,5%
4	Recuento	0	2	8	7	5	2	1	1	26
	% de Edad	,0%	7,7%	30,8%	26,9%	19,2%	7,7%	3,8%	3,8%	100,0%
	% de Nivel de Forma	,0%	22,2%	80,0%	31,8%	14,3%	12,5%	100,0%	100,0%	27,4%
	% del total	,0%	2,1%	8,4%	7,4%	5,3%	2,1%	1,1%	1,1%	27,4%
Total	Recuento	1	9	10	22	35	16	1	1	95
	% de Edad	1,1%	9,5%	10,5%	23,2%	36,8%	16,8%	1,1%	1,1%	100,0%
	% de Nivel de Forma	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	1,1%	9,5%	10,5%	23,2%	36,8%	16,8%	1,1%	1,1%	100,0%

Para el grupo de más jóvenes (25 a 35 años): la mayoría son licenciados (46.6%). Seguidamente el segundo grupo más numeroso es el de los Diplomados (24.4%).

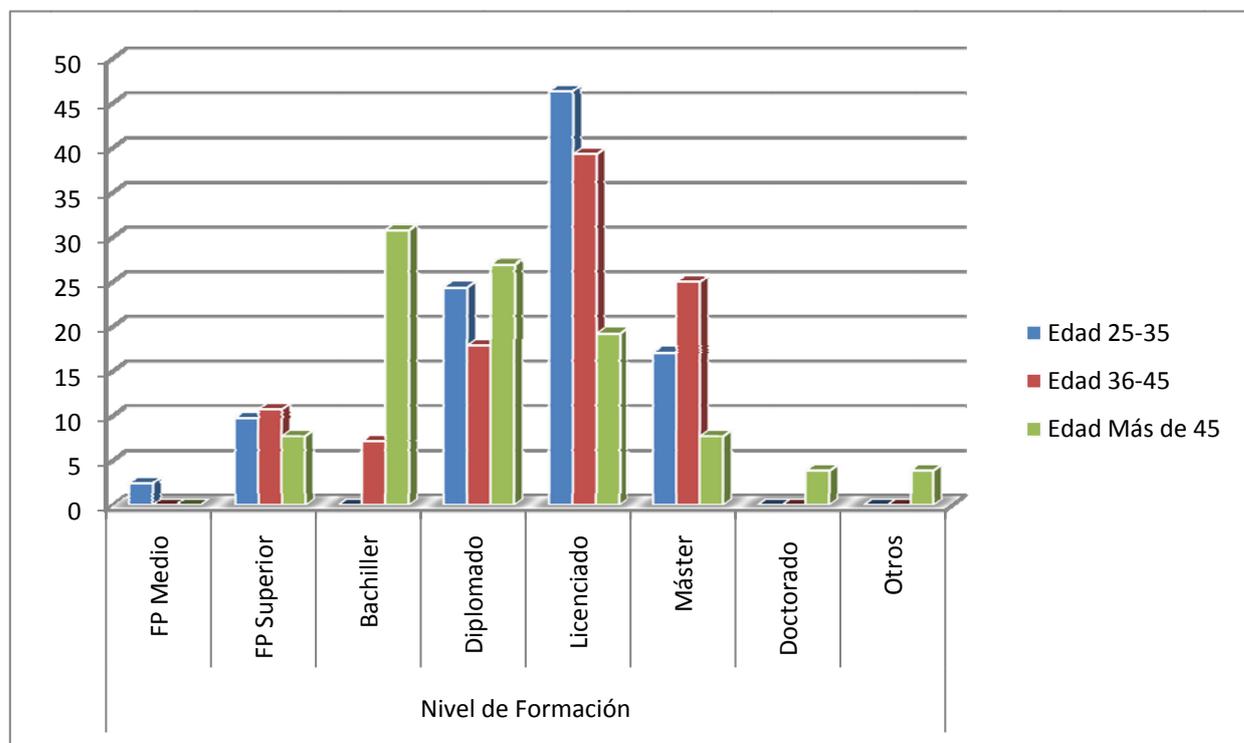
En el grupo de edad intermedia (36 a 45 años), la mayoría se centra también en los licenciados aunque en un porcentaje menor (39.3%). El siguiente grupo mayoritario es el de aquellos que han llegado hasta el nivel de Máster (25 % de ellos).

Vemos una gran diferencia con el último grupo de empleados (más de 45 años) para los cuales, la mayoría tiene un nivel de Bachiller (30.8%) seguido por los diplomados (26.9%).

Vemos de forma estadística, algo que ya nos comentara de viva voz el propio Director de CRG, don Dimas Rodríguez: la apuesta de la Caja Rural por una mayor exigencia en cuanto a titulaciones con el paso del tiempo. Observemos, por ejemplo, que de los empleados mayores de 45 a los más jóvenes, hay una diferencia porcentual de licenciados de un + 27.1% en favor de los jóvenes.



La exigencia en títulos de la que ya hemos hablado, es una de las características de nuestro mercado laboral actual y queda una vez más demostrada estadísticamente. El siguiente gráfico ilustra la situación general hoy día:



o **Edad con ítem 4:** antigüedad en CRG. Esta relación es obvia (de hecho la prueba de Chi cuadrado arroja un .00 que demuestra una total correlación entre ambas variables). La generalidad basada en la lógica nos impone que a más edad se suele tener más tiempo de servicio a la empresa. Por lo tanto esta relación no es de relevancia directa para nuestra investigación.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	66,955 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	81,382	4	,000
Asociación lineal por lineal	51,269	1	,000
N de casos válidos	95		

a. 3 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,55.

o **Edad con ítem 28:** ¿Considera fácil, accesible y adecuado el cuestionario de valoración que usted realiza de los cursos que recibe?. La relación queda justificada mediante Chi cuadrado:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,852 ^a	6	,045
Razón de verosimilitud	13,323	6	,038
Asociación lineal por lineal	,232	1	,630
N de casos válidos	94		

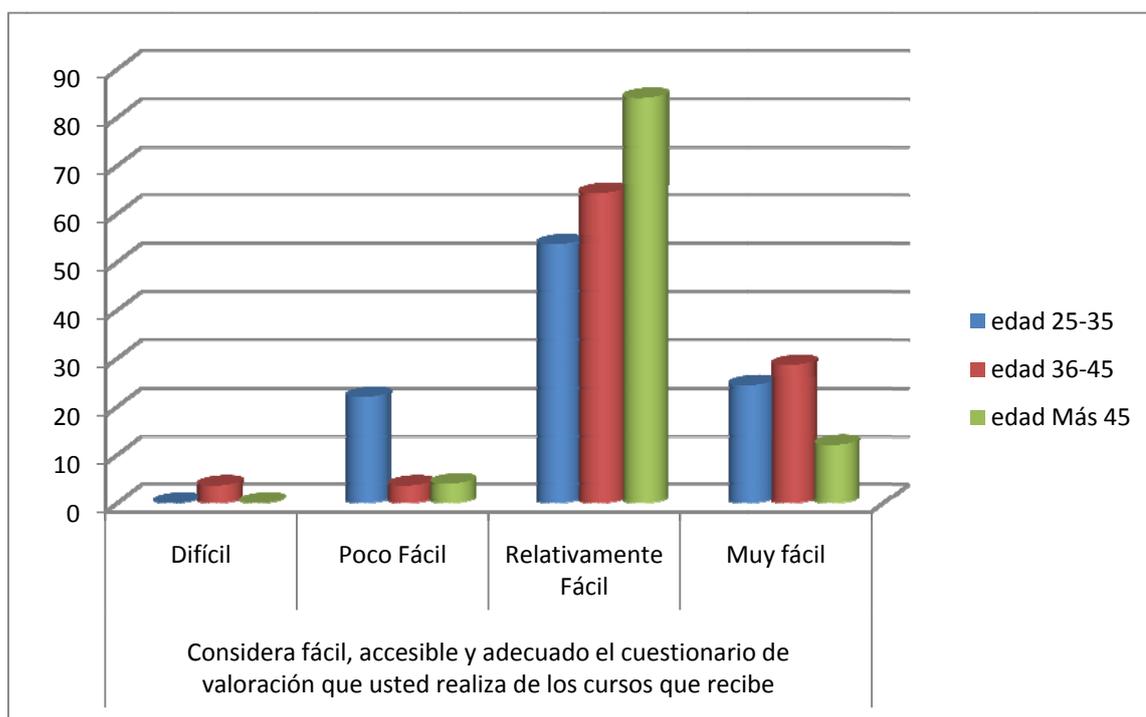
a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,27.

La tabla de contingencia obtenida muestra los siguientes datos:

Tabla de contingencia

			Considera fácil, accesible y adecuado el cuestionario de valoración que usted realiza de los cursos que recibe				Total
			1	2	3	4	
Edad	2	Recuento	0	9	22	10	41
		% de Edad	,0%	22,0%	53,7%	24,4%	100,0%
		% de Considera fácil, accesible y adecuado el cuestionario de valoración que usted realiza de los cursos que recibe	,0%	81,8%	36,1%	47,6%	43,6%
		% del total	,0%	9,6%	23,4%	10,6%	43,6%
	3	Recuento	1	1	18	8	28
		% de Edad	3,6%	3,6%	64,3%	28,6%	100,0%
		% de Considera fácil, accesible y adecuado el cuestionario de valoración que usted realiza de los cursos que recibe	100,0%	9,1%	29,5%	38,1%	29,8%
		% del total	1,1%	1,1%	19,1%	8,5%	29,8%
	4	Recuento	0	1	21	3	25
		% de Edad	,0%	4,0%	84,0%	12,0%	100,0%
		% de Considera fácil, accesible y adecuado el cuestionario de valoración que usted realiza de los cursos que recibe	,0%	9,1%	34,4%	14,3%	26,6%
		% del total	,0%	1,1%	22,3%	3,2%	26,6%
Total		Recuento	1	11	61	21	94
		% de Edad	1,1%	11,7%	64,9%	22,3%	100,0%
		% de Considera fácil, accesible y adecuado el cuestionario de valoración que usted realiza de los cursos que recibe	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	1,1%	11,7%	64,9%	22,3%	100,0%

Como se puede observar, son sorprendentemente los jóvenes aquellos que tienen un mayor porcentaje de respuestas negativas (22%) por lo que son ellos los que consideran que los cuestionarios de valoración sobre la formación son menos claros o accesibles. Los que consideran que son muy claros y accesibles dichos cuestionarios, son un mayor porcentaje entre jóvenes y la edad intermedia (24.4% y 28.6 % respectivamente) pero desciende mucho entre los empleados de más edad (12%).



3. Estudio inferencial de la variable nivel de formación:

En el caso de esta variable, las posibles respuestas eran más numerosas. Recordemos las distintas respuestas:

1	F.P. Medio
2	F.P. Superior
3	Bachillerato
4	Diplomatura
5	Licenciatura
6	Máster
7	Doctorado
8	Otros
9	Total

Como ya hemos visto al estudiar la relación de la edad con el nivel de estudios, la tendencia es a exigir más a los nuevos contratados (que de hecho cada vez y por la situación económica actual son menos). Al realizar el análisis diferencial cruzando esta variable con el resto sólo obtenemos una relación relevante:

○ **Nivel de estudios con ítem 4:** Destino habitual. La relación entre ambas variables está más que justificada pues la prueba Chi cuadrado da .00:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	40,150 ^a	14	,000
Razón de verosimilitud	40,423	14	,000
Asociación lineal por lineal	8,054	1	,005
N de casos válidos	95		

a. 16 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,25.

La tabla de contingencia resultante de dicho estudio, nos muestra los siguientes datos:

Tabla de contingencia

			Destino Habitual			Total
			1	2	3	
Nivel de Formación	1	Recuento	0	1	0	1
		% de Nivel de Formación	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% de Destino Habitual	,0%	3,1%	,0%	1,1%
		% del total	,0%	1,1%	,0%	1,1%
	2	Recuento	1	8	0	9
		% de Nivel de Formación	11,1%	88,9%	,0%	100,0%
		% de Destino Habitual	2,6%	25,0%	,0%	9,5%
		% del total	1,1%	8,4%	,0%	9,5%
	3	Recuento	8	2	0	10
		% de Nivel de Formación	80,0%	20,0%	,0%	100,0%
		% de Destino Habitual	20,5%	6,3%	,0%	10,5%
		% del total	8,4%	2,1%	,0%	10,5%
4	Recuento	11	6	5	22	
	% de Nivel de Formación	50,0%	27,3%	22,7%	100,0%	
	% de Destino Habitual	28,2%	18,8%	20,8%	23,2%	
	% del total	11,6%	6,3%	5,3%	23,2%	
5	Recuento	16	12	7	35	
	% de Nivel de Formación	45,7%	34,3%	20,0%	100,0%	
	% de Destino Habitual	41,0%	37,5%	29,2%	36,8%	
	% del total	16,8%	12,6%	7,4%	36,8%	
6	Recuento	3	3	10	16	
	% de Nivel de Formación	18,8%	18,8%	62,5%	100,0%	
	% de Destino Habitual	7,7%	9,4%	41,7%	16,8%	
	% del total	3,2%	3,2%	10,5%	16,8%	
7	Recuento	0	0	1	1	
	% de Nivel de Formación	,0%	,0%	100,0%	100,0%	
	% de Destino Habitual	,0%	,0%	4,2%	1,1%	
	% del total	,0%	,0%	1,1%	1,1%	
8	Recuento	0	0	1	1	
	% de Nivel de Formación	,0%	,0%	100,0%	100,0%	
	% de Destino Habitual	,0%	,0%	4,2%	1,1%	
	% del total	,0%	,0%	1,1%	1,1%	
Total	Recuento	39	32	24	95	
	% de Nivel de Formación	41,1%	33,7%	25,3%	100,0%	
	% de Destino Habitual	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	41,1%	33,7%	25,3%	100,0%	

Para hacer un estudio más ligero y menos tedioso, lo enfocaremos desde el prisma del destino habitual del empleado.

- Los empleados que han elegido la opción 1, son aquellos cuyo destino habitual es o ha sido una oficina urbana. Con bastante diferencia encontraríamos el siguiente ranking de nivel formativo para este sector de empleados:

		Porcentaje.
1°	Licenciados	41 %
2°	Diplomatura	28.2 %
3°	Bachillerato	20.5 %

Por lo tanto, en las oficinas urbanas casi la mitad de los empleados son licenciados.

- Los empleados que eligieron la opción 2 son aquellos cuyo destino habitual es una oficina rural. Para este grupo de empleados el ranking sería el siguiente:

		Porcentaje.
1°	Licenciados	37.5 %
2°	F.P. Superior	25 %
3°	Diplomados	18.8 %

Como se puede ver, la gran novedad con respecto al otro grupo de empleados es la aparición de un nuevo “segundo clasificado”, los empleados con una F.P. Superior que llegan al 25 %. El número de licenciados y diplomados desciende con respecto a las oficinas urbanas.

- Por último, los que seleccionaron la tercera opción son aquellos que han estado destinados principalmente en los servicios centrales de CRG.

		Porcentaje.
1°	Máster	41 %
2°	Licenciados	29.2 %
3°	Diplomados	20.8 %

El nivel formativo de los empleados de Servicios Centrales es de media el más elevado de CRG. Casi la mitad de empleados de SS.CC. es poseedor de un título de Máster. Un 29.2 % es Licenciado y en tercer lugar aparecen los Diplomados.

Por lo tanto y como conclusión, podemos afirmar que según este estudio, donde más se exige un nivel de formación muy elevado es para ser empleado de los servicios centrales de la caja y que en general la grandísima mayoría de empleados están situados en un nivel formativo muy elevado.

4. Estudio inferencial de la variable destino habitual:

Ya hemos visto que esta variable tiene una clara relación con el nivel formativo de los empleados. Pero, ¿con qué otras variables podemos relacionarla?. Primero debemos recordar, aunque ya lo viéramos en el apartado anterior, las posibles respuestas ante esta pregunta:

Destino.	
1	Urbano
2	Rural
3	SS.CC.

o **Destino habitual con ítem 6:** Valoración de la formación que recibe sobre las operativas de funcionamiento para su puesto habitual. Obviamente parece lógico que la relación exista entre estas variables. La prueba de Chi cuadrado nos demuestra lo propio:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,588 ^a	6	,050
Razón de verosimilitud	12,281	6	,056
Asociación lineal por lineal	3,026	1	,082
N de casos válidos	94		

a. 5 casillas (41,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,49.

La tabla de contingencia que obtenemos es la siguiente:

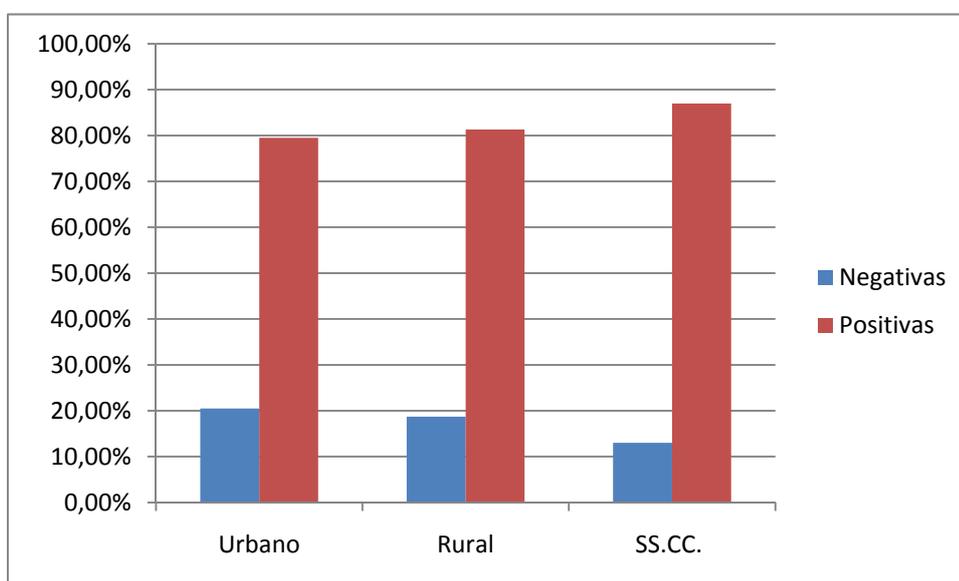
Tabla de contingencia

		Valor de la formación que recibe sobre las operativas de funcionamiento para su puesto habitual				Total	
		1	2	3	4		
Destino Habitual	1	Recuento	0	8	26	5	39
		% de Destino Habitual	,0%	20,5%	66,7%	12,8%	100,0%
		% de Valor de la formación que recibe sobre las operativas de funcionamiento para su puesto habitual	,0%	53,3%	44,8%	26,3%	41,5%
		% del total	,0%	8,5%	27,7%	5,3%	41,5%
2		Recuento	1	5	22	4	32
		% de Destino Habitual	3,1%	15,6%	68,8%	12,5%	100,0%
		% de Valor de la formación que recibe sobre las operativas de funcionamiento para su puesto habitual	50,0%	33,3%	37,9%	21,1%	34,0%
		% del total	1,1%	5,3%	23,4%	4,3%	34,0%
3		Recuento	1	2	10	10	23
		% de Destino Habitual	4,3%	8,7%	43,5%	43,5%	100,0%
		% de Valor de la formación que recibe sobre las operativas de funcionamiento para su puesto habitual	50,0%	13,3%	17,2%	52,6%	24,5%
		% del total	1,1%	2,1%	10,6%	10,6%	24,5%
Total		Recuento	2	15	58	19	94
		% de Destino Habitual	2,1%	16,0%	61,7%	20,2%	100,0%
		% de Valor de la formación que recibe sobre las operativas de funcionamiento para su puesto habitual	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	2,1%	16,0%	61,7%	20,2%	100,0%

Para ver si los diferentes grupos de empleados están satisfechos con la formación para su puesto habitual, veamos la siguiente tabla.

Destino.	Respuestas	
	Negativas (1 y 2)	Positivas (3 y 4)
1 Urbano	20.5 %	79.5%
2 Rural	18.7 %	81.3 %
3 SS.CC.	13 %	87 %

Se observa que en todos los grupos el nivel de satisfacción es muy similar. Destaca por muy poco el nivel de satisfacción de los empleados de servicios centrales. Con la ayuda de un gráfico podemos ver más claramente la situación.



También podemos afirmar de nuevo que en este aspecto, la satisfacción general de los empleados es muy elevada, llegando a rozar o incluso superando en casi todos los casos el 80 %.

o **Destino habitual con ítem 8:** Instrucción en su puesto de trabajo sobre el arqueo de la caja y oficina. La prueba de Chi cuadrado justifica esta relación:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,841 ^a	6	,031
Razón de verosimilitud	17,452	6	,008
Asociación lineal por lineal	,169	1	,681
N de casos válidos	80		

a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,50.

Estudiemos pues la tabla de contingencia para sacar a relucir posibles conclusiones:

Tabla de contingencia

		Instrucción en su puesto de trabajo sobre el arqueo de la caja y oficina				Total	
		1	2	3	4		
Destino Habitual	1	Recuento	3	10	13	13	39
		% de Destino Habitual	7,7%	25,6%	33,3%	33,3%	100,0%
		% de Instrucción en su puesto de trabajo sobre el arqueo de la caja y oficina	75,0%	62,5%	33,3%	61,9%	48,8%
		% del total	3,8%	12,5%	16,3%	16,3%	48,8%
2		Recuento	1	2	20	8	31
		% de Destino Habitual	3,2%	6,5%	64,5%	25,8%	100,0%
		% de Instrucción en su puesto de trabajo sobre el arqueo de la caja y oficina	25,0%	12,5%	51,3%	38,1%	38,8%
		% del total	1,3%	2,5%	25,0%	10,0%	38,8%
3		Recuento	0	4	6	0	10
		% de Destino Habitual	,0%	40,0%	60,0%	,0%	100,0%
		% de Instrucción en su puesto de trabajo sobre el arqueo de la caja y oficina	,0%	25,0%	15,4%	,0%	12,5%
		% del total	,0%	5,0%	7,5%	,0%	12,5%
Total		Recuento	4	16	39	21	80
		% de Destino Habitual	5,0%	20,0%	48,8%	26,3%	100,0%
		% de Instrucción en su puesto de trabajo sobre el arqueo de la caja y oficina	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	5,0%	20,0%	48,8%	26,3%	100,0%

Los empleados de oficinas urbanas son bastante más críticos sobre la formación en el arqueo de la caja y oficina. Un 33.3 % eligen una respuesta negativa ante esa cuestión. Pese a todo la mayoría están conformes con la formación recibida al respecto.

En cuanto a los empleados de oficinas rurales, sólo un 9.7 % eligen una respuesta negativa, por lo que podemos afirmar que la grandísima mayoría está conforme con su formación en cuanto al arqueo de caja y oficina.

Como era de esperar, muy pocos empleados de SS.CC. han contestado a esta pregunta pues no todos han pasado por oficina o han sido formados para el arqueo de

la misma. Sólo 10 han contestado, frente a los 23 que contestaron en el cruce de variables anterior.

o **Destino habitual con ítem 13:** Valoración del nivel en el que usted fue formado en técnicas de venta. Veamos cómo queda justificada la relación entre variables:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,185 ^a	6	,028
Razón de verosimilitud	15,420	6	,017
Asociación lineal por lineal	2,429	1	,119
N de casos válidos	89		

a. 7 casillas (58,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,01.

Para poder sacar alguna conclusión que interese a este estudio, veamos la tabla de contingencia:

Tabla de contingencia

			Valoración del nivel en el que usted fue formado en técnicas de venta				Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	
Destino Habitual	1	Recuento	0	3	29	7	39
		% de Destino Habitual	,0%	7,7%	74,4%	17,9%	100,0%
		% de Valoración del nivel en el que usted fue formado en técnicas de venta	,0%	27,3%	53,7%	36,8%	43,8%
		% del total	,0%	3,4%	32,6%	7,9%	43,8%
	2	Recuento	2	4	20	6	32
		% de Destino Habitual	6,3%	12,5%	62,5%	18,8%	100,0%
		% de Valoración del nivel en el que usted fue formado en técnicas de venta	40,0%	36,4%	37,0%	31,6%	36,0%
		% del total	2,2%	4,5%	22,5%	6,7%	36,0%
	3	Recuento	3	4	5	6	18
		% de Destino Habitual	16,7%	22,2%	27,8%	33,3%	100,0%
		% de Valoración del nivel en el que usted fue formado en técnicas de venta	60,0%	36,4%	9,3%	31,6%	20,2%
		% del total	3,4%	4,5%	5,6%	6,7%	20,2%
Total	Recuento	5	11	54	19	89	
	% de Destino Habitual	5,6%	12,4%	60,7%	21,3%	100,0%	
	% de Valoración del nivel en el que usted fue formado en técnicas de venta	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	5,6%	12,4%	60,7%	21,3%	100,0%	

Podemos ver que dentro de los que se muestran satisfechos (que respondieron la opción 3 en el ítem 13), el mayor porcentaje está entre los empleados de centros urbanos. De hecho la diferencia es muy grande con respecto a los de SS.CC, los cuales sólo son un 27.8%.

Los muy satisfechos con su formación en técnicas de venta destacan sobre todo en SS.CC. mientras que tanto en las oficinas urbanas como rurales el nivel es muy similar.

Aquellos que no están contentos con su formación en ventas, ya sea muy o algo descontentos, se centra sobre todo en los SS.CC. Un 38.9 % de los empleados de SS.CC. que contestaron a esta pregunta no están satisfechos con su formación en ventas. Los menos descontentos son los empleados de oficinas urbanas.

Pese a todo y en general, el porcentaje de satisfacción, como ya se vio en apartados anteriores, es muy elevado.

o **Destino habitual con ítem 14:** Nivel de satisfacción en la formación para prevención de blanqueo de capitales. La prueba de su relación es la siguiente:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,030 ^a	4	,040
Razón de verosimilitud	8,627	4	,071
Asociación lineal por lineal	4,256	1	,039
N de casos válidos	90		

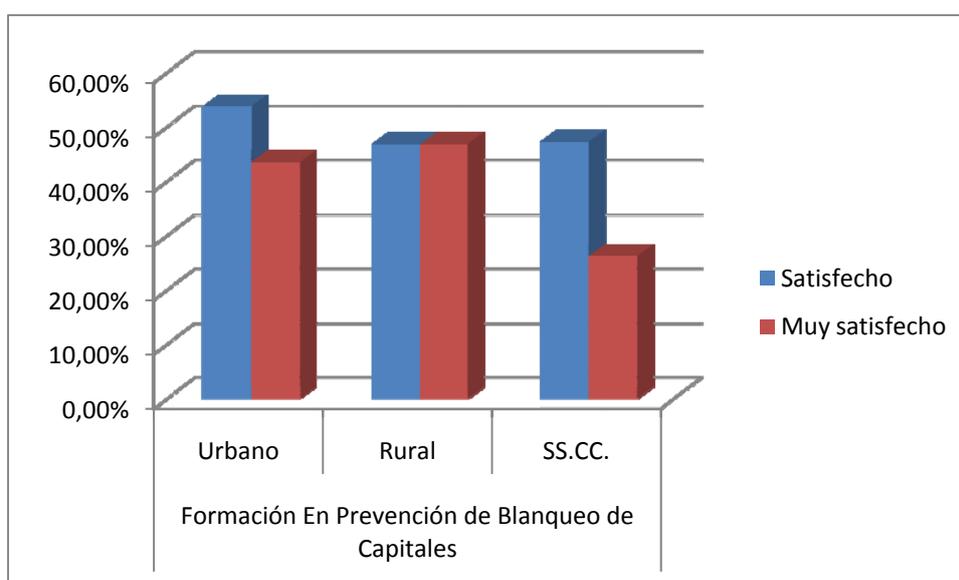
a. 3 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es 1,69.

La tabla de contingencia arroja los siguientes datos:

Tabla de contingencia

			Formación sobre la prevención de blanqueo de capitales			Total
			2	3	4	
Destino Habitual	1	Recuento	1	21	17	39
		% de Destino Habitual	2,6%	53,8%	43,6%	100,0%
		% de Formación sobre la prevención de blanqueo de capitales	12,5%	46,7%	45,9%	43,3%
		% del total	1,1%	23,3%	18,9%	43,3%
2	Recuento	2	15	15	32	
	% de Destino Habitual	6,3%	46,9%	46,9%	100,0%	
	% de Formación sobre la prevención de blanqueo de capitales	25,0%	33,3%	40,5%	35,6%	
	% del total	2,2%	16,7%	16,7%	35,6%	
3	Recuento	5	9	5	19	
	% de Destino Habitual	26,3%	47,4%	26,3%	100,0%	
	% de Formación sobre la prevención de blanqueo de capitales	62,5%	20,0%	13,5%	21,1%	
	% del total	5,6%	10,0%	5,6%	21,1%	
Total	Recuento	8	45	37	90	
	% de Destino Habitual	8,9%	50,0%	41,1%	100,0%	
	% de Formación sobre la prevención de blanqueo de capitales	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	8,9%	50,0%	41,1%	100,0%	

Como ya comentamos anteriormente, debido a la obligatoriedad de formación en blanqueo de capitales, las respuestas negativas iban a ser sumamente reducidas. Estudiemos pues en qué caso se entiende que la formación en este aspecto es mejor valorada.



Como vemos en el gráfico, la máxima valoración tiene un mayor porcentaje para los empleados de oficinas rurales. En el caso de SS.CC. encontramos el menor porcentaje con mucha diferencia de aquellos que están muy satisfechos con su formación en prevención de blanqueo.

El porcentaje de empleados de cada grupo que están simplemente satisfechos de su formación en este tema es muy similar, en torno al 50 %. Es curioso observar también que los que peor puntúan esta formación obligatoria son los empleados de SS.CC (un 26.3%) son críticos con la formación recibida.

o **Destino habitual con ítem 15:** Formación en protocolos de seguridad y protocolos en casos de emergencia. La relación entre las variables queda justificada mediante la prueba de chi cuadrado:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,334 ^a	6	,018
Razón de verosimilitud	20,406	6	,002
Asociación lineal por lineal	7,202	1	,007
N de casos válidos	94		

a. 3 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es ,73.

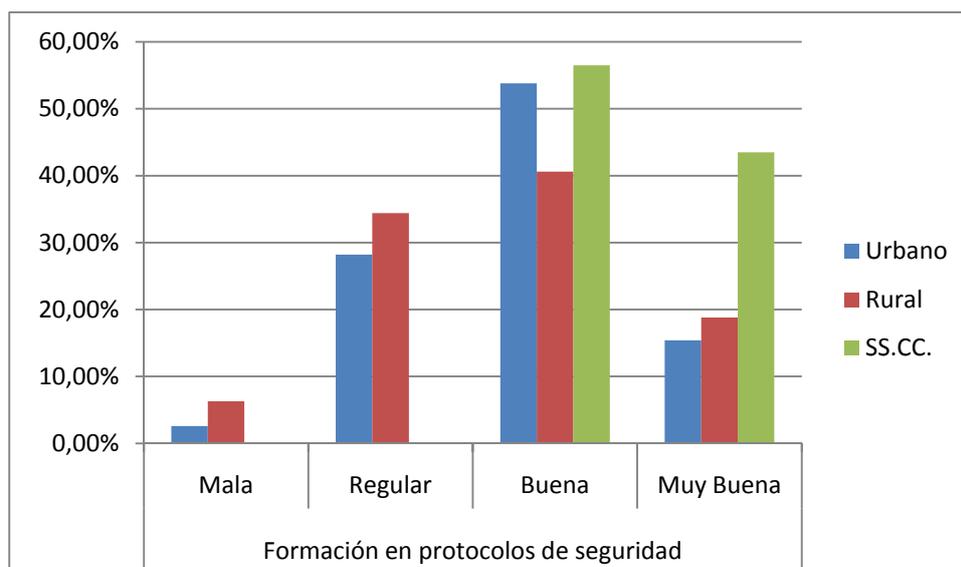
La tabla de contingencia establece los siguientes valores:

Tabla de contingencia

			Formación en protocolos de seguridad y protocolos en casos de emergencia				Total
			1	2	3	4	
Destino Habitual	1	Recuento	1	11	21	6	39
		% de Destino Habitual	2,6%	28,2%	53,8%	15,4%	100,0%
		% de Formación en protocolos de seguridad y protocolos en casos de emergencia	33,3%	50,0%	44,7%	27,3%	41,5%
		% del total	1,1%	11,7%	22,3%	6,4%	41,5%
2		Recuento	2	11	13	6	32
		% de Destino Habitual	6,3%	34,4%	40,6%	18,8%	100,0%
		% de Formación en protocolos de seguridad y protocolos en casos de emergencia	66,7%	50,0%	27,7%	27,3%	34,0%
		% del total	2,1%	11,7%	13,8%	6,4%	34,0%
3		Recuento	0	0	13	10	23
		% de Destino Habitual	,0%	,0%	56,5%	43,5%	100,0%
		% de Formación en protocolos de seguridad y protocolos en casos de emergencia	,0%	,0%	27,7%	45,5%	24,5%
		% del total	,0%	,0%	13,8%	10,6%	24,5%
Total		Recuento	3	22	47	22	94
		% de Destino Habitual	3,2%	23,4%	50,0%	23,4%	100,0%
		% de Formación en protocolos de seguridad y protocolos en casos de emergencia	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	3,2%	23,4%	50,0%	23,4%	100,0%

Vemos que en el caso de los SS.CC (respuesta 3 en destino habitual) no hay una sola respuesta de corte negativo con respecto a la pregunta de formación en protocolos de seguridad y emergencia. En los casos de destino urbano el porcentaje de respuestas negativas es de 30.8% y para las oficinas rurales el porcentaje sube al 40.7.

Es por tanto para los empleados de oficinas rurales, donde aparece una carestía formativa al respecto de casi la mitad de los encuestados. Pese a todo, la mayoría de los empleados piensan que su formación es correcta al respecto.



○ **Destino habitual con ítem 17:** formación para tratar con los clientes cara a cara. La relación queda probada por la siguiente prueba de chi cuadrado:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,167 ^a	6	,028
Razón de verosimilitud	13,263	6	,039
Asociación lineal por lineal	,004	1	,949
N de casos válidos	91		

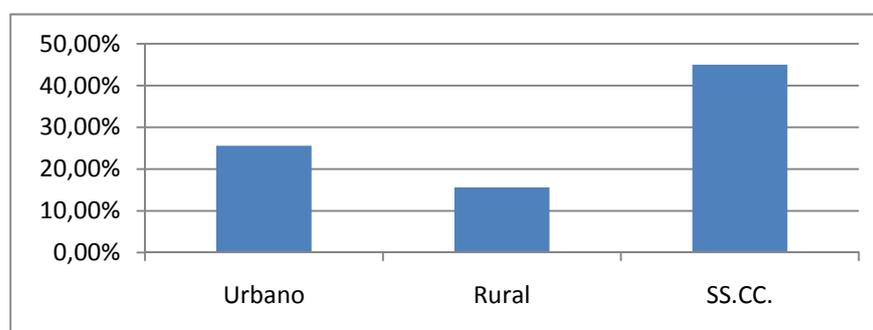
a. 3 casillas (25,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,44.

Para analizar la relación entre ambos ítems veamos la tabla de contingencia:

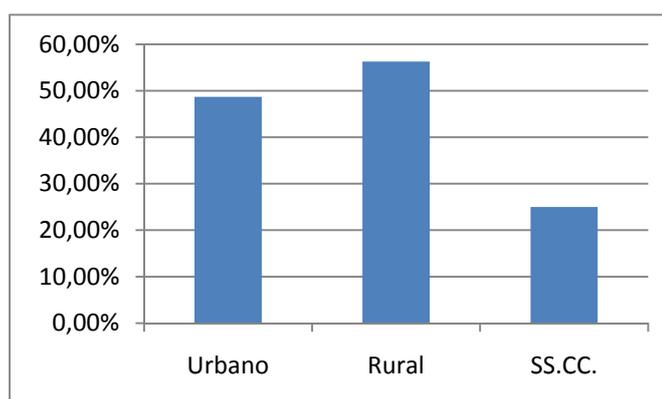
Tabla de contingencia

			Formación para tratar con los clientes cara a cara mediante algunas técnicas o consejos				Total
			1	2	3	4	
Destino Habitual	1	Recuento	0	10	19	10	39
		% de Destino Habitual	,0%	25,6%	48,7%	25,6%	100,0%
		% de Formación para tratar con los clientes cara a cara mediante algunas técnicas o consejos	,0%	43,5%	45,2%	41,7%	42,9%
		% del total	,0%	11,0%	20,9%	11,0%	42,9%
2	Recuento	0	9	18	5	32	
	% de Destino Habitual	,0%	28,1%	56,3%	15,6%	100,0%	
	% de Formación para tratar con los clientes cara a cara mediante algunas técnicas o consejos	,0%	39,1%	42,9%	20,8%	35,2%	
	% del total	,0%	9,9%	19,8%	5,5%	35,2%	
3	Recuento	2	4	5	9	20	
	% de Destino Habitual	10,0%	20,0%	25,0%	45,0%	100,0%	
	% de Formación para tratar con los clientes cara a cara mediante algunas técnicas o consejos	100,0%	17,4%	11,9%	37,5%	22,0%	
	% del total	2,2%	4,4%	5,5%	9,9%	22,0%	
Total	Recuento	2	23	42	24	91	
	% de Destino Habitual	2,2%	25,3%	46,2%	26,4%	100,0%	
	% de Formación para tratar con los clientes cara a cara mediante algunas técnicas o consejos	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	2,2%	25,3%	46,2%	26,4%	100,0%	

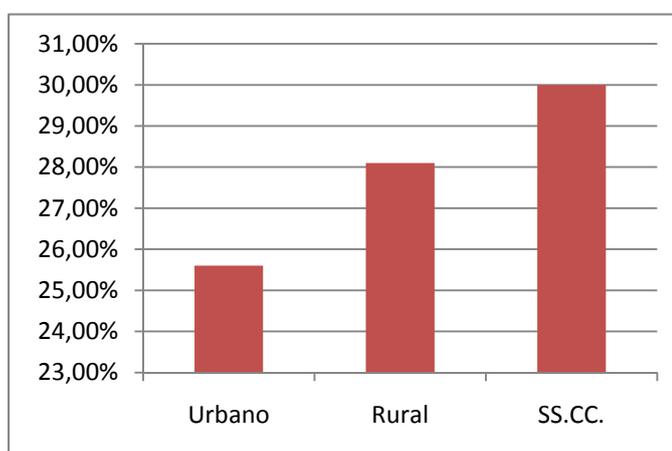
Podemos sacar varias conclusiones interesantes. Si observamos primero a aquellos que han respondido de forma muy positiva sobre su formación en el trato cara a cara con el cliente, los más destacados son los empleados de SS.CC.:



Entre los que han respondido que su formación en el cara a cara con el cliente es buena (respuesta un poco menos positiva) los porcentajes quedan así:



Pasemos a ver el caso de las respuestas negativas. En todos los colectivos, el nivel de respuestas negativas sobre la formación en el “cara a cara” que encontramos es muy similar:



En todo caso vemos cómo la menor cantidad de respuestas negativas viene del ámbito urbano con casi un 26 % mientras que en los SS.CC. las respuestas negativas llegan al 30 %.

o **Destino habitual con ítem 22:** Valoración sobre la formación a distancia (virtual) que recibe. Probamos la relación con la siguiente tabla de chi cuadrado:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,244 ^a	6	,027
Razón de verosimilitud	14,008	6	,030
Asociación lineal por lineal	1,000	1	,317
N de casos válidos	92		

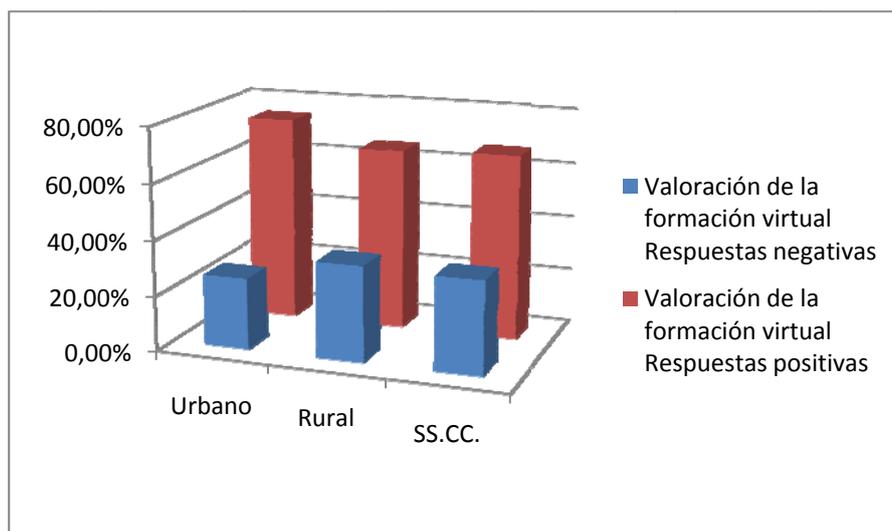
a. 4 casillas (33,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,91.

Observemos la tabla de contingencia:

Tabla de contingencia

		Valoración sobre la formación a distancia (virtual) que recibe				Total	
		1	2	3	4		
Destino Habitual	1	Recuento	1	9	27	2	39
		% de Destino Habitual	2,6%	23,1%	69,2%	5,1%	100,0%
		% de Valoración sobre la formación a distancia (virtual) que recibe	25,0%	37,5%	55,1%	13,3%	42,4%
		% del total	1,1%	9,8%	29,3%	2,2%	42,4%
2	Recuento	2	9	16	5	32	
	% de Destino Habitual	6,3%	28,1%	50,0%	15,6%	100,0%	
	% de Valoración sobre la formación a distancia (virtual) que recibe	50,0%	37,5%	32,7%	33,3%	34,8%	
	% del total	2,2%	9,8%	17,4%	5,4%	34,8%	
3	Recuento	1	6	6	8	21	
	% de Destino Habitual	4,8%	28,6%	28,6%	38,1%	100,0%	
	% de Valoración sobre la formación a distancia (virtual) que recibe	25,0%	25,0%	12,2%	53,3%	22,8%	
	% del total	1,1%	6,5%	6,5%	8,7%	22,8%	
Total	Recuento	4	24	49	15	92	
	% de Destino Habitual	4,3%	26,1%	53,3%	16,3%	100,0%	
	% de Valoración sobre la formación a distancia (virtual) que recibe	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	4,3%	26,1%	53,3%	16,3%	100,0%	

Creemos conveniente estudiar esta relación de variables mediante la división en respuestas positivas o negativas. Gráficamente estaríamos hablando de los siguientes resultados:



Vemos que porcentualmente, donde más respuestas negativas obtenemos es en el ámbito rural. Hay más empleados de oficinas rurales que opinan de la formación virtual de una forma más negativa. El porcentaje es muy similar al de SS.CC. de todas formas. El mayor porcentaje de respuestas positivas se lo llevan los empleados de oficinas urbanas.

○ **Destino habitual con ítem 29:** Considera que dicha evaluación que usted puede realizar de los cursos, ayudará efectivamente a mejorarlos en el futuro. Veamos primero la justificación de la relación entre variables:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,583 ^a	6	,005
Razón de verosimilitud	18,934	6	,004
Asociación lineal por lineal	3,093	1	,079
N de casos válidos	94		

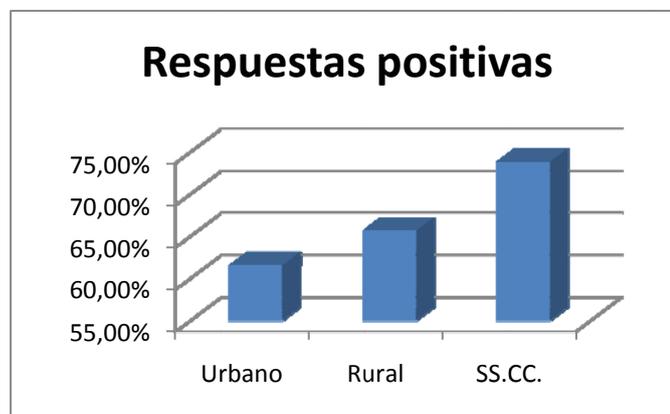
a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es ,98.

Veamos la tabla de contingencia:

Tabla de contingencia

		Considera que dicha evaluación que usted puede realizar de los cursos, ayudará efectivamente a mejorarlos en el futuro				Total
		1	2	3	4	
Destino Habitual 1	Recuento	0	15	23	1	39
	% de Destino Habitual	,0%	38,5%	59,0%	2,6%	100,0%
	% de Considera que dicha evaluación que usted puede realizar de los cursos, ayudará efectivamente a mejorarlos en el futuro % del total	,0%	53,6%	46,0%	8,3%	41,5%
2	Recuento	2	9	18	3	32
	% de Destino Habitual	6,3%	28,1%	56,3%	9,4%	100,0%
	% de Considera que dicha evaluación que usted puede realizar de los cursos, ayudará efectivamente a mejorarlos en el futuro % del total	2,1%	9,6%	19,1%	3,2%	34,0%
3	Recuento	2	4	9	8	23
	% de Destino Habitual	8,7%	17,4%	39,1%	34,8%	100,0%
	% de Considera que dicha evaluación que usted puede realizar de los cursos, ayudará efectivamente a mejorarlos en el futuro % del total	2,1%	4,3%	9,6%	8,5%	24,5%
Total	Recuento	4	28	50	12	94
	% de Destino Habitual	4,3%	29,8%	53,2%	12,8%	100,0%
	% de Considera que dicha evaluación que usted puede realizar de los cursos, ayudará efectivamente a mejorarlos en el futuro	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% del total	4,3%	29,8%	53,2%	12,8%	100,0%

El mayor porcentaje de respuestas negativas lo encontramos en los empleados de oficinas urbanas. Un 38.5 % de ellos opinan que los cuestionarios de evaluación de la formación no son realmente útiles. En el lado de las respuestas positivas veamos el siguiente gráfico.



El mayor porcentaje de empleados satisfechos con la efectividad o funcionamiento de los cuestionarios de evaluación de la formación son los de SS.CC.

5. **Estudio inferencial de la variable antigüedad en CRG:** veamos qué ítems presentan una relación demostrable con este quinto ítem inicial. Pero primero recordemos que las posibles respuestas a este ítem de identificación personal eran las siguientes:

RESPUESTA 1	Menos de 3
RESPUESTA 2	4 a 10 años
RESPUESTA 3	Más de 10 años

o **Antigüedad en CRG con ítem 16:** Formación teórica o práctica en operaciones de riesgo (préstamos personales, hipotecarios etc.). Para justificar esta relación tenemos la siguiente prueba de chi cuadrado:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,057 ^a	6	,004
Razón de verosimilitud	14,887	6	,021
Asociación lineal por lineal	9,874	1	,002
N de casos válidos	83		

a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es ,10.

La tabla de contingencia arroja a su vez los siguientes datos:

Tabla de contingencia

			Formación teórica o práctica en operaciones de riesgo (préstamos personales, hipotecarios etc.)				Total
			1	2	3	4	
Antigüedad en CRG	1	Recuento	1	0	0	0	1
		% de Antigüedad en CRG	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
		% de Formación teórica o práctica en operaciones de riesgo (préstamos personales, hipotecarios etc.)	12,5%	,0%	,0%	,0%	1,2%
		% del total	1,2%	,0%	,0%	,0%	1,2%
2	2	Recuento	5	8	20	6	39
		% de Antigüedad en CRG	12,8%	20,5%	51,3%	15,4%	100,0%
		% de Formación teórica o práctica en operaciones de riesgo (préstamos personales, hipotecarios etc.)	62,5%	57,1%	57,1%	23,1%	47,0%
		% del total	6,0%	9,6%	24,1%	7,2%	47,0%
3	3	Recuento	2	6	15	20	43
		% de Antigüedad en CRG	4,7%	14,0%	34,9%	46,5%	100,0%
		% de Formación teórica o práctica en operaciones de riesgo (préstamos personales, hipotecarios etc.)	25,0%	42,9%	42,9%	76,9%	51,8%
		% del total	2,4%	7,2%	18,1%	24,1%	51,8%
Total		Recuento	8	14	35	26	83
		% de Antigüedad en CRG	9,6%	16,9%	42,2%	31,3%	100,0%
		% de Formación teórica o práctica en operaciones de riesgo (préstamos personales, hipotecarios etc.)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	9,6%	16,9%	42,2%	31,3%	100,0%

Sólo un empleado de menos de 3 años de antigüedad respondió a esta pregunta, por lo que ese grupo es irrelevante.

Nos centramos pues en los empleados que llevan de 4 a 10 años en la empresa y el tercer grupo posible, de empleados con más de 10 años de antigüedad.

Un 66.7 % de los empleados de entre 4 y 10 años de antigüedad han respondido positivamente. El porcentaje en el caso de los empleados de más de 10 años sube a un 81.4 %. Por lo tanto también habrá un mayor porcentaje de respuestas negativas en ese segundo grupo de empleados que no llegan a los 10 años de antigüedad.

○ **Antigüedad en CRG con ítem 28:** Considera fácil, accesible y adecuado el cuestionario de valoración que usted realiza de los cursos que recibe. Para esta relación obtenemos la siguiente prueba de chi cuadrado:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19,378 ^a	6	,004
Razón de verosimilitud	13,934	6	,030
Asociación lineal por lineal	2,477	1	,116
N de casos válidos	94		

a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,02.

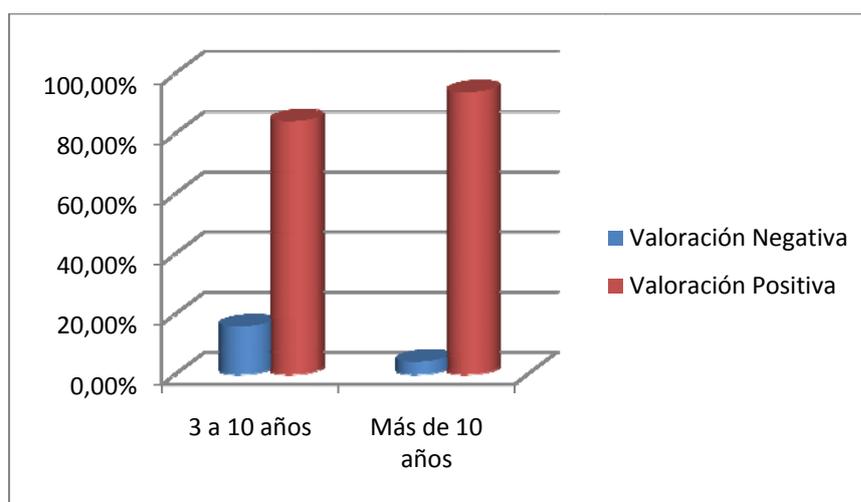
Veamos la tabla de contingencia resultante:

Tabla de contingencia

		Considera fácil, accesible y adecuado el cuestionario de valoración que usted realiza de los cursos que recibe				Total	
		1	2	3	4		
Antigüedad en CRG	1	Recuento	0	2	0	0	2
		% de Antigüedad en CRG	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% de Considera fácil, accesible y adecuado el cuestionario de valoración que usted realiza de los cursos que recibe	,0%	18,2%	,0%	,0%	2,1%
		% del total	,0%	2,1%	,0%	,0%	2,1%
2	Recuento	0	7	27	10	44	
	% de Antigüedad en CRG	,0%	15,9%	61,4%	22,7%	100,0%	
	% de Considera fácil, accesible y adecuado el cuestionario de valoración que usted realiza de los cursos que recibe	,0%	63,6%	44,3%	47,6%	46,8%	
	% del total	,0%	7,4%	28,7%	10,6%	46,8%	
3	Recuento	1	2	34	11	48	
	% de Antigüedad en CRG	2,1%	4,2%	70,8%	22,9%	100,0%	
	% de Considera fácil, accesible y adecuado el cuestionario de valoración que usted realiza de los cursos que recibe	100,0%	18,2%	55,7%	52,4%	51,1%	
	% del total	1,1%	2,1%	36,2%	11,7%	51,1%	
Total	Recuento	1	11	61	21	94	
	% de Antigüedad en CRG	1,1%	11,7%	64,9%	22,3%	100,0%	
	% de Considera fácil, accesible y adecuado el cuestionario de valoración que usted realiza de los cursos que recibe	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% del total	1,1%	11,7%	64,9%	22,3%	100,0%	

De nuevo la existencia de solo dos contestaciones de personal con menos de tres años en CRG nos hace que no podamos incluir a este grupo en el análisis.

De nuevo y como pasaba en la relación de variables anterior, los que mejor han valorado la accesibilidad del cuestionario han sido los empleados de más antigüedad. Veamos un gráfico que nos ayude a ver mejor la situación:



Podemos decir también que es una de las preguntas que más respuestas positivas ha recibido, por lo que se puede afirmar que el cuestionario resulta fácil, accesible y adecuado para los empleados de C.R.G.

○ **Antigüedad en CRG con ítem 43:** Valoración en términos generales la formación que ha recibido. La prueba de chi cuadrado demuestra su relación:

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,015 ^a	6	,029
Razón de verosimilitud	13,904	6	,031
Asociación lineal por lineal	7,645	1	,006
N de casos válidos	94		

a. 6 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,04.

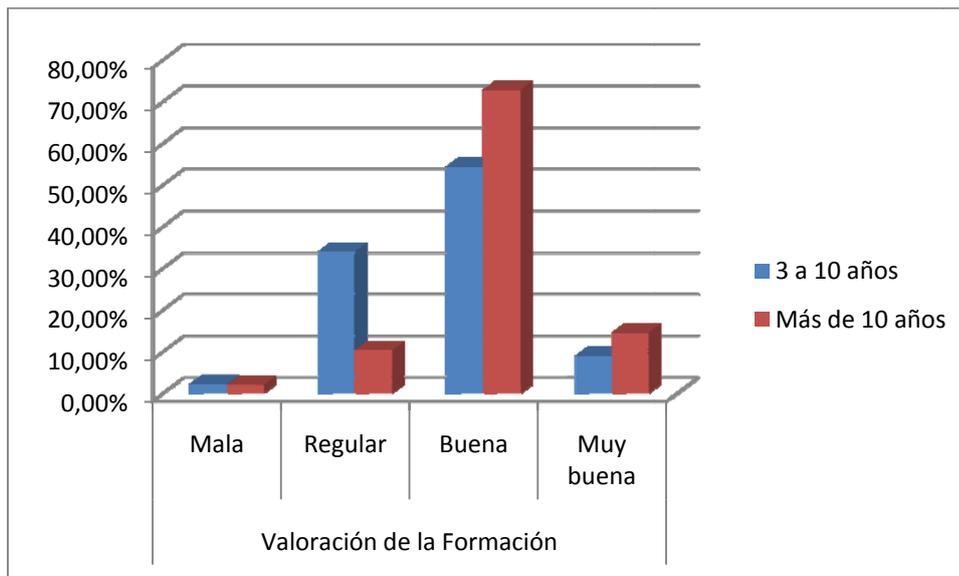
Estudiemos ahora la tabla de contingencia:

Tabla de contingencia

			Valoración en términos generales la formación que ha recibido				Total
			1	2	3	4	
Antigüedad en CRG	1	Recuento	0	2	0	0	2
		% de Antigüedad en CRG	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% de Valoración en términos generales la formación que ha recibido	,0%	9,1%	,0%	,0%	2,1%
		% del total	,0%	2,1%	,0%	,0%	2,1%
2		Recuento	1	15	24	4	44
		% de Antigüedad en CRG	2,3%	34,1%	54,5%	9,1%	100,0%
		% de Valoración en términos generales la formación que ha recibido	50,0%	68,2%	40,7%	36,4%	46,8%
		% del total	1,1%	16,0%	25,5%	4,3%	46,8%
3		Recuento	1	5	35	7	48
		% de Antigüedad en CRG	2,1%	10,4%	72,9%	14,6%	100,0%
		% de Valoración en términos generales la formación que ha recibido	50,0%	22,7%	59,3%	63,6%	51,1%
		% del total	1,1%	5,3%	37,2%	7,4%	51,1%
Total		Recuento	2	22	59	11	94
		% de Antigüedad en CRG	2,1%	23,4%	62,8%	11,7%	100,0%
		% de Valoración en términos generales la formación que ha recibido	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% del total	2,1%	23,4%	62,8%	11,7%	100,0%

Como se puede ver, hay un interesante y más elevado porcentaje de empleados en la horquilla de 3 a 10 años de antigüedad que han respondido negativamente ante la formación que han recibido. Ni más ni menos que un 36.4% de los encuestados de ese grupo opinan que su formación no ha sido buena. Entre los de mayor antigüedad encontramos que sólo un 12.5% opinan negativamente de la formación recibida.

También podemos destacar que hay pocas respuestas máximas en ambos grupos. La mayoría de respuestas positivas se centran en la opción 3 (considero buena la formación). Pese a todo vemos que en los dos grupos la respuesta mayoritaria es la 3, considero buena la formación que he recibido. Veamos un gráfico que nos ayude a entenderlo:



V.4. Análisis factorial.

V.4.1. Análisis Factorial.

El objetivo de este tipo de análisis es encontrar algún tipo de relación aparentemente oculta, subyacente, entre unos determinados ítems que forman el cuestionario y que a su vez se agruparán en factores (de variabilidad común).

El Análisis Factorial es el nombre genérico que se da a una clase de métodos estadísticos multivariantes cuyo propósito principal es sacar a la luz la estructura subyacente en una matriz de datos. Analiza la estructura de las interrelaciones entre un gran número de variables no exigiendo ninguna distinción entre variables dependientes e independientes. Utilizando esta información calcula un conjunto de dimensiones latentes, conocidas como factores, que buscan explicar dichas interrelaciones. Es, por lo tanto, una técnica de reducción de datos dado que si se cumplen sus hipótesis, la información contenida en la matriz de datos puede expresarse, sin mucha distorsión, en un número menor de dimensiones representadas por dichos factores.

Para realizar este análisis dejaremos fuera a los ítems de identificación personal y también a aquellos cualitativos que no se basaban en la puntuación del 1 al 4. Por lo tanto se hará un análisis de los siguientes ítems (P=pregunta): P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, P16, P17, P18, P19, P20, P21, P22, P23, P24, P25, P26, P27, P28, P29, P30, P31, P35, P36, P37, P38, P39, P40, P41, P42 y P43.

Veamos pues las variables iniciales, o en otras palabras, la idea que se puede deducir de cada ítem y que por tanto serán variables de nuestro análisis factorial:

VARIABLES INICIALES EN EL ANÁLISIS FACTORIAL			
Ítem	Variable	Ítem	Variable
P6	V6. Valoración de la formación que recibe sobre las operativas de funcionamiento para su puesto habitual	P24	V24. Valore de forma general al profesorado que se ha seleccionado.
P7	V7. Valoración de la formación que recibió durante sus primeros años en C.R.G con respecto a las operaciones básicas de caja.	P25	V25. Valoración de la participación como docentes, de compañeros de la CRG.
P8	V8. Valoración de la instrucción en su puesto de trabajo sobre el arqueo de la caja y oficina.	P26	V26. Valoración sobre la externalización de la formación en la CRG.
P9	V9. Valoración de formación en protocolos de petición de retirada de efectivo y en cómo solicitar efectivo para la oficina.	P27	V27. Opinión sobre la frecuencia con la que realiza cursos de formación.
P10	V10. Formación en técnicas de conversación básica y formas de tratar al cliente en algún idioma diferente al castellano.	P28	V28. Valoración del cuestionario de valoración que usted realiza de los cursos que recibe.
P11	V11. Formación sobre la venta de seguros.	P29	V29. Opinión sobre la utilidad del cuestionario de evaluación en su futuro.
P12	V12. Nivel de formación que recibió y recibe sobre los diferentes productos de C.R.G.	P30	V30. Valoración de si la formación no presencial le ayuda a conciliar su vida personal con la profesional.
P13	V13. Nivel en el que usted fue formado en técnicas de venta.	P31	V31. Predisposición personal hacia los procesos formativos.
P14	V14. Valoración de la formación sobre la prevención de blanqueo de capitales	P35	V35. Valoración de la utilidad que para usted reporta el portal de formación.
P15	V15. Protocolos de seguridad y protocolos en casos de emergencia.	P36	V36. Inquietud por visitar el portal de formación y conocer las diferentes ofertas formativas.

P16	V16. Formación teórica o práctica en operaciones de riesgo.	P37	V37.Opinión: ¿formación le ha parecido más teórica que práctica?
P17	V17. Formación para tratar con los clientes cara a cara.	P38	V38.¿La formación ha respondido a sus necesidades profesionales?
P18	V18. Formación en trato telefónico con los clientes.	P39	V39. Valore en términos generales la formación que ha recibido.
P19	V19. Valoración de la formación ante un cambio operativo de procedimientos.	P40	V40. Percepción que tenía usted sobre su preparación en las competencias necesarias para el desarrollo de su primer trabajo.
P20	V20. Valoración de la metodología y las técnicas usadas.	P41	V41. ¿Experimenta una mejora en su trabajo diario gracias a los procesos formativo?.
P21	V21. Valoración de los materiales de aprendizaje que le han sido entregados.	P42	V42. ¿ Considera que los clientes perciben una mejora en su actuación gracias a los aprendizajes adquiridos?.
P22	V22. Valoración sobre la formación a distancia (virtual) que recibe.	P43	V43. Valore en términos generales la formación que ha recibido.
P23	V23.Valoración sobre la formación presencial que recibe	///////	

El motivo de esta tabla no es otro que abreviar el conjunto de tablas y matrices que obtenemos del estudio factorial que viene a continuación. Por lo tanto las variables se van a ver simplificadas desde su enunciado original (por ejemplo: Valoración que usted daría a la formación que recibió durante sus primeros años en C.R.G con respecto a las operaciones básicas de caja...) a V6, V7 o V8 según la variable venga de un ítem u otro del cuestionario.

Una vez entendido esto, debemos explicar que el análisis factorial nos ayudará a simplificar o reducir las variables obtenidas (una por ítem del cuestionario a partir del número 6) en una serie reducida de factores elaborados mediante la unión de algunas de estas variables.

Para saber si los datos que se obtienen del estudio realizado nos permiten la agrupación de las variables en factores, tendremos en cuenta los siguientes indicadores:

- La medida de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). Puede arrojar un valor que oscila entre cero y uno. Si obtenemos valores por debajo de 0,5 no debemos usar el análisis factorial (Pardo y Ruiz 2002), Se puede usar a partir de 0,6.
- La prueba de esfericidad de Bartlett. El nivel límite para estos indicadores está en 0,05. Por encima de ese nivel no se puede realizar el análisis factorial siguiendo a los mismos anteriores citados anteriormente.

Veamos qué resultados obtenemos al realizar el análisis en SPSS.

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,804
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1668,492
	gl	595
	Sig.	,000

Como podemos observar, en ambos casos (KMO = 0,804 y Bartlett = 0,000) cumplimos con los requisitos para realizar el análisis factorial.

Seguimos pues con el proceso, que nos lleva ahora y gracias al uso de la herramienta informática SPSS a la matriz de correlaciones. En ella vemos las medidas de correlación (de relación) entre dos variables (en nuestro caso ítems). Por ejemplo, la relación entre las variables idénticas (v2 con v2, v4 con v4) será siempre 1 puesto que están completamente relacionadas.

	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
P6	1,000	,347	,253	,377	,053	,588	,578	,662	,601	,321	,425	,537
P7	,347	1,000	,674	,503	,125	,393	,454	,393	,274	,101	,305	,338
P8	,253	,674	1,000	,741	,020	,314	,274	,257	,182	,261	,395	,251
P9	,377	,503	,741	1,000	,109	,431	,351	,336	,289	,429	,478	,309
P10	,053	,125	,020	,109	1,000	-,008	,179	,088	,009	,096	,211	,125
P11	,588	,393	,314	,431	-,008	1,000	,702	,537	,627	,363	,325	,542
P12	,578	,454	,274	,351	,179	,702	1,000	,735	,606	,401	,386	,572
P13	,662	,393	,257	,336	,088	,537	,735	1,000	,588	,441	,398	,619
P14	,601	,274	,182	,289	,009	,627	,606	,588	1,000	,446	,375	,487
P15	,321	,101	,261	,429	,096	,363	,401	,441	,446	1,000	,502	,430
P16	,425	,305	,395	,478	,211	,325	,386	,398	,375	,502	1,000	,445
P17	,537	,338	,251	,309	,125	,542	,572	,619	,487	,430	,445	1,000
P18	,599	,204	,197	,324	-,084	,497	,563	,638	,645	,416	,400	,591
P19	,452	,281	,334	,364	,015	,389	,449	,435	,367	,220	,116	,308
P20	,673	,575	,435	,458	,081	,444	,659	,713	,509	,377	,450	,538
P21	,531	,473	,405	,394	,076	,473	,584	,538	,431	,344	,495	,446
P22	,606	,430	,252	,354	,110	,556	,659	,589	,496	,327	,274	,518
P23	,692	,487	,440	,441	,059	,567	,649	,705	,527	,377	,544	,544
P24	,545	,350	,290	,288	,010	,450	,443	,533	,388	,185	,309	,374
P25	,470	,279	,221	,170	,096	,240	,230	,289	,343	,127	,238	,315
P26	-,010	,276	,085	-,004	,009	-,051	,058	,127	-,028	,105	,091	,096
P27	,219	-,033	,022	,146	,173	,247	,231	,212	,042	,140	,146	,141
P28	,490	,377	,339	,365	,058	,550	,497	,439	,339	,161	,514	,364
P29	,452	,473	,436	,477	,331	,540	,551	,503	,308	,500	,420	,445
P30	,255	,225	,120	,184	,006	,333	,391	,307	,246	,142	,257	,320
P31	,207	,120	,098	-,031	,051	,211	,280	,288	,313	,044	,082	,129
P35	,485	,279	,158	,162	,286	,300	,563	,518	,631	,376	,279	,380
P36	-,003	,012	,026	-,112	,049	-,040	,114	,180	,239	,112	-,115	,184
P37	,212	,059	-,074	-,184	,077	,304	,130	-,041	,098	-,126	-,114	,086
P38	,583	,285	,232	,363	,153	,519	,525	,571	,521	,468	,524	,527
P39	,686	,386	,314	,438	,062	,515	,620	,672	,635	,490	,533	,547
P40	,334	,339	,389	,241	-,036	,224	,403	,388	,305	,386	,144	,314
P41	,579	,280	,263	,244	,123	,452	,623	,641	,516	,512	,425	,446
P42	,331	,278	,238	,212	,054	,368	,516	,429	,391	,393	,427	,325
P43	,631	,339	,278	,306	,225	,445	,630	,583	,469	,421	,590	,474

	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29
P6	,599	,452	,673	,531	,606	,692	,545	,470	-,010	,219	,490	,452
P7	,204	,281	,575	,473	,430	,487	,350	,279	,276	-,033	,377	,473
P8	,197	,334	,435	,405	,252	,440	,290	,221	,085	,022	,339	,436
P9	,324	,364	,458	,394	,354	,441	,288	,170	-,004	,146	,365	,477
P10	-,084	,015	,081	,076	,110	,059	,010	,096	,009	,173	,058	,331
P11	,497	,389	,444	,473	,556	,567	,450	,240	-,051	,247	,550	,540
P12	,563	,449	,659	,584	,659	,649	,443	,230	,058	,231	,497	,551
P13	,638	,435	,713	,538	,589	,705	,533	,289	,127	,212	,439	,503
P14	,645	,367	,509	,431	,496	,527	,388	,343	-,028	,042	,339	,308
P15	,416	,220	,377	,344	,327	,377	,185	,127	,105	,140	,161	,500
P16	,400	,116	,450	,495	,274	,544	,309	,238	,091	,146	,514	,420
P17	,591	,308	,538	,446	,518	,544	,374	,315	,096	,141	,364	,445
P18	1,000	,374	,579	,481	,614	,605	,474	,179	-,078	,030	,387	,317
P19	,374	1,000	,486	,473	,444	,448	,196	,140	-,089	,168	,260	,255
P20	,579	,486	1,000	,771	,643	,713	,523	,380	,017	,215	,558	,532
P21	,481	,473	,771	1,000	,653	,742	,486	,293	,038	,219	,629	,533
P22	,614	,444	,643	,653	1,000	,584	,420	,236	,020	,121	,420	,480
P23	,605	,448	,713	,742	,584	1,000	,698	,447	-,041	,128	,669	,630
P24	,474	,196	,523	,486	,420	,698	1,000	,455	,051	-,036	,591	,378
P25	,179	,140	,380	,293	,236	,447	,455	1,000	-,085	-,034	,306	,355
P26	-,078	-,089	,017	,038	,020	-,041	,051	-,085	1,000	,159	-,095	-,003
P27	,030	,168	,215	,219	,121	,128	-,036	-,034	,159	1,000	,241	,210
P28	,387	,260	,558	,629	,420	,669	,591	,306	-,095	,241	1,000	,467
P29	,317	,255	,532	,533	,480	,630	,378	,355	-,003	,210	,467	1,000
P30	,248	,063	,339	,193	,175	,319	,328	,166	,094	,270	,430	,309
P31	,146	,105	,123	,177	,218	,283	,218	,151	,033	-,080	,349	,148
P35	,488	,413	,510	,405	,530	,456	,283	,252	-,104	,081	,293	,365
P36	,226	,237	,238	,207	,276	,076	,162	,077	,152	,087	,094	-,012
P37	-,050	,201	,042	,014	-,037	,071	,014	,149	-,017	,245	,146	,110
P38	,540	,381	,686	,664	,476	,672	,583	,348	-,054	,126	,687	,544
P39	,609	,476	,728	,615	,557	,744	,596	,330	,035	,190	,577	,508
P40	,356	,377	,444	,268	,214	,463	,360	,258	-,021	,055	,288	,318
P41	,607	,383	,520	,506	,526	,603	,529	,253	,034	,020	,430	,480
P42	,406	,278	,394	,463	,423	,407	,263	,044	,261	,163	,325	,360
P43	,519	,367	,634	,685	,520	,724	,504	,345	,022	-,009	,502	,564

	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43
P6	-,003	,212	,583	,686	,334	,579	,331	,631
P7	,012	,059	,285	,386	,339	,280	,278	,339
P8	,026	-,074	,232	,314	,389	,263	,238	,278
P9	-,112	-,184	,363	,438	,241	,244	,212	,306
P10	,049	,077	,153	,062	-,036	,123	,054	,225
P11	-,040	,304	,519	,515	,224	,452	,368	,445
P12	,114	,130	,525	,620	,403	,623	,516	,630
P13	,180	-,041	,571	,672	,388	,641	,429	,583
P14	,239	,098	,521	,635	,305	,516	,391	,469
P15	,112	-,126	,468	,490	,386	,512	,393	,421
P16	-,115	-,114	,524	,533	,144	,425	,427	,590
P17	,184	,086	,527	,547	,314	,446	,325	,474
P18	,226	-,050	,540	,609	,356	,607	,406	,519
P19	,237	,201	,381	,476	,377	,383	,278	,367
P20	,238	,042	,686	,728	,444	,520	,394	,634
P21	,207	,014	,664	,615	,268	,506	,463	,685
P22	,276	-,037	,476	,557	,214	,526	,423	,520
P23	,076	,071	,672	,744	,463	,603	,407	,724
P24	,162	,014	,583	,596	,360	,529	,263	,504
P25	,077	,149	,348	,330	,258	,253	,044	,345
P26	,152	-,017	-,054	,035	-,021	,034	,261	,022
P27	,087	,245	,126	,190	,055	,020	,163	-,009
P28	,094	,146	,687	,577	,288	,430	,325	,502
P29	-,012	,110	,544	,508	,318	,480	,360	,564
P30	,184	,301	,417	,339	,312	,273	,272	,193
P31	,345	,244	,241	,147	,202	,452	,366	,240
P35	,396	,134	,471	,572	,420	,605	,346	,517
P36	1,000	,038	,214	,175	,263	,257	,277	,036
P37	,038	1,000	,097	,131	,256	,122	,120	,054
P38	,214	,097	1,000	,737	,256	,609	,428	,689
P39	,175	,131	,737	1,000	,418	,567	,455	,614
P40	,263	,256	,256	,418	1,000	,481	,272	,353
P41	,257	,122	,609	,567	,481	1,000	,709	,720
P42	,277	,120	,428	,455	,272	,709	1,000	,632
P43	,036	,054	,689	,614	,353	,720	,632	1,000

¿De qué depende que el valor de la relación entre dos variables sea positivo o negativo? Simplificando el asunto, diremos que si la relación entre ambas variables es positiva, esto significará que al crecer una la otra también crecerá normalmente.

Además, como ya hemos dicho, cuanto más cerca estemos de la unidad, más relación existe entre las variables.

Que la relación esté expresada con un número negativo nos indica que generalmente al crecer una, decrece la otra. Al acercarnos a la unidad, este tipo de relación se hace más exacta de nuevo, pero de forma negativa.

El valor cero indicaría que las variables son independientes la una de la otra. Por tanto cuanto más cerca esté el valor (ya sea en positivo o negativo) del 0, más independencia existe entre ambas.

Observando la matriz de correlaciones anterior, podemos ver las siguientes relaciones que destacan:

- Mayor relación positiva entre variables:
 - V20 y V21 con un índice de 0.771: Según esta matriz, la relación directa entre la valoración de la metodología formativa y/o la valoración de los materiales entregados en el proceso, es muy elevada.
 - V23 y V39 con un índice de 0.744: generalmente, cuando sube o baja la valoración de que el encuestado tiene sobre la formación presencial, subirá o bajará a su vez la valoración de la formación en general que ha recibido.
 - V21 y V23 con un índice de 0.742: la relación es elevada y positiva entre la valoración de la formación presencial y los materiales entregados para la formación.
 - V8 y V9 con un índice de 0.741: alta relación positiva entre la formación en tareas de caja y la formación en retirada, peticiones etc. de efectivo para oficina.

- Mayor relación negativa entre variables:
 - V9 y V37: con un índice de -0.184: la relación como vemos no es especialmente acentuada. Por lo tanto y pese a ser el índice negativo superior, no se puede decir que exista una relación inversa entre las variables (son independientes).
- Mayor independencia entre variables (valores más cercanos a cero):
 - V6 y V36 con un índice de -0.03: No existe relación entre la valoración de la formación que recibe sobre las operativas de funcionamiento para su puesto habitual y valoración sobre la externalización de la formación en la CRG.
 - V26 y V29 con un índice de -0.03: No existe relación entre la valoración sobre la externalización de la formación en la CRG y la opinión sobre la utilidad del cuestionario de evaluación en su futuro.
 - V26 y V9 con un índice de -0.04: No existe relación entre la valoración sobre la externalización de la formación en la CRG y la Valoración de formación en protocolos de petición de retirada de efectivo y en cómo solicitar efectivo para la oficina.
 - V30 y V10 con un índice de 0.06: No existe relación entre la valoración de si la formación no presencial le ayuda a conciliar su vida personal con la profesional y la formación en técnicas de conversación básica y formas de tratar al cliente en algún idioma diferente al castellano.

A continuación, creamos la tabla de comunalidades que nos ayuda a averiguar si alguna de las variables (V) debe ser rechazada del análisis factorial:

VARIABLE	Inicial	Extracción
V6. Valoración de la formación que recibe sobre las operativas de funcionamiento para su puesto habitual.	1,000	,747
V7. Valoración de la formación que recibió durante sus primeros años en C.R.G con respecto a las operaciones básicas de caja.	1,000	,855
V8. Valoración de la instrucción en su puesto de trabajo sobre el arqueo de la caja y oficina.	1,000	,875
V9. Valoración de formación en protocolos de petición de retirada de efectivo y en cómo solicitar efectivo para la oficina.	1,000	,785
V10. Formación en técnicas de conversación básica y formas de tratar al cliente en algún idioma diferente al castellano.	1,000	,837
V11. Formación sobre la venta de seguros.	1,000	,815
V12. Nivel de formación que recibió y recibe sobre los diferentes productos de C.R.G.	1,000	,768
V13. Nivel en el que usted fue formado en técnicas de venta.	1,000	,741
V14. Valoración de la formación sobre la prevención de blanqueo de capitales.	1,000	,694
V15. Protocolos de seguridad y protocolos en casos de emergencia.	1,000	,820
V16. Formación teórica o práctica en operaciones de riesgo.	1,000	,750
V17. Formación para tratar con los clientes cara a cara.	1,000	,631
V18. Formación en trato telefónico con los clientes.	1,000	,763
V19. Valoración de la formación ante un cambio operativo de procedimientos.	1,000	,725
V20. Valoración de la metodología y las técnicas usadas.	1,000	,818
V21. Valoración de los materiales de aprendizaje que le han sido entregados.	1,000	,816
V22. Valoración sobre la formación a distancia (virtual) que recibe.	1,000	,752
V23. Valoración sobre la formación presencial que recibe	1,000	,826
V24. Valore de forma general al profesorado que se ha seleccionado.	1,000	,733
V25. Valoración de la participación como docentes, de compañeros de la CRG.	1,000	,698
V26. Valoración sobre la externalización de la formación en la CRG.	1,000	,837
V27. Opinión sobre la frecuencia con la que realiza cursos de formación.	1,000	,818
V28. Valoración del cuestionario de valoración que usted realiza de los cursos que recibe.	1,000	,834

V29. Opinión sobre la utilidad del cuestionario de evaluación en su futuro.	1,000	,690
V30. Valoración de si la formación no presencial le ayuda a conciliar su vida personal con la profesional.	1,000	,686
V31. Predisposición personal hacia los procesos formativos.	1,000	,702
V35. Valoración de la utilidad que para usted reporta el portal de formación.	1,000	,767
V36. Inquietud por visitar el portal de formación y conocer las diferentes ofertas formativas.	1,000	,836
V37. Opinión: ¿formación le ha parecido más teórica que práctica?	1,000	,772
V38. ¿La formación ha respondido a sus necesidades profesionales?	1,000	,792
V39. Valore en términos generales la formación que ha recibido.	1,000	,754
V40. Percepción que tenía usted sobre su preparación en las competencias necesarias para el desarrollo de su primer trabajo.	1,000	,731
V41. ¿Experimenta una mejora en su trabajo diario gracias a los procesos formativo?.	1,000	,823
V42. ¿ Considera que los clientes perciben una mejora en su actuación gracias a los aprendizajes adquiridos?.	1,000	,794
V43. Valore en términos generales la formación que ha recibido.	1,000	,806

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Expresar las comunalidades nos ayuda a saber el grado de explicación que el modelo ofrece sobre cada variable. En la columna llamada “Extracción” se expresa el grado de explicación que el modelo representa para cada una de las filas (variables). Por lo tanto, la aspiración que tenemos al comentar esta tabla es puntualizar cuáles son las variables mejor explicadas por el modelo y cuáles las peores.

Entre las mejor explicadas (destacadas en verde) encontramos destacada la V.8. Valoración de la instrucción en su puesto de trabajo sobre el arqueo de la caja y oficina con un 87.5%. La siguiente mejor explicada es la V7. Valoración de la formación que recibió durante sus primeros años en C.R.G con respecto a las operaciones básicas de caja, con un 85.5%.

Otras destacadas con la V10. Formación en técnicas de conversación básica y formas de tratar al cliente en algún idioma diferente al castellano; V26. Valoración

sobre la externalización de la formación en la CRG; V36. Inquietud por visitar el portal de formación y conocer las diferentes ofertas formativas y la V28. Valoración del cuestionario de valoración que usted realiza de los cursos que recibe.

En el otro lado, entre las peores explicadas (destacadas en rojo) destaca la V17. Formación para tratar con los clientes cara a cara con un 63.1% de explicación. Podemos deducir que por lo tanto, el grado de explicación general de esta extracción es bastante elevado, pues ninguna variable baja de ese umbral del 63.1%.

Si alguna variable hubiera estado por debajo del 50% de explicación, se podría considerar el hecho de excluirlas del estudio, pues así se obtendría un análisis factorial de más calidad. No es el caso de nuestro análisis, pues todas las variables parecen suficientemente explicadas.

Pero debemos realizar más pruebas para decidir cuáles serán los factores que tomemos para nuestro modelo. Usaremos la tabla de la Varianza total explicada:

Varianza total explicada

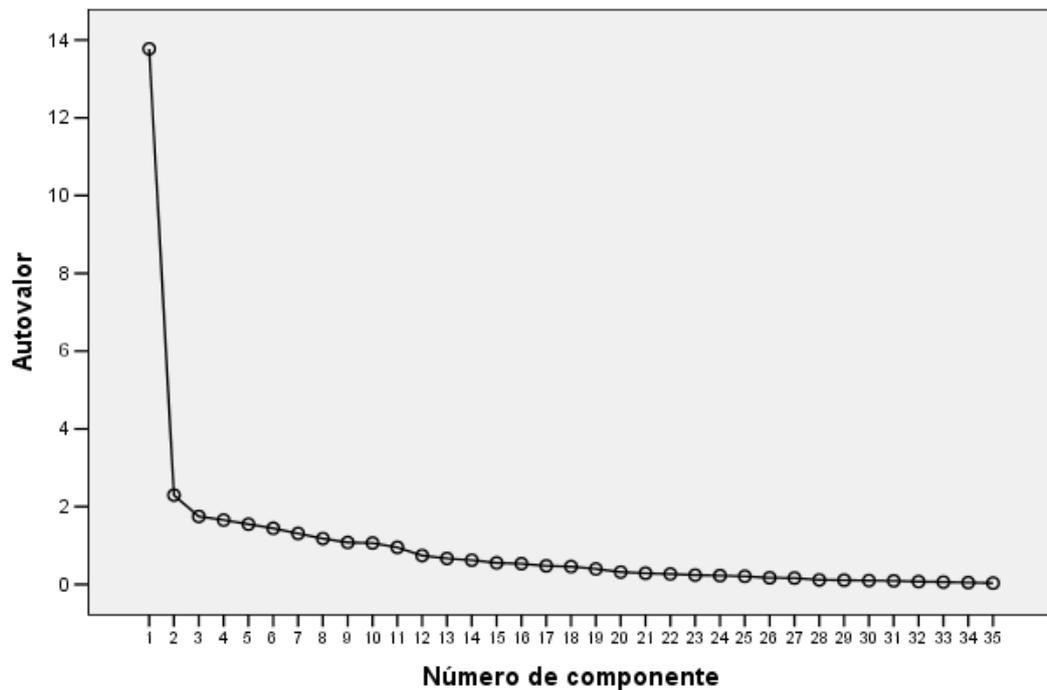
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	13,773	39,350	39,350	13,773	39,350	39,350	8,752	25,005	25,005
2	2,297	6,562	45,912	2,297	6,562	45,912	3,920	11,200	36,205
3	1,747	4,992	50,904	1,747	4,992	50,904	3,169	9,053	45,258
4	1,655	4,730	55,634	1,655	4,730	55,634	1,990	5,686	50,944
5	1,549	4,425	60,058	1,549	4,425	60,058	1,803	5,151	56,095
6	1,442	4,120	64,178	1,442	4,120	64,178	1,797	5,135	61,230
7	1,310	3,742	67,920	1,310	3,742	67,920	1,535	4,385	65,615
8	1,178	3,366	71,286	1,178	3,366	71,286	1,435	4,100	69,715
9	1,079	3,082	74,367	1,079	3,082	74,367	1,373	3,921	73,636
10	1,064	3,041	77,408	1,064	3,041	77,408	1,320	3,772	77,408
11	,951	2,718	80,126						
12	,742	2,119	82,246						
13	,667	1,906	84,152						
14	,623	1,781	85,933						
15	,554	1,582	87,515						
16	,534	1,525	89,040						
17	,477	1,363	90,403						
18	,459	1,312	91,714						
19	,397	1,135	92,849						
20	,316	,904	93,753						
21	,286	,817	94,571						
22	,268	,767	95,337						
23	,239	,683	96,020						
24	,225	,644	96,665						
25	,208	,594	97,258						
26	,169	,483	97,742						
27	,164	,469	98,210						
28	,115	,330	98,540						
29	,109	,310	98,850						
30	,099	,284	99,134						
31	,092	,262	99,395						
32	,072	,205	99,601						
33	,060	,171	99,772						
34	,046	,131	99,903						
35	,034	,097	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Si observamos la subcolumna “Total”, dentro de la gran columna de Autovalores iniciales, vemos que hay 10 valores que superan el 1,000. Eso viene a decirnos que SPSS tomará 10 valores para hacer el estudio. Al hacer esta selección por defecto, el SPSS nos indica además, en la columna “% acumulado”, que se explicará un 77.408% de la varianza total de los datos originales con nuestro análisis factorial.

La otra prueba que nos hace falta para ver cuántos valores se necesitan para nuestro estudio es la gráfica de sedimentación de Catell:

Gráfico de sedimentación



Como vemos, a partir del décimo componente la variación porcentual de la varianza total explicada por cada componente que añadamos, es prácticamente inexistente. Por lo que se justifica así la toma de los 10 componentes para el estudio factorial.

Una vez sabido que se usan 10 factores en el análisis, debemos asignar una puntuación a cada una de las variables para así hacer las agrupaciones en factores.

Ahora usaremos una tabla llamada Matriz de Componentes, en la cual se relacionan las variables originales (llamadas saturaciones) y los factores (diez) que se usan en el estudio.

Matriz de componentes

	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P6	,779	,027	,020	-,268	-,119	,127	-,017	,031	-,108	,155
P7	,549	-,400	,268	,171	,419	,003	,036	,146	-,251	,176
P8	,476	-,568	,159	,191	,470	,028	,072	-,162	,013	-,107
P9	,534	-,624	,002	,117	,119	,154	,040	-,197	,081	-,112
P10	,149	-,048	,105	,304	-,336	-,186	,697	,233	-,001	,153
P11	,701	-,037	,191	-,137	-,193	,259	-,157	-,175	-,327	,007
P12	,809	,096	,018	,085	-,098	,157	-,001	,012	-,242	,055
P13	,804	,087	-,144	,021	-,030	,095	-,110	,084	-,032	,190
P14	,700	,245	-,205	-,122	-,010	,138	-,029	-,167	-,089	,176
P15	,548	-,095	-,371	,308	-,184	,032	,053	-,417	,241	,088
P16	,602	-,344	-,116	,142	-,304	-,322	-,056	-,142	,108	-,060
P17	,683	,016	-,081	,018	-,133	,121	-,092	-,018	,041	,340
P18	,715	,152	-,367	-,161	-,001	,141	-,202	-,078	,036	,023
P19	,539	,063	-,018	-,025	,225	,508	,196	,058	-,031	-,280
P20	,835	-,104	,000	-,043	,102	,113	,001	,245	,155	-,003
P21	,775	-,138	-,017	-,002	,013	-,015	-,025	,346	,012	-,273
P22	,727	,058	-,184	-,007	,051	,194	,017	,322	-,201	-,013
P23	,868	-,113	,051	-,200	,038	-,103	-,035	,053	,014	-,044
P24	,657	-,013	,093	-,312	,147	-,293	-,210	,128	,111	,121
P25	,433	-,045	,205	-,391	,115	-,223	,220	,050	,142	,424
P26	,041	-,045	,076	,641	,087	-,092	-,412	,230	-,113	,407
P27	,204	,007	,371	,323	-,479	,430	-,090	,169	,274	-,092
P28	,685	-,081	,338	-,192	-,094	-,218	-,158	,116	,112	-,318
P29	,686	-,261	,169	,119	-,163	-,081	,261	-,065	-,038	,055
P30	,428	,210	,498	,113	-,091	-,111	-,277	-,182	,254	,056
P31	,335	,512	,236	,106	,227	-,364	,015	-,108	-,204	-,153
P35	,645	,392	-,148	,072	,083	,045	,397	-,007	,053	,040
P36	,226	,552	-,068	,297	,374	,038	,021	,290	,401	-,039
P37	,128	,396	,675	-,052	-,113	,197	,134	-,203	-,173	,017
P38	,793	,042	-,004	-,121	-,193	-,191	-,029	,071	,211	-,149
P39	,838	,006	-,057	-,083	-,069	,062	-,063	,006	,170	,013
P40	,514	,137	,146	,064	,409	,110	,127	-,386	,270	,071
P41	,767	,281	-,169	,127	,046	-,215	,053	-,179	-,133	-,099
P42	,593	,208	-,093	,457	-,025	-,185	-,160	-,084	-,239	-,240
P43	,788	-,003	-,158	-,005	-,123	-,293	,129	,027	-,174	-,109

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 10 componentes extraídos

Aquí ya podemos observar o anotar qué variables pasarán a formar parte de cada factor, pero debemos usar la rotación (método Varimax) para que sea más

sencillo interpretar la solución factorial (Pardo y Ruiz 2002).

Matriz de componentes rotados

	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P6	,760	,270	,128	,142	,026	-,087	,043	,043	-,063	,211
P7	,309	,140	,744	,086	-,182	-,010	,128	-,107	,316	,135
P8	,092	,176	,900	-,006	,133	,024	-,015	-,066	,038	,019
P9	,240	,198	,732	-,131	,287	-,156	,007	,151	-,068	-,013
P10	,006	,029	,011	,020	,057	,032	,905	,093	,018	,068
P11	,688	,193	,226	,365	,035	-,307	-,073	,121	-,022	-,056
P12	,765	,198	,207	,229	,073	,006	,153	,039	,095	-,096
P13	,772	,232	,135	,022	,148	,122	,037	,029	,163	,084
P14	,763	,062	,023	,145	,233	,090	-,044	-,115	-,044	,083
P15	,406	,053	,167	-,095	,768	,058	,111	,062	,020	-,080
P16	,278	,533	,208	-,120	,483	-,213	,198	,014	,109	-,035
P17	,664	,129	,099	,051	,247	,010	,055	,124	,186	,215
P18	,764	,205	,020	-,086	,247	,129	-,211	-,053	-,072	,004
P19	,529	-,014	,397	,094	-,116	,292	-,003	,171	-,341	-,184
P20	,634	,413	,369	-,057	,011	,235	,074	,155	,004	,147
P21	,542	,578	,323	-,111	-,102	,149	,130	,100	-,020	-,113
P22	,769	,195	,194	-,093	-,159	,154	,127	,014	,042	-,095
P23	,616	,546	,321	,072	,076	,020	,036	-,059	-,057	,163
P24	,428	,569	,139	,048	-,009	,083	-,127	-,174	,093	,378
P25	,273	,229	,132	,125	-,011	,018	,175	-,161	-,046	,693
P26	,019	-,070	,095	-,017	,014	,095	,006	,084	,895	-,079
P27	,114	,132	-,007	,227	,057	,048	,141	,824	,106	-,145
P28	,299	,794	,212	,224	-,032	-,003	-,019	,096	-,083	,043
P29	,394	,323	,397	,156	,227	-,127	,411	,071	,015	,086
P30	,116	,404	,036	,550	,239	,139	-,124	,205	,222	,152
P31	,144	,279	-,041	,529	-,023	,306	,064	-,438	,095	-,153
P35	,583	,059	,050	,169	,180	,442	,342	-,139	-,168	,026
P36	,139	,062	-,072	,044	-,009	,887	-,001	,029	,130	-,025
P37	,084	-,051	-,039	,833	-,149	-,016	,091	,155	-,102	,049
P38	,513	,655	,059	,051	,220	,115	,114	,059	-,095	,078
P39	,663	,411	,194	,044	,236	,134	,010	,120	-,044	,126
P40	,261	,015	,420	,354	,352	,404	-,104	-,084	-,120	,205
P41	,599	,326	,095	,210	,312	,210	,140	-,333	,019	-,179
P42	,415	,324	,114	,202	,243	,158	,102	-,182	,285	-,504
P43	,589	,491	,140	,012	,177	-,022	,305	-,253	-,019	-,094

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 10 iteraciones.

La rotación factorial que acabamos de realizar, pretende seleccionar la solución más sencilla e interpretable. En síntesis consiste en hacer girar los ejes de coordenadas, que representan a los factores, hasta conseguir que se aproxime al máximo a las variables en que están saturados (la saturación viene indicada por los coeficientes que se utilizan para expresar una variable estandarizada como combinación lineal de los factores).

Así, mediante la saturación de factores, transformamos la tabla o matriz inicial en otra denominada matriz factorial rotada. La matriz factorial rotada es una combinación lineal de la primera y explica la misma cantidad de varianza inicial.

Como hemos dicho el objetivo de la rotación es obtener una solución más interpretable, una forma de conseguirlo es intentando aproximarla al principio de estructura simple (Thurstone, 1935). Según este principio, la matriz factorial debe reunir las siguientes características:

- Cada factor debe tener unos pocos pesos altos y los otros próximos a 0.
- Cada variable no debe estar saturada más que en un factor.
- No deben existir factores con la misma distribución, es decir, los factores distintos deben presentar distribuciones de cargas altas y bajas distintas.

Estos tres principios en la práctica no suelen lograrse, lo que se trata es de alcanzar una solución lo más aproximada posible a ello. Volvamos a la matriz rotada, para ahora señalar aquellos factores en los que cada variable muestra una saturación mayor.

	Componente									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
P6	,760	,270	,128	,142	,026	-,087	,043	,043	-,063	,211
P7	,309	,140	,744	,086	-,182	-,010	,128	-,107	,316	,135
P8	,092	,176	,900	-,006	,133	,024	-,015	-,066	,038	,019
P9	,240	,198	,732	-,131	,287	-,156	,007	,151	-,068	-,013
P10	,006	,029	,011	,020	,057	,032	,905	,093	,018	,068
P11	,688	,193	,226	,365	,035	-,307	-,073	,121	-,022	-,056
P12	,765	,198	,207	,229	,073	,006	,153	,039	,095	-,096
P13	,772	,232	,135	,022	,148	,122	,037	,029	,163	,084
P14	,763	,062	,023	,145	,233	,090	-,044	-,115	-,044	,083
P15	,406	,053	,167	-,095	,768	,058	,111	,062	,020	-,080
P16	,278	,533	,208	-,120	,483	-,213	,198	,014	,109	-,035
P17	,664	,129	,099	,051	,247	,010	,055	,124	,186	,215
P18	,764	,205	,020	-,086	,247	,129	-,211	-,053	-,072	,004
P19	,529	-,014	,397	,094	-,116	,292	-,003	,171	-,341	-,184
P20	,634	,413	,369	-,057	,011	,235	,074	,155	,004	,147
P21	,542	,578	,323	-,111	-,102	,149	,130	,100	-,020	-,113
P22	,769	,195	,194	-,093	-,159	,154	,127	,014	,042	-,095
P23	,616	,546	,321	,072	,076	,020	,036	-,059	-,057	,163
P24	,428	,569	,139	,048	-,009	,083	-,127	-,174	,093	,378
P25	,273	,229	,132	,125	-,011	,018	,175	-,161	-,046	,693
P26	,019	-,070	,095	-,017	,014	,095	,006	,084	,895	-,079
P27	,114	,132	-,007	,227	,057	,048	,141	,824	,106	-,145
P28	,299	,794	,212	,224	-,032	-,003	-,019	,096	-,083	,043
P29	,394	,323	,397	,156	,227	-,127	,411	,071	,015	,086
P30	,116	,404	,036	,550	,239	,139	-,124	,205	,222	,152
P31	,144	,279	-,041	,529	-,023	,306	,064	-,438	,095	-,153
P35	,583	,059	,050	,169	,180	,442	,342	-,139	-,168	,026
P36	,139	,062	-,072	,044	-,009	,887	-,001	,029	,130	-,025
P37	,084	-,051	-,039	,833	-,149	-,016	,091	,155	-,102	,049
P38	,513	,655	,059	,051	,220	,115	,114	,059	-,095	,078
P39	,663	,411	,194	,044	,236	,134	,010	,120	-,044	,126
P40	,261	,015	,420	,354	,352	,404	-,104	-,084	-,120	,205
P41	,599	,326	,095	,210	,312	,210	,140	-,333	,019	-,179
P42	,415	,324	,114	,202	,243	,158	,102	-,182	,285	-,504
P43	,589	,491	,140	,012	,177	-,022	,305	-,253	-,019	-,094

Así obtenemos las componentes de cada factor. Podemos ver como hay variables que tienen coeficientes muy similares en varios factores, por lo que podrían ser incluidas en varios.

V.4.2. Resultados del análisis factorial.

Veamos pues y siguiendo como anteriormente mencionamos a Thurstone, cuáles son los 10 factores obtenidos y qué variables pertenecerían a los mismos.

- Factor 1. Incluiríamos las siguientes variables (es el más numeroso).
 - V6. Valoración de la formación que recibe sobre las operativas de funcionamiento para su puesto habitual.
 - V11. Valoración sobre la formación sobre la venta de seguros.
 - V12. Nivel de formación que recibió y recibe sobre los diferentes productos de C.R.G.
 - V13. Nivel en el que usted fue formado en técnicas de venta.
 - V14. Valoración de la formación sobre la prevención de blanqueo de capitales.
 - V17. Formación para tratar con los clientes cara a cara.
 - V18. Formación en trato telefónico con los clientes.
 - V19. Valoración de la formación ante un cambio operativo de procedimientos.
 - V20. Valoración de la metodología y las técnicas usadas.
 - V22. Valoración sobre la formación a distancia (virtual) que recibe.
 - V23. Valoración sobre la formación presencial que recibe.
 - V35. Valoración de la utilidad que para usted reporta el portal de formación.
 - V39. Valore en términos generales la formación que ha recibido.
 - V41. ¿Experimenta una mejora en su trabajo diario gracias a los procesos formativo?.
 - V42. ¿ Considera que los clientes perciben una mejora en su actuación gracias a los aprendizajes adquiridos?.

Como comprobamos este factor está formado por muchas variables y de muy diversa naturaleza. Expresar una idea común a todas las variables no es sencillo, pero tampoco un galimatías imposible de solucionar. Se podría decir que este primer factor, podría titularse: “Valoración de los procesos y métodos formativos y su efecto sobre el trabajo y clientes”.

- Factor 2. Formado por las siguientes variables:
 - V16. Formación teórica o práctica en operaciones de riesgo.
 - V21. Valoración de los materiales de aprendizaje que le han sido entregados.
 - V24. Valore de forma general al profesorado que se ha seleccionado.
 - V28. Valoración del cuestionario de valoración que usted realiza de los cursos que recibe.
 - V38. ¿La formación ha respondido a sus necesidades profesionales?

Vemos que engloba dos tipos de ítems. Por una parte la V16 que pregunta sobre la formación teórico-práctica para riesgos, y por otra parte el resto de ítems que podrían ser englobados en una valoración de materiales, profesorado, cuestionarios de valoración y del cumplimiento de las necesidades formativas. Por lo tanto el título podría ser: “Satisfacción con los materiales, profesorado, cuestionarios de evaluación y formación en riesgos, y su encuentro con las necesidades formativas personales del encuestado”.

- Factor 3. Compuesto por las variables detalladas a continuación:
 - V7. Valoración de la formación que recibió durante sus primeros años en C.R.G con respecto a las operaciones básicas de caja.
 - V8. Valoración de la instrucción en su puesto de trabajo sobre el arqueo de la caja y oficina.
 - V9. Valoración de formación en protocolos de petición de retirada de efectivo y en cómo solicitar efectivo para la oficina.
 - V40. Percepción que tenía usted sobre su preparación en las competencias necesarias para el desarrollo de su primer trabajo.

En este tercer factor encontramos un claro punto común: los inicios laborales en la Caja en su relación con la formación para tareas básicas propias del día a día en la oficina. Por lo tanto el título que podríamos utilizar sería: “Valoración del nivel de preparación percibido por el encuestado, ante las primeras tareas básicas del trabajo en la oficina”.

- Factor 4. Incluye las siguientes variables:
 - V30. Valoración de si la formación no presencial le ayuda a conciliar su vida personal con la profesional.
 - V31. Predisposición personal hacia los procesos formativos.
 - V37. Opinión: ¿formación le ha parecido más teórica que práctica?

En este cuarto factor, formado por tres variables, encontramos también una relación interna entre las mismas. Nos hablan las 3 sobre la percepción que tiene el encuestado sobre los procesos formativos encuadrándose en el siguiente título: “Predisposición hacia la formación relacionada con el consumo de tiempo que supone y el estilo práctico o teórico de la misma”.

- Factor 5. Encuadra una sola variable:
 - V15. Protocolos de seguridad y protocolos en casos de emergencia

En este caso el poner un titular al factor es algo más que sencillo: “Valoración de la formación sobre los protocolos de seguridad y emergencia”.

- Factor 6. De nuevo encontramos una sola variable que lo forma.
 - V36. Inquietud por visitar el portal de formación y conocer las diferentes ofertas formativas.

Por tanto vemos que este factor centra la atención en la predisposición que tiene el encuestado en conocer el portal de formación y las ventajas que ofrece. El título podría ser: “Predisposición del encuestado a visitar el portal de formación y conocer sus ofertas formativas”.

- Factor 7. En este caso encontramos dos variables dentro del factor:
 - V10. Formación en técnicas de conversación básica y formas de tratar al cliente en algún idioma diferente al castellano.
 - V29. Opinión sobre la utilidad del cuestionario de evaluación en su futuro.

Relaciona dos aspectos del estudio: por una parte la formación en trato con clientes en otro idioma y por otro lado la utilidad del cuestionario de valoración. Las razones de este agrupamiento pueden ser varias, como por ejemplo la tendencia a creer que no se está formando correctamente en otros idiomas a los empleados y que dicha creencia no está siendo tenida en cuenta. O por el contrario, la creencia de que se tiene en cuenta la formación en otro idioma mediante el uso de los cuestionarios de evaluación.

Un titular podría ser: “Relación entre la utilidad de los cuestionarios de evaluación y las necesidades formativas de los empleados en otro idioma diferente al castellano”.

- Factor 8.
 - V27. Opinión sobre la frecuencia con la que realiza cursos de formación.

Al tener una sola variable dentro de este factor, concretar el sobre qué versa es sencillo. El título podría ser: “Valoración de la frecuencia con la que se realizan los procesos formativos”.

- Factor 9.
 - V26. Valoración sobre la externalización de la formación en la CRG.

De nuevo una sola variable para el factor noveno. El título elegido sería: “Valoración del encuestado sobre los procesos de externalización de la formación en la empresa”.

- Factor 10.
 - V25. Valoración de la participación como docentes, de compañeros de la CRG.

El último factor también está formado por una sola variable. Dicho factor versará por lo tanto sobre la “Valoración de la elección de compañeros como docentes en los procesos formativos”.

Para resumir este análisis factorial, pongamos en una tabla los diez factores obtenidos y sus respectivos títulos:

FACTOR	TÍTULO
1	“Valoración de los procesos y métodos formativos y su efecto sobre el trabajo y clientes”.
2	“Satisfacción con los materiales, profesorado, cuestionarios de evaluación y formación en riesgos, y su encuentro con las necesidades formativas personales del encuestado”.
3	“Valoración del nivel de preparación percibido por el encuestado, ante las primeras tareas básicas del trabajo en la oficina”.
4	“Predisposición hacia la formación relacionada con el consumo de tiempo que supone y el estilo práctico o teórico de la misma”.
5	“Valoración de la formación sobre los protocolos de seguridad y emergencia”.
6	“Predisposición del encuestado a visitar el portal de formación y conocer sus ofertas formativas”.
7	“Relación entre la utilidad de los cuestionarios de evaluación y las necesidades formativas de los empleados en otro idioma diferente al castellano”.
8	“Valoración de la frecuencia con la que se realizan los procesos formativos”.
9	“Valoración del encuestado sobre los procesos de externalización de la formación en la empresa”.
10	“Valoración de la elección de compañeros como docentes en los procesos formativos”.

V.5. Análisis cualitativo.

El análisis de datos cualitativos se ha realizado con una metodología clásica, es decir, sin aplicar ningún programa informático de los existentes en el mercado.

El sistema de categorización se ha construido deductivamente coincidiendo en lo posible con las partes o ámbitos del cuestionario facilitando, de antemano, la triangulación de los datos cuantitativos y cualitativos. Esta opción no implica que no se hayan realizado varias lecturas previas de las intervenciones grabadas, para corroborar la posibilidad de hacer la categorización elegida. Dicho sistema de categorías es:

- I. Formación para el desarrollo profesional en el puesto de trabajo (inicial y/o permanente): Generalidades.
- II. El proceso de formación en sí mismo (metodología, recursos, evaluación...) y Profesorado.
- III. Inversión – rentabilidad de la formación.
- IV. Valoración / evaluación global / satisfacción.
- V. Unión Teoría – Práctica, como clave de la eficacia de la formación.

El mismo esquema formal de análisis se ha realizado con el grupo de discusión tal como puede comprobarse en el punto V.4.2.

V.5.1. Análisis del contenido de las entrevistas.

Como se recordará, los entrevistados son un Catedrático de la Universidad Autónoma de Barcelona, la subdirectora de una oficina de la zona sur (Alpujarra Granadina), el Secretario del Consejo Rector, el director de una oficina de la costa (zona sur) y el Director General de la Caja.

A continuación se van a analizar las entrevistas, dividiendo su contenido en categorías y éstas a su vez en subcategorías en las que irán encuadrándose el

CATEGORÍA 1. Formación para el desarrollo en el puesto de trabajo (inicial y/o permanente). Generalidades.

contenido de las mismas. Para su mejor comprensión, recordemos los objetivos que habíamos planteado para la investigación al inicio del apartado anterior:

1. Analizar las percepciones de los empleados de la Caja Rural de Granada sobre las técnicas, estrategias laborales y dimensiones que abarcan los contenidos de su formación.
2. Valorar los procesos formativos que constituyen la oferta de la institución desde una perspectiva didáctica.
3. Indagar el nivel de aceptación de los condicionantes organizativos de la formación (espacios, tiempos...)
4. Sistematizar los medios y recursos técnicos utilizados por la institución para la formación de los empleados.
5. Determinar el grado de rentabilidad de la formación para los responsables del gobierno de la institución.
6. Estudiar la satisfacción que el plan de formación genera en los usuarios.

Las siguientes tablas de contingencia expresan además de las categorías y subcategorías justificadas por elementos de las entrevistas, el origen de dicho elemento (de qué entrevista se ha tomado) y los objetivos de la investigación que son tocados por dicha sentencia.

Subcategoría.	Texto.	Entrevista	Objetivos
Formación inicial	“La formación inicial es importante porque da elementos de base para continuar la formación posterior. Entiendo que entre la formación de base universitaria o de otro tipo y la formación permanente para el puesto de trabajo se precisa siempre de una formación inicial de adaptación al puesto de trabajo. Si esta no se da, no se garantiza respuestas profesionales contextualizadas , ni tampoco se logra una adecuada socialización de los trabajadores a la filosofía y funcionamiento de la empresa. ”	1	1
Formación continua	“ Debe de ser continua si quiere responder a las cambiantes demandas de la realidad. el que sea continua no significa que sea siempre bajo la misma metodología o se refiera siempre al desarrollo de las mismas competencias.”	1	1
	“Lo veo súper útil . Muchas veces sirven de reciclaje para recordar cosas olvidadas. Otras veces pues te ofrecen hacer el D.A.F. o como es mi caso ahora que me quiero preparar el E.F.A. Nos forman en seguros, en seguridad etc. Es algo que necesitamos. ”	2	1, 2, 6
	“Sí. Además yo soy de los que opina que hay muchos compañeros que necesitarían formación , incluyéndome yo el primero. Hay casos en los que compañeros no saben ni siquiera que pueden enviar las tarjetas de otra oficina a la oficina que solicite el cliente”.	4	1,2,6
Finalidad: fidelizar al cliente	“No se logrará una mayor fidelización de los clientes si no se les proporcionan técnicas e instrumentos para promover la misma.”	1	1 y 5
Instrumento diferenciador	“Por supuesto, aunque no es la única . De nada serviría la formación si no hay cambios tecnológicos o cambios en el contexto de trabajo.”	1	1 y 5

	<p>“Lo veo como una forma de sacar el talento. Nosotros no tenemos titulaciones universitarias pero sí que fomentamos el DAF, que es oficial y al cual se presentan unos cincuenta empleados.</p> <p>Cambiar a títulos oficiales me parece interesante, podemos rescatar talento e inquietudes.</p> <p>Lo que si hicimos es un equipo de formación, por zonas y SS.CC. La idea es elegir a ocho personas que en base a evaluaciones y al conocimiento de los Directores de Zona son las adecuadas, para ir rotando periódicamente por la mayor variedad de puestos posibles: Extranjero, Administración de Riesgos, Oficina Urbana, Oficina Rural etc.</p> <p>Varias de esas personas son ya directores de oficina. Cuando sale uno de ese sistema, entra otro a sustituirlo. Yo apuesto por que las personas no se anquilosen en un determinado puesto, por lo tanto esta formación completa de los empleados la vemos clave. Esa polivalencia aumenta la empleabilidad del empleado. Además se pierde el miedo al cambio y los nuevos retos.”</p>	5	1,2,4,5 y 6
Importancia para el Consejo Rector	“Se informa y se opina, pero no es un debate en profundidad ”.	3	5
Importancia para Directivos	“Esa pregunta se responde sola. Es fundamental . Nosotros tenemos el Fondo de Educación y Promoción Cooperativo, que es del 10 % del excedente disponible. Al tener peor resultado este año, lo destinado en términos monetarios es menos, aunque no se reduce la formación ”.		
Importancia para el responsable de una oficina.	<p>"¿Importancia?. La máxima. A mí me quita mucho trabajo si está formado. Ahora bien, si yo lo formo será mejor aunque me lleve tiempo, pues lo formo conforme a las necesidades de la oficina.</p> <p>Normalmente en mi caso en esta oficina, suelen mandar becarios de F.P. Y generalmente sale todo muy bien. Depende totalmente de la persona.</p>	4	1,2,4,5,6

	También hay muchos que vienen con titulitis y no quieren tocar la caja, y muchas veces esos son los que menos formados vienen. Es decir, depende mucho de la persona que envían . Pero la formación con la que vienen nunca es muy extensa”.		
--	--	--	--

Pasemos ahora al análisis un poco más específico que nos trae la segunda categoría en liza: El proceso formativo inicial y permanente en sí mismo (metodología, recursos, evaluación etc.).

Categoría 2. El proceso formativo inicial y permanente en sí mismo (metodología, recursos, evaluación etc.).

Subcategoría.	Texto.	Entrevista	Objetivos
Evaluación	“Si no se evalúa, no se puede conocer su utilidad, efectos ni rentabilidad.”	1	1,2,5
Nuevas Tecnologías	“Los cursos online me gustan porque los puedo hacer en mi casa en fin de semana etc.”	2	1,2,3,6
	“Sí, claramente. Pero los cursos online no nos gustan , son de mucho leer y poco aprender. Exigen mucho tiempo y los hacemos a desgana. ”	4	1,2,3,4,6
	“Hace poco hemos creado una Red Social de la que forman parte los empleados que quieren (todos menos uno). Se llama CRGNet. Se trata de que se compartan tanto experiencias como conocimientos. Antes de eso y siguiendo el ejemplo del Banco Popular tenía un anecdotario que iba en su memoria. Montamos un anecdotario para que los empleados conocieran situaciones bien de riesgo, de	5	1,2,4

	<p>oportunidad etc.</p> <p>Se busca por lo tanto que se compartan experiencias laborales, lúdicas etc. Se creen grupos... Somos la única CR que tiene este sistema.”</p>		
Motivación	<p>“Creo que depende de la persona. En mi caso estoy muy motivado. Es algo que depende de cada empleado. Es necesario además que nos formemos para poder competir con nuestros vecinos y también para reciclarnos.</p>	2	1,3,6
Profesorado Interno	<p>“Sí, yo he tanto recibido como impartido cursos, como el de Fondos de Inversión. A mí me encanta el local y me encanta ir allí a formarme. “</p>	2	1,2,3,4,6
Conocimiento del programa LAUDE (B. Sabadell).	<p>“Nosotros teníamos el programa master que era también abierto a todos. La CRG paga la matrícula de diferentes cursos o master. La oferta formativa no coincide de forma perfecta con las necesidades que nosotros tenemos. En ese aspecto sí es interesante la idea de generar programas propios con nuestras propias necesidades. Que esté pensado para esta entidad y este contexto.”</p>	3	1,2,4,5
	<p>“En cuanto al programa LAUDE, me parece algo muy interesante si se aplicara aquí, pues motivaría a muchas más personas a formarse y además, los que ya estamos motivados, tendríamos aún más ganas de formarnos.”</p>	2	1
Los medios físicos (Aula de formación...)	<p>“Está muy bien además, me encanta cuando nos mandan a hacer cursos allí.”</p>	4	1,2,3,4,6

<p>Contenido y nivel de la formación</p>	<p>“La incorporación de un nuevo trabajador parte de unas premisas, cuya definición son a su vez un objetivo para este año: se tienen que definir claramente los perfiles profesionales que se quiere incorporar. Habrá varios perfiles pero partiendo siempre del nivel universitario. La formación Universitaria es una formación de base, son los cimientos para construir una buena casa, es el camino para un buen éxito. En la Universidad además se aprende a aprender. Por lo tanto la apuesta fuerte de la CRG es hacia los titulados universitarios.</p> <p>Así encontramos a la gente que tiene una formación general en el área. Cuando necesitamos un perfil más específico para un puesto muy concreto, sí que buscamos más en Master especializados o profesionales con experiencia.</p> <p>Entendemos que con esos requisitos básicos la técnica la tienen, al igual que la capacidad de aprender y entender los procesos económico-financieros-jurídicos. Pero ahora hay una parte muy importante: la parte específica de banca, negociar un crédito etc. Por eso lo más importante es aprender a aprender, pues nadie puede llegar al puesto de trabajo sabiendo todo.”</p>	5	1,2,3,4,5,6
<p>Proceso</p>	<p>“Una vez dicho esto, hay que decir que creemos en la formación continua de la empresa. Una formación que a su vez es específica: riesgos, negociación... para lo que tenemos herramientas propias como el CRM etc. La plantilla universitaria supera el 50%. Además cada persona que tiene a</p>	5	

	<p>su vez a otras personas a su cargo, debe responsabilizarse también de su formación y de detectar el talento que hay entre los empleados. Es algo lógico, siempre hay que prepararse para cambiar de puesto y qué mejor forma para asegurar una buena continuidad que ir formando a los empleados a tu cargo al respecto.</p> <p>Una vez dentro de la CRG buscaremos además, un sistema de evaluación e informes de los empleados noveles, para ir filtrando a los que mejor se adaptan a su nueva situación.”</p>		
--	--	--	--

Pasemos a estudiar ahora la tercera categoría: Inversión-rentabilidad de la formación.

Categoría 3. Inversión-Rentabilidad de la formación.			
Subcategoría.	Texto.	Entrevista	Objetivos
Efecto de la crisis en la formación	“Desgraciadamente, sí que pasa en las empresas y así lo demuestran algunas estadísticas. De todas maneras la crisis debería de potenciar la inversión en formación e I+D , y así lo entienden muchos gobiernos y países, aunque las empresas, más centradas en resultados inmediatos, huyen de mantener inversiones a largo plazo. ”	1	5
Salidas profesionales para los Pedagogos	“Son unos profesionales como otros universitarios, cabrá garantizar que lo que tienen que hacer lo sepan o puedan aprenderlo. A priori, por tanto, no tienen por qué ser mejores o peores, pero lo cierto es que pueden y están mejor preparados que otros profesionales para incidir en temas de recursos humanos ”.	1	1 y 5

	<p>“Eso es algo de una claridad meridiana. Usaría un psicopedagogo, o un equipo de psicopedagogos. Hay que conocer la pedagogía y la parte didáctica.”</p>	3	5
	<p>“Me parece una idea muy interesante. Para nosotros, como cooperativa nuestro principal activo son los empleados. Que estén formados y por lo tanto contentos. RRHH es cierto que está prácticamente copado por psicólogos. Pero para detectar las deficiencias y cómo llegar a solventarlas puede ser interesante, a veces nos paramos más a pensar en el qué, que en el cómo.</p> <p>Un Psicopedagogo conoce el qué y el cómo por lo que puede ser muy interesante. A todo esto hay que estar abierto, pues el objetivo debe ser mejorar. Esto además podría servir para detectar no solo necesidades si no potencialidades, tenemos la obligación también de detectar el talento.”</p>		
<p>Importancia de la inversión en formación</p>	<p>“No. Nunca la formación debe reducirse ni en la caja ni fuera de la caja. Es la base para salir de los atolladeros.”</p>	3	5
<p>Percepción de los empleados</p>	<p>“En este último año yo si he sido formado de forma suficiente la verdad. No creo que la cuestión sea que no se dedique el suficiente dinero.”</p>	4	1 y 5

En la cuarta categoría encontramos la siguiente tabla de contingencias:

Categoría 4. Valoración/Evaluación global/Satisfacción.			
Subcategoría.	Texto.	Entrevista	Objetivos
La evaluación de la formación en la Caja.	“Se evalúa tanto la satisfacción del alumno respecto al curso, como una evaluación sobre lo que se aprende. Además se busca ver si lo aprendido se traslada al puesto de trabajo. ”	3	2,6
	“Una vez dentro de la CRG buscaremos además, un sistema de evaluación e informes de los empleados noveles , para ir filtrando a los que mejor se adaptan a su nueva situación.”	5	2,6
¿Dónde se forma en C.R.G? (Y se evalúa, mejora etc...).	“En barrio de San Lázaro tenemos un magnífico local , de 300 m2 y dotado con las mejores tecnologías. La apuesta por la formación la hago propia . Se propuso hacer la formación en el aula de formación que queda en los pisos inferiores de SSCC. Yo cambié el rumbo pues la formación se debe dar en un lugar adecuado. ”	5	2,3,4,5,6

Y por último la quinta categoría, en la que obtenemos la siguiente tabla de contingencia:

Categoría 5. Unión Teoría – Práctica, como clave de la eficacia de la formación.			
Subcategoría.	Texto.	Entrevista	Objetivos
Eficacia	“La formación por sí misma no garantiza determinados resultados, si no se garantiza previamente que su enfoque y contenido tienen relación con los efectos que queremos conseguir.”	1	1,6
El mejor lugar para aprender para el novel...	“Yo creo que generalmente y donde yo he estado, se forma en la oficina. Lo que se hace en el curso de Granada es muy muy básico. Los becarios aprenden en la oficina siempre. Depende también tanto de la persona como de la oficina.”	2	1,2,3,4,5,6
Opinión de los clientes sobre la falta de práctica de los empleados	“Donde yo he estado, la verdad es que los clientes se portan súper bien con los nuevos trabajadores , pues saben que tienen que aprender.”	4	1,2,5
Utilidad de los cursos formativos.	“ Sin tener en cuenta los cursillos online, sí, y bastante. Por ejemplo el curso de IRS de seguros fue muy útil y vendimos mucho gracias a eso.”	4	1,2,3,6
Posible creación de un F.A.Q.	“Que yo sepa no se tiene absolutamente nada parecido a eso. Sería sumamente útil y ahorraría muchos recursos. Sobre la red social no he llegado ni a entrar.”	4	1,2,3,4,6
Carencias de conocimientos prácticos detectados	“Sí, el conocimiento del catálogo de productos y en riesgos. Cuando más se aprende es con la práctica, por ejemplo en 2003 nos cambiaban de	4	1,6

	oficinas a todos con el objetivo de ver diferentes maneras de trabajar, tratar más tipos de productos etc.”		
El reclutamiento sirve para...	<p>Sobre el programa Master de C.R.G: “Ya no existe. Tenía un componente clave: uno de sus objetivos era que de los asistentes al master, la CRG contrataba a un número considerable. Las cosas han cambiado y ahora las contrataciones están paralizadas.</p> <p>El crecimiento ahora es mucho más lento, tanto en número de oficinas como por lo tanto en el número de personas que hacen falta en ellas.”</p>	5	2,3,4,5
Adaptar la formación	<p>“Existe un plan de formación por segmentos de la plantilla. Por ejemplo para directivos se buscan cursos de Alta Dirección (que yo mismo hice), Altas Finanzas etc. La idea es que año a año todas las personas por segmentos tengan esa formación. Hay que formar en productos y riesgos (que también ha cambiado pese a ser más fijo: scoring, rating, primas de riesgos etc.).”</p>	5	1,2,4,5,6

V.5.2.Análisis de contenido del Grupo de Discusión.

En este apartado vamos a volver a usar tablas de contingencia, pero esta vez para analizar lo investigado en el grupo de discusión. Los miembros que formaron parte del mismo fueron:

- Director de la oficina (D.O.).
- Subdirector de la oficina (S.O.).
- Jefe de Créditos de la oficina (J.C.).
- Moderador.

CATEGORÍA 1. Formación para el desarrollo en el puesto de trabajo (inicial y/o permanente). Generalidades.		
Subcategoría	Textos	Persona
Formación Inicial	“Los nuevo empleados tienen una formación inicial que viene a durar unos cinco días . De esos días tres se dedican a una iniciación a la operativa de CRG para su mejor adaptación. Está claro que es imposible formar totalmente a un trabajador nuevo , pero creo que se forma correctamente y que tras esa formación inicial, serán los empleados de la oficina los que ayuden y formen directamente sobre el terreno a ese nuevo trabajador.”	D.O.
	“Lo que también está claro es que no siempre los nuevos empleados están bien formados , ya sea por falta de aptitudes o por un curso inicial no completo. No creo que pueda ser correcto que venga una persona que tras una licenciatura y un curso de formación no sepa lo que es un descuento, o peor aún un pagaré. Y esto ha sucedido.”	S.O.
	“La verdad es que yo considero que como formación inicial está bastante bien y que como han dicho, el resto de lo que se debe saber de primeras es mejor aprenderlo en la oficina. ”	J.C.
Sobre los empleados noveles	“Pues el tema que puede molestar más es casi que la gente (ya sean nuevos o no) se muevan mucho , pues en este trabajo los vínculos que se realizan con los clientes son de suma importancia. Yo creo que a los becarios en general los aceptan bien , siempre dependiendo del tipo de persona que estemos hablando a ambos lados del mostrador.”	D.O.
	“ Es tal vez más importante cuanto más arriba está el empleado . Que cambien al director de una oficina, o al Jefe de Créditos es más duro para los clientes	S.O.

	importantes para la oficina.”	
	<p>“De todas formas yo opino que el que un nuevo trabajador no esté seguro sobre lo que hace, si influencia negativamente en la opinión del cliente. Eso nos ha pasado a todos. Es una pena que no exista ya el Máster, pues la gente que llegaba desde allí estaban tal vez mejor preparados.”</p>	J.C.

CATEGORÍA 2. El proceso formativo inicial y permanente en sí mismo (metodología, recursos, evaluación etc.).

Subcategoría	Textos	Persona
Recursos en la formación inicial.	“Cada nuevo empleado además tiene su propio terminal durante esos días de formación, que funciona en un ambiente virtual pero totalmente igual al real que van a encontrar en la oficina”.	D.O.
Contenidos en la formación inicial	“Se les enseña tanto la operativa como muestras de los tipos de documentos que van a tener que utilizar en esos tres días: libretas, cheques, pagarés... Pero en lo que más insistencia se hace es en la operativa de caja. ”	D.O.
	Sobre la activación del servicio RURALVIA: “Eso lo aprenden aquí, en la oficina. Ninguno llega sabiendo eso.”	S.O.
	J.C. “Que nosotros sepamos no se da formación de los productos en campaña. ” D.O. “Se les enseña qué es una tarjeta de débito, cuál es la diferencia con la de crédito, qué es un depósito etc. Pero de forma breve. No se les enseña el catálogo de productos en profundidad. También se les muestra el asunto de las tarifas.” S.O. “ Estaría muy interesante que al menos supieran las campañas en vigor, conocerlas les ayudaría a estar más seguros ante las preguntas de los clientes. Pero para eso harían falta más días. Además cuanto más se forma a los nuevos más vínculo les creas con la empresa, pues pueden	J.C. Y D.O.

	sentirse más agradecidos de todo lo que la CR les ha dado”. D.O. “Lo normal de todas maneras, es que el sistema que se está llevando a cabo funcione bien. Ya dependiendo de cómo sea la persona. Creo que la gente viene con unos conocimientos muy básicos pero todos hemos pasado por eso. ”	
Necesidades cubiertas	“Yo personalmente veo cubiertas mis necesidades en ese aspecto. Es cierto que el Máster ya no existe pero estaba más enfocado a captar futuros empleados. En nuestro caso, como empleados de la caja, la formación es más que continua, mediante cursos online especialmente. ”	D.O.
Motivación	“Lo que sí es interesante es que nos motivaran con una recompensa, ya sea un título oficial etc. Como lo que has comentado del Sabadell. Así sería mucho más fácil que nos interesáramos en hacer cursos.”	J.C.
	“O la otra idea de crear programas adaptados para aprender un determinado puesto , como por ejemplo la Dirección de Oficinas, con un programa basado en la experiencia de la CRG.”	S.O.
	“ Yo por ejemplo he optado al DAF (Diploma de Agente Financiero) que lo paga íntegramente la CRG y que es un diploma oficial . Pero es cierto que no es lo mismo que un programa totalmente a la medida de la CRG.”	J.C.
Recursos (NN.TT.)	“Eso es como un Facebook pero para la Caja. Yo personalmente no lo uso mucho. ”	S.O
	“Yo tampoco, además es más como para cosas extra-laborales. Más social que laboral. ”	D.O
	“Yo creo por lo que hablo con compañeros, que eso se está usando ahora mismo poco . Y sí, se usa más a nivel social.”	J.C
	“En cuanto a lo expuesto sobre un foro interactivo, podría ser muy interesante , pues además ahora tenemos más complicado el preguntar dudas directamente a los compañeros de SS.CC por lo que perdemos mucho tiempo y la eficacia de la resolución de dudas es menor.”	D.O
	“Eso sería súper interesante , pues además se iría generando un conocimiento acumulado impresionante a lo largo de los años. Los compañeros de SS.CC además estarían más liberados de resolver dudas pues con	S.O

	resolverla una vez, el resto de oficinas podrían verlo rápidamente.”	
	“Eso sería interesante, sí. Ahora las dudas a SS.CC desde mi punto de vista, no se resuelven bien con el nuevo sistema. ”	J.C

CATEGORÍA 3. Inversión – Rentabilidad de la formación.

Subcategoría	Textos	Persona
Percepciones de los empleados ante la situación actual de crisis.	“Sí. Aunque por ejemplo el DAF es una gran inversión para la caja.”	J.C.
	“Yo por ejemplo no estoy interesado en el DAF, entonces en mi caso sí puedo decir que sí he notado un descenso en los cursos de formación. ”	S.O.

CATEGORÍA 4. Valoración / Evaluación / Satisfacción.

Subcategoría	Textos	Persona
Opinión de la oferta formativa de la Caja.	Sobre D.A.F. “Las ventajas prácticas son menores que la gran base formativa y muy profunda , sobre fiscalidad, descuentos etc. Yo lo considero que es muy útil . Pero no tiene por qué suponer una mejora en tu carrera profesional directamente.”	J.C.
	D.O. En ese sentido sí que estaría interesante volver a la idea que hemos hablado antes, de cursos adaptados a la caja , para que así las personas que trabajan en la caja se sientan queridos, valorados y vean que siempre van a poder mejorar su carrera profesional y sus conocimientos.	D.O.

	<p>“Además así podrías demostrar interés en mejorar etc. Si fuera así, los cursos motivarían mucho más. Los nuevos empleados que vienen con una licenciatura y master, se ven anquilosados en una caja, haciendo reintegros y eso es malo para la Caja. Hace unos años se hicieron unos foros de personal y se tocó el tema de formación y ya comentamos algunos que habría que motivar más a los empleados.”</p>	S.O.
<p>Sobre los Cursos Online</p>	<p>“Los cursos online la verdad es que no sirven prácticamente para nada. Los hacemos casi como robots. En cursos presenciales sí que nos han enseñado cosas que nos parecen más útiles y tienen su reflejo en el día a día. El que un curso sea presencial te exige mucha más atención y esfuerzo que el hacer un test de evaluación final del que todo el mundo puede copiarse etc. para demostrar que has leído el curso online.”</p>	S.O
	<p>“Otra cosa que crea problemas y diferencias es que algunos compañeros realicen los cursos en horas de trabajo y otros no. Eso crea muchas diferencias y sienta mal cuando uno se ve perjudicado.”</p>	J.C.
<p>La formación depende del tipo y ubicación de la oficina.</p>	<p>“Sinceramente yo creo que eso también depende de la ubicación y tamaño de la oficina. Un empleado de una oficina pequeña de pueblo seguramente tenga más conocimientos a modo general pues tiene que realizar muchos más tipos de tareas, que los que se realizarían en una oficina más grande en la que los puesto están mucho más especializados”.</p>	D.O.
	<p>“Sí, es muy difícil generalizar en ese aspecto.”</p>	S.O.

CATEGORÍA 5. Unión Teoría – Práctica, como clave de la eficacia de la formación.		
Subcategoría	Textos	Persona
Percepciones	“De todas formas sigo opinando que haciéndolo en la oficina , tanto esa tarea como un simple reintegro, es como mejor lo van a aprender . Es una cosa de la que tienen que perder el miedo. También va a depender del interés que ese nuevo empleado tenga , por ejemplo si quiere aprender a hacer cuentas pues siempre habrá un compañero que le enseñe.”	D.O.

V.5.3. Análisis de los ítems de respuesta libre del cuestionario.

No debemos olvidar que en el cuestionario y su posterior análisis cuantitativo, obviamos tres ítems (33, 34 y 35) que no eran considerados aptos para nuestro análisis puramente cuantitativo. Pero dichos ítems nos ofrecen gran cantidad de información y para ser sinceros, especialmente valiosa.

Por lo tanto, no nos olvidamos de ellos. Pasamos a hacer un análisis que constará de las siguientes fases:

- Reflejo mediante tablas de las respuestas de los encuestados.
- Análisis de las respuestas más comunes (análisis de tendencias).

Comenzaremos con el análisis del ítem 33: Señale tres fortalezas que le parecieran más significativas en su formación:

PRIMERA OPCIÓN	SEGUNDA OPCIÓN	TERCERA OPCIÓN
Capacidad de negociación	Empatía	Polivalencia
Actualización	Continuidad	Duración
Mas nivel de conocimientos	Introducción a las nuevas tecnologías	Actuación ante los clientes
Formación práctica adaptada a las necesidades	Contenidos adecuados y simples	Preferentemente formación presencial
Preparación	Información y asesoramiento al cliente	Hábitos de escucha
Adaptabilidad	Actualizable en conocimientos	Profunda y aplicable
Ganas de aprender	Superar metas	Escalar a puestos de más responsabilidad
Flexibilidad horaria	Concreción	Adecuación de contenidos al puesto desempeñado
Más facilidad en la vida laboral	Practica	
Operativa	Productos	Trato con el cliente
Sólida base académica	Manejo de herramientas avanzadas de gestión	Orientación práctica
Actualización	Duración	Regularidad
Adaptación al entorno cambiante	Mejora en el asesoramiento	Desarrollo profesional
Formación e-learning (no presencial)	Amplia oferta formativa	Calidad cursos ofertados
Adaptación a novedades operativas y normativas.	Mejora continua.	Planificación.
Que el profesor sea también vendedor	.-	.-
Aplicación práctica a nuestro entorno real	Evaluación de necesidades	Confeción de formación en base a necesidades
Enfoque práctico (aunque no sea siempre así)	Ilusión de varios participantes	Conocimientos del profesor
Prepararse mejor para competir mejor	Anticipación a nuevas situaciones	Progresión profesional continua

Tener ganas	Se puedan realizar a distancia	Se puedan realizar en horario de oficina
Presencial	Horario oficina	Lenguaje claro
Oportunidad	Disposición del profesorado	Interés de los alumnos
Relación resto compañeros	Actualización conocimientos	Adquisición aprendizajes
Equipo	Constancia	Proyección
Frecuencia	Impartida por parte de los empleados	Cercanía al domicilio
Variedad de materias (universalidad)	Variedad de metodologías	Posibilidad de autoformación
Dar cobertura a las necesidades del empleado	Posibilidad de solicitar libremente algunos cursos	Suficiente tiempo y planificación
Orientada directamente al trabajo a realizar	Material teórico orientado a la gestión	Cursos a distancia
Técnicas de venta	Productos	Herramientas informáticas
Enriquecimiento profesional	Ser más desenvuelto en mi trabajo	Atender las necesidades del cliente más profesional
Activo	Crm	
Formación continua	Impartida personal propio	Receptividad a propuestas de formación específica
Temario apropiado	Formador adecuado	Flexibilidad
Protocolos de venta y trato con el cliente	Algunas operativas concretas, pejm crm	
Concreción en los temas.	Formación práctica.	Cercanía con los formadores para hacer consultas f
Adelantarse y adecuarlo a exigencias del mercado	Información de los cambios continuos del sector	Adaptación a procesos tecnológicos
Aprender nuevas técnicas		

Intercambio de experiencias con compañeros	Ejemplos prácticos	Material
Renovación de formación	Aplicación practica	Conocimientos adquiridos
Orientación comercial	Reciclaje en contenidos y cambios	Pro actividad hacia la venta
Desarrollo profesional	Control de situaciones	Mejor atención a clientes
Adaptarse a los nuevos canales de comunicación	Actualizar conocimientos	Mejorar el resultado del trabajo diario
Curso atención al cliente por teléfono	Curso de extranjero	
Actualización de conocimientos	Adquisición de conocimientos nuevos	
Incorporación formación e-learning más flexible	Formación monitores internos	Disponibilidad departamento formación para dudas
Riesgos	Productos inversión	Trato con eficacia
Aplicación al mundo real	Mejor desempeño de mi trabajo	Mejor preparación
Oportunidad	Cantidad	Calidad
Mejora continua en la atención a mis clientes	Evolución continua como profesional	Ampliación de conocimientos
Impartir la formación compañeros con experiencia	Acercar el profesorado a los centros de trabajos	Facilitar la formación por internet
Actualización de técnicas y métodos	Posibilidad de ascensos	Da una mayor visión general de la empresa
Reciclaje continuo	Actualización de la normativa	En los seguros clases presenciales frecuentemente
Continuada	Adecuada al perfil y formación de los empleados	Aplicación práctica cada día
Autoevaluación	Especialidad	Flexibilidad
Lo específico para el desempeño	La oportunidad	La disponibilidad de los formadores
Formación interna		
Contenido teórico		
Accesibilidad	Variedad	Claridad
Acorde al puesto	Practica	Útil

El análisis que realizaremos ahora, por lo tanto, versará sobre las palabras más repetidas en la tabla, que vendrán a señalarnos cuáles son para los empleados de C.R.G. las fortalezas más importantes o comunes de la formación en la institución.

Para poder realizar dicho análisis, debemos agrupar muchos de los términos que aparecen expresados de forma diferente pero que quieren decir lo mismo, para que “el concepto” que quieren transmitir sea contado el número de veces correcto (por ejemplo: motivación y ganas de formarnos tienen el mismo significado y formarán parte del mismo concepto de análisis).

Una vez explicado esto, vamos a ver los 14 conceptos que más se han repetido, en orden descendente (el resto pueden consultarse en el anexo).

	Concepto que aparece...	Repeticiones
1	Práctica y adaptada	15
2	Actualización	13
3	Desarrollo profesional	8
4	Conocimientos y actitud del profesor	8
5	Oferta formativa	7
6	Formación continua	7
7	Conocimientos adquiridos	7
8	Mejorar el resultado del trabajo diario (aplicación)	7
9	Mejora el trato con clientes	6
10	Flexibilidad (horarios, cercanía, metodología...	5
11	Motivación	5
12	Formación e-learning (no presencial)	5
13	Adecuación de contenidos al puesto desempeñado	5
14	Técnicas de venta Y NEGOCIACIÓN	5
15	Anticipación a nuevas	5

	situaciones(proactiva)	
16	Impartida por parte de los empleados	5
17	Contenidos teóricos y materiales	5

Los empleados han destacado claramente dos aspectos. Por un lado que la formación para la mayoría está adaptada y es práctica y por otro lado la actualización que tiene la misma y que les ayuda a actualizar sus conocimientos.

A continuación. realizaremos el análisis del ítem 34: Señale, igualmente, las tres **debilidades** principales encontradas. Comencemos por la tabla de respuestas:

PRIMERA OPCIÓN	SEGUNDA OPCIÓN	TERCERA OPCIÓN
Distancia centro formación	Simplicidad	Horario
Análisis de riesgos	Seguros	Fondos de inversión
Distancia hasta el centro de formación	Horarios (el regreso a casa de noche)	Pocos días para la realización de cursos
Escasez de oferta formativa especializada	Tendencia cada vez mayor a formación no presencial	Formación para otros puestos flexibilidad formativa
No concilia vida familiar	Más intensa	
Los cursos presenciales.	Horario poco flexible	La mayoría realizarlos en granada capital.
No se consulta interés en el curso del participante	No se da formación para ascenso de puesto	No tienen en cuenta peticiones por orden solicitud
Formación muy genérica	Basa en supuestos poco probables, no cotidianos	
A veces, falta práctica o ejemplos	En ocasiones poca duración	
Idiomas	Riesgos	Fondos inversión
Idiomas	Escasa aplicación de modelos académicos	Muchos cursos tienen poca aplicación práctica
Falta de actualización en fiscalidad	Habilidades en la negociación	Documentación previa a la formación presencial

Reactivo más que proactivo	El proceso de búsqueda parte desde el empleado	
Conciliación de horarios		
Frecuencia irregular.	Poca planificación.	Falta de oportunidades de formación no específica.
Los profesores rara vez son vendedores.-		
Formación teórica, poca aplicación practica	No se especializa dentro oficina formación	Poca adaptabilidad a necesidades
Horarios fuera de jornada laboral	Heterogeneidad de participantes	Muy teóricos y no enfocados al trabajo real
A veces parece excesiva pero siempre necesaria	Mas formación según necesidades personales	
Dar mucha información en poco tiempo	En algunas ocasiones solo teoría	Presencial fuera del horario de oficina
El horario de tarde		
	Cursos demasiado extensos teóricamente	
A veces los profesores de ssc desconocen la realidad.	A veces no corresponde con las necesidades	Nos empeñamos en herramientas que no están bien
Excesiva duración	Excesiva teórica	Horarios no adecuados
Falta de participación en elección	Horarios	Práctica de la formación
Que es demasiado básica	Pocas horas	
Falta de formación dirigida especialmente a pues- Falta de tiempo		
Idiomas		
Horarios		
No forman desde el principio con bases solidas	Siempre fuera horario de trabajo	Fuera horario sin pagar
Falta de conocimiento de activo		
Falta de conocimiento de crm		
Bibliografía del material		
Variedad en los cursos		Temario muy sintetizado
Falta formación en crm		
Falta formación en aplicativo		

seguimiento alertas		
Desplazamientos.	Dificultad conciliación vida familiar.	
La formación llega tarde respecto a los cambios	Debe ser formación más continua	Fomentar los cursos e-learning
No ponerse al día		
Me quitan mi tiempo libre	No permite la conciliación laboral y personal	Sabemos de todo un poco y de nada en profundidad
Escasez de tiempo		
Falta de atención por desconocimiento de productos	Mostrar debilidad a clientes	Pérdida de confianza de cliente
Celebración fuera del horario laboral	Falta de formación específica para mi puesto	Falta de medios para desarrollar lo aprendido
Riesgos	Operativa	Normas
Horarios de los cursos	Desplazamiento al lugar de formación	Falta de incentivo
La oferta siempre se puede ampliar		
Venta cruzada	Valores	
A veces es de difícil aplicación practica	Quien los imparte no conoce la problemática diaria	Manuales y normas complicadas y muy largos
Los desplazamientos alargando la jornada laboral		
Los horarios de cursos presenciales	No escoger la mayoría de las veces los cursos	Repetición de cursos y de profesorado
Horario normalmente a continuación de la jornada l	En los cursos vía internet no tienes soporte físico	A veces llega después el reciclaje que la operativa
Horario poco adecuado		
La falta de cualificación de algunos formadores	La duración excesiva	La formación fuera del horario de trabajo
Horario de tarde		
Escaso contenido practico		
Aplicación practica	Adaptabilidad necesidades	Falta de algún curso en determinados productos

Lo primero a destacar es que el número de respuestas ha sido menos que en los

ítems 33 y 35 por lo que podemos deducir que los empleados encuentran menos puntos débiles que fuertes en la formación que reciben. Veamos las diez debilidades más repetidas en las opiniones de los empleados:

Concepto que aparece...	Repeticiones...
Horario (regresan tarde a casa, en el tiempo libre del empleado etc.) No concilia con la vida familiar	26
No aplicables al puesto (poco práctica)	13
No se consulta el interés (las necesidades) por cursos de los empleados.	8
Distancia al centro de formación	6
Muy genérica (falta formación para puestos específicos y de profundidad)	5
Resulta insuficiente (en cuanto a frecuencia y duración)	5
Materiales y temario	5
Demasiado sencillo	4
Escasa oferta	4
Los profesores rara vez son vendedores o desconocen la materia	4

Hay como vemos un concepto destacado: la poca conciliación posible entre los horarios de los cursos y la vida personal de los empleados. Son muchísimas las impresiones al respecto y por lo tanto, creo que es algo sobre lo que se debería tomar nota.

Otra debilidad que destaca bastante es que a algunos empleados la formación les parece poco práctica o aplicable a su puesto de trabajo. Y la tercera en lista sería que no siempre se consultan los intereses de los empleados para planificar los cursos. El resto de conceptos que aparecen pueden ser consultados en el anexo.

Por último, realizaremos el análisis del ítem 35: Señale sobre qué materias le gustaría usted ser formado en el futuro. Empezaremos reflejando la tabla con las

respuestas de los encuestados:

PRIMERA OPCIÓN	SEGUNDA OPCIÓN	TERCERA OPCIÓN
Riesgos	Recuperaciones	Habilidades
Valores	Fondos de inversión	Fiscalidad
CrM	Técnicas venta telefónica	Idiomas
Valores		
Idiomas	Técnicas de venta	Informática
Mercado de Capitales y productos financieros.	Gestión Comercial.	Gestión de equipos
Todas las áreas propias de directivos		
Inglés en banca (técnico)	Mercados bursátiles	
Asesoramiento financiero	Resolución de conflictos con publico	Idiomas
Activo	Idiomas	
Curso de seguimiento de operaciones morosos.	Cualquier tema de activo	
Riesgos	Productos banca privada	
Idiomas	Contabilidad de costes	Técnicas de negociación
Riesgos		
Fiscalidad	Herramientas informáticas	Seguros
Propias del desarrollo de mis tareas		
AutoCAD	Office avanzado	Inglés
Dirección de empresas.	Dirección de personas.	Reciclaje operativo y normativo.
Contabilidad pública(interpretar balances públicos	Impacto de la morosidad en mi cuenta de resultados	-

Análisis de operaciones de activo para la empresa	Fondos de inversión	
Riesgos	Atención al cliente de nuestro entorno	Mercados internacionales
Técnicas de Venta	Negociación y gestión personas	Aspectos jurídicos bancarios
Futura situación económica y financiera	Formación personal s/ puesto y destino	Formación que la competencia
Morosidad	Procesos judiciales	
Formación en actuación comercial	Formación en asesoramiento financiero	Formación en riesgos y recuperación
Prevención en prevención del blanqueo de capitales	Internacional	Psicología del cliente
Formalización operaciones		
Marketing	Seguros	Sistemas informáticos
Política crediticia y riesgos	Habilidades comerciales	Crn y productos
Marketing en general		
Legislación laboral		
Agente financiero		
Técnicas de ventas	Productos	Idiomas
Riesgos	Rentabilización de la oficina	Operativa básica
Activo		
Dirección de personas	Mercados Internacionales	Dirección Financiera
Habilidades directivas	Habilidades en gestión de recursos humanos	
Análisis de balances.	Productos de inversión.	
Aspectos comerciales	Tendencias del sector: clientes y productos	Cambios legislativos
Técnicas de ventas		

Cálculos financieros, me parece interesante daf	Dirección oficinas	Seguros
Nuevas tecnologías	Productos (factoring, confirming...)	
Orientación cliente	Contabilidad	Riesgos
Seguros	Riesgos	Crn
Instrumentos financieros	Seguros	Cualquier nueva operativa
Comunicación externa de la empresa	Como abordar desde la empresa internet	Diseño y fotografía
Concesión de riesgos y sus derivados		
Análisis de riesgos		
Áreas específicas de mi departamento		
Fondos inversión	Productos gestión financiera	
Técnicas de venta	Riesgos	
Relacionada con herramientas para mi trabajo		
Nuevas tecnologías	Herramientas comerciales	
Operativa en riesgos	Técnicas en negociación	
Fondos de inversión	Fiscalidad empresas	Técnicas venta
Herramientas y tratamiento informáticas	Seguros	
En las específicas de mí puesto de trabajo.	En idiomas.	En técnicas y aplicación de nuevas tecnologías.
Riesgos		
Fondos de inversión	Valores	
Riesgos en empresas	Productos especiales de inversión	Dirección de equipos

Analicemos ahora los deseos formativos para el futuro más repetidos por los encuestados (la tabla completa puede consultarse en los anexos):

Concepto que aparece...	Repeticiones...
Riesgos	15
Valores y Fondos de Inversión	11
Idiomas	10
Técnicas de venta y negociación	8
Seguros	6
Herramientas Informáticas	5
Gestión de equipos	5
Cualquiera aplicable a mi puesto de trabajo	5
Gestión Comercial	4
Área directiva	4
Asesoramiento Financiero	4
Activo	4
Productos	4
NN.TT.	4

Por lo tanto otra conclusión interesante que podemos sacar es que de forma destacada, la mayoría de empleados piensan en Riesgos como la rama en la que les gustaría formarse. Esto casa perfectamente con el contexto socioeconómico en el que nos vemos inmersos.

También destacan los valores y fondos de inversión. Los idiomas quedan en un tercer lugar, tal vez relegados en importancia ante la realidad económica que nos azota.

V.5.4. Análisis del último ítem del cuestionario.

Comentario libre.

El último ítem de nuestro cuestionario tenía la finalidad de dar un espacio de libre expresión a aquellos encuestados que sintieran la necesidad de decir algo más al respecto de su formación. Los comentarios que dejaron fueron los siguientes:

Debería ser más realista y práctica , menos teórica
La formación me ha ayudado mucho en mi trabajo y personalmente a sentirme más profesional.
Caja rural realiza una formación propia de una buena entidad financiera que se preocupa por la formación de sus empleados.
Debería ofrecerse con objetividad para propiciar el desarrollo de la carrera profesional de todos los empleados en igualdad de oportunidades y no únicamente adecuarla a las labores que ya se están desempeñando.
No existe prácticamente rotación de puestos por lo que no puedes conocer otras materias con mayor profundidad. He adquirido más conocimientos con la práctica diaria que con la formación.
Cursos como " creatividad en el trabajo " para jefes intermedios de una entidad financiera, carecen de sentido.
Desconocemos la aplicación real de esta colaboración, y si los resultados redundan en beneficio de la caja (dpto. Formación). la formación inicial es la académica universitaria, de escasa aplicación práctica, y la permanente es especializada.
"se quiere correr antes de empezar incluso a gatear" . Se debería tener una base más sólida (y eso no es solo tener un título) sobre conocimientos útiles, prácticos y diarios de la actividad que realiza una cooperativa de crédito en toda su amplitud
Necesaria participación de alumno en decisiones de tipos de cursos y actividades formativas
Caja rural de granada se preocupa de la formación continua de sus empleados; una formación completa del personal tanto a nivel técnico como humano ayuda a garantizar la calidad del servicio a los clientes y revierte en beneficios para la entidad.
Debido a la carga de trabajo, no deja toda la opción para incorporar a cursos de formación.
No sólo se debería limitar la formación a los cursos que aparecen en el portal sino que debería de haber una oferta abierta de cursos on-line externalizados y relacionados con la banca y mercados financieros.

Anticipar la formación a los procesos y tendencias del mercado.
Ponerse al día , no quedarse atrás
Mas formación presencial y en horario laboral sería necesaria , pues bastante hacemos con trabajar tardes sin pagárnoslas.
Aunque las características y las necesidades de mi puesto de trabajo son diferentes a la de todos los demás empleados de la empresa, echo en falta una oferta de formación específica para mis necesidades formativas.
Los cursos de técnicas de venta deben ser impartidos por profesionales externos.
Los procesos formativos deberían de tener más en cuenta la problemática que se sufre día a día en la oficina
Al inicio, las nociones son muy básicas sobre el trabajo a realizar y con la práctica y la experiencia es cuando los cursos se aplican bien , sabiendo de antemano del tema.
La formación continua y continuada es imprescindible en cualquier empresa, pero en el sector financiero aún más, debido a su carácter cambiante y a su competitividad.
Mayor aplicación práctica a los cursos que recibimos

Como vemos, se pueden usar todos estos comentarios casi como si de una entrevista de una sola pregunta se trataran. Son comentarios anónimos y sinceros que hacen los empleados que han contestado al cuestionario y como tales se les tendrá en cuenta.

V.5.5. Discusión y triangulación de datos.

Según los resultados arrojados por el cuestionario, los trabajadores de la C.R.G. valoran muy positivamente la formación realizada en temas concretos como las operativas de su puesto de trabajo, las operaciones básicas de caja, arqueo de caja, retirada y solicitud de efectivo... En todos los ítems los porcentajes positivos casi duplican a los negativos (81,1%; 67,4%; 63,2% y 66,3% respectivamente.).

La anterior valoración se corresponde más a la formación inicial que a la permanente. Sin embargo, los valores se invierten cuando en el ítem nº10 se les pregunta sobre su formación en otros idiomas, tan necesarios en ciertas oficinas como en la Costa o en oficinas de las Alpujarras dado el número de clientes extranjeros. En

este caso, los ítems de respuesta libre vienen a refrendar al mencionado ítem nº10: los idiomas son el tercer tema más deseado por los empleados para una futura formación.

Un tema obligatorio de formación es el que se recoge en el ítem nº14 referente al blanqueo de capitales. Mayoritariamente (el 86,3%) están satisfechos con la preparación recibida. Lo mismo cabe decir en relación con las operaciones de riesgo (ítem 16).

Por otra parte, desde los actores entrevistados se amplía la visión que se tiene en la institución en relación con la formación, confirmando los resultados numéricos obtenidos en el anterior análisis de ítems. En general, todos consideran importante la formación para el puesto de trabajo:

“La formación inicial es importante porque da elementos de base para continuar la formación posterior. Entiendo que entre la formación de base universitaria o de otro tipo y la formación permanente para el puesto de trabajo se precisa siempre de una formación inicial de adaptación al puesto de trabajo. Si esta no se da, no se garantiza respuestas profesionales contextualizadas, ni tampoco se logra una adecuada socialización de los trabajadores a la filosofía y funcionamiento de la empresa.”E.1.

Además de importante se le considera pues, necesaria, continua, contextualizadora y facilitadora de la introducción de la cultura organizacional en los empleados con vistas, con ello, a la fidelización del cliente:

“No se logrará una mayor fidelización de los clientes si no se les proporcionan técnicas e instrumentos para promover la misma.”E.1.

En el logro de este objetivo institucional (la fidelización), resulta fundamental el aprender a tratar al cliente, ya sea un cliente “rural”, extranjero o “urbano”. Todos

los clientes sienten una gran satisfacción al ver que son tratados con cariño, comprensión y en base a unos conocimientos sólidos de lo que se trate en la transacción. El cuestionario también hace hincapié en este sentido preguntando al empleado sobre la formación recibida para tratar cara a cara a los clientes (ítem nº17), aspecto que recibe un 69,5% de respuestas positivas o en el trato telefónico con los mismos que recibe el 76,9%.

También se insiste bastante en la diversificación de la formación:

“Lo veo como una forma de sacar el talento. Nosotros no tenemos titulaciones universitarias pero sí que fomentamos el DAF, que es oficial y al cual se presentan unos cincuenta empleados. Cambiar a títulos oficiales me parece interesante, podemos rescatar talento e inquietudes.

Lo que si hicimos es un equipo de formación, por zonas y SS.CC. La idea es elegir a ocho personas que en base a evaluaciones y al conocimiento de los Directores de Zona son las adecuadas, para ir rotando periódicamente por la mayor variedad de puestos posibles: Extranjero, Administración de Riesgos, Oficina Urbana, Oficina Rural etc.

Varios de esas personas son ya directores de oficina. Cuando sale uno de ese sistema, entra otro a sustituirlo. Yo apuesto por que las personas no se anquilosen en un determinado puesto, por lo tanto esta formación completa de los empleados la vemos clave. Esa polivalencia aumenta la empleabilidad del empleado. Además se pierde el miedo al cambio y los nuevos retos.” E.4.

Por su parte, los miembros del grupo de discusión sacan a relucir las carencias en la formación inicial de algunos empleados noveles:

S.O. “Lo que también está claro es que no siempre los nuevos empleados están bien formados, ya sea por falta de aptitudes o por un curso inicial no completo. No creo que pueda ser correcto que venga una persona que tras una licenciatura y un curso de formación no sepa lo que es un descuento, o peor aún un pagaré. Y esto ha sucedido.”

Otros sin embargo piensan lo contrario:

J.C. “La verdad es que yo considero que como formación inicial está bastante bien y que como han dicho, el resto de lo que se debe saber de primeras es mejor aprenderlo en la oficina.”

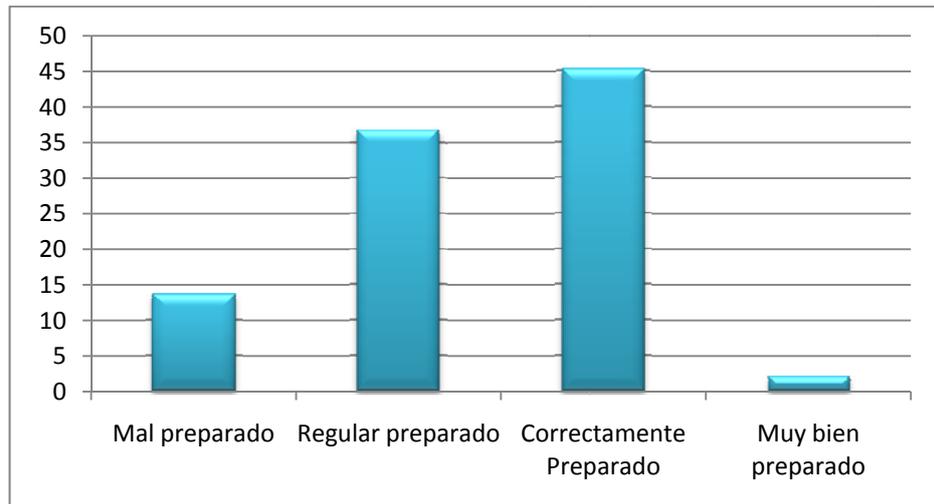
Hay que decir también, en favor de los encargados de la formación, que este punto en concreto es de suma complejidad. Cada persona, cada empleado ya tenga experiencia o acabe de empezar, tendrá una opinión (obviamente subjetiva) sobre su experiencia en la formación inicial. Para unos será insuficiente, para otros excesiva etc. El fin de este trabajo no es la crítica si no el “fotografiar” la percepción que los empleados tienen para ayudar a la mejora de los procesos.

Lo que sí se ha detectado, es que la salida para muchos está en retomar el Máster previo realizado por la propia Caja como espacio de formación inicial específica y completa:

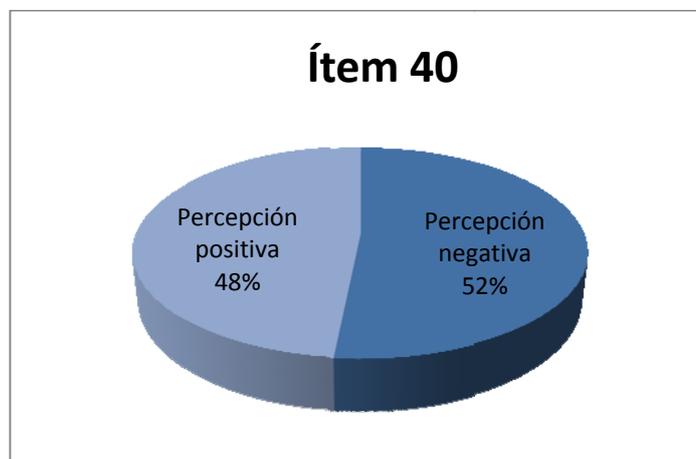
J.C. “De todas formas yo opino que el que un nuevo trabajador no esté seguro sobre lo que hace, si influncia negativamente en la opinión del cliente. Eso nos ha pasado a todos. Es una pena que no exista ya el Máster, pues la gente que llegaba desde allí estaban tal vez mejor preparados.”

Vemos aquí también otro punto importante en el que queríamos incidir tanto en el cuestionario como en las entrevistas. Una mala imagen de los empleados, siempre va a perjudicar a la entidad. Es cierto que parece una quimera que el

trabajador que recién empieza en su primera oficina se sienta seguro de lo que hace, pero al menos hay que favorecer a que tienda hacia esa dirección de la seguridad en sí mismo. El ítem 40 del cuestionario puede ser un reflejo de la realidad, recordemos la gráfica que lo ilustraba:



Como vemos las opiniones mayoritarias sobre la “sensación” que los encuestados tenían ante su primera experiencia laboral está muy repartida. Es cierto que los menos son los que “sentían” estar muy preparados. Aproximadamente la mitad dan una respuesta negativa frente a la otra mitad positiva. De hecho, si hacemos la suma vemos esta igualdad, que tiende hacia la sensación negativa sobre la preparación inicial:



En cuanto a la formación continua encontramos comentarios también en el ítem final del cuestionario:

“La formación continua y continuada es imprescindible en cualquier empresa, pero en el sector financiero aún más, debido a su carácter cambiante y a su competitividad.”

La segunda categoría establecida hace referencia al proceso mismo de formación. Es la dimensión más didáctica de la investigación: diseño, estrategias, recursos, y evaluación de las actividades formativas. También se incluye el profesorado.

El ítem 21 del cuestionario solicita una valoración sobre los materiales o recursos utilizados en las actividades de formación. La respuesta es bastante positiva (71%), empezando a vislumbrarse ya una postura positiva y de acogida de las nuevas tecnologías en la formación. No obstante se sigue prefiriendo la formación presencial (89,5% frente al 51,6%).

Como estamos analizando el proceso formativo en sí y teniendo en cuenta lo referenciado en el anterior párrafo, el ítem de libre comentario que aparece en el cuestionario aplicado también apoya esta idea con comentarios de empleados como:

“No sólo se debería limitar la formación a los cursos que aparecen en el portal sino que debería de haber una oferta abierta de cursos on-line externalizados y relacionados con la banca y mercados financieros.”

“Más formación presencial y en horario laboral sería necesaria, pues bastante hacemos con trabajar tardes sin pagárnoslas.”

También el análisis de contenido de las entrevistas refleja misma realidad: se valoran las NN.TT., pero se prefiere la formación presencial:

“Los cursos online me gustan porque los puedo hacer en mi casa en fin de semana etc.” E-2.

Sin salirnos del hilo de la formación virtual y de NN.TT. tenemos que resaltar un pequeño detalle pero que denota un cierto malestar sobre este tipo de métodos formativos:

J.C.” Otra cosa que crea problemas y diferencias es que algunos compañeros realicen los cursos en horas de trabajo y otros no. Eso crea muchas diferencias y sienta mal cuando uno se ve perjudicado.”

Dicho esto, volvemos al hilo principal de las NN.TT. Algunos empleados resaltan que los modelos formativos de los cursos online usados en C.R.G. son poco motivadores y que les compilan básicamente a “copiarse de los compañeros” con pobres resultados de enseñanza-aprendizaje:

S.O. “Los cursos online la verdad es que no sirven prácticamente para nada. Los hacemos casi como robots. En cursos presenciales sí que nos han enseñado cosas que nos parecen más útiles y tienen su reflejo en el día a día. El que un curso sea presencial te exige mucha más atención y esfuerzo que el hacer un test de evaluación final del que todo el mundo puede copiarse etc. para demostrar que has leído el curso online.”

Las razones para esta aparente preferencia por la formación presencial podrían ser varias. Encontramos por ejemplo opiniones como esta cuando se les pregunta por la motivación de los empleados para formarse:

J.C. “Yo creo que depende de lo que ofrecen. Generalmente en los cursos presenciales si solemos aprender más y estamos más motivados para hacerlos. Los cursos online sin embargo no nos motivan mucho y con ellos sinceramente poco hemos aprendido.”

O esta otra:

“Sí, claramente. Pero los cursos online no nos gustan, son de mucho leer y poco aprender. Exigen mucho tiempo y los hacemos a desgana.”

El asunto demuestra su complejidad si atendemos ahora a las respuestas libres del cuestionario. Un elevado número de empleados coloca como debilidad importante del proceso formativo el hecho de que el horario de realización de la formación presencial es en general fuera del horario de oficina, con lo que invade el tiempo libre del empleado y hace tener días muy largos a los que tienen que desplazarse desde oficinas lejanas hasta Granada para luego volver a su origen en el mismo día. Por lo tanto el problema añade en este punto más incógnitas, complicando aún más una posible solución.

El uso de las NN.TT. en los procesos formativos no sólo se ciñe a los cursillos virtuales online (que forman parte clave de la formación continua actual de la C.R.G.). También encontramos otros ejemplos como el uso de recursos de última tecnología:

“En barrio de San Lázaro tenemos un magnífico local, de 300 m2 y dotado con las mejores tecnologías. La apuesta por la formación la hago propia. Se propuso hacer la formación en el aula de formación que queda en los pisos inferiores de SSCC. Yo cambié el rumbo pues la formación se debe dar en un lugar adecuado.”;

O el uso de entornos virtuales de enseñanza-aprendizaje:

“Cada nuevo empleado además tiene su propio terminal durante esos días de formación, que funciona en un ambiente virtual pero totalmente igual al real que van a encontrar en la oficina.” (D.O.).

En este sentido también encontramos elementos que intentan ser diferenciadores, que ayuden a crear sensación de equipo y compañerismo mediante la creación de una red social propia (E-5):

“Hace poco hemos creado una Red Social de la que forman parte los empleados que quieren (todos menos uno). Se llama CRGNet. Se trata de que se compartan tanto experiencias como conocimientos.

Antes de eso y siguiendo el ejemplo del Banco Popular tenía un anecdotario que iba en su memoria. Montamos un anecdotario para que los empleados conocieran situaciones bien de riesgo, de oportunidad etc.

Se busca por lo tanto que se compartan experiencias laborales, lúdicas etc. Se creen grupos... Somos la única CR que tiene este sistema.”

El punto negativo (que en principio no debería existir, debido a la magnífica idea que se ha puesto en marcha) es la carencia de voluntad de los empleados por y para conocer estos nuevos elementos de la C.R.G. Las razones pueden ser varias: falta de comunicación, falta de motivación, intento de separar la vida personal (tiempo libre) del trabajo etc. Lo que si debemos constatar es que este proyecto no está teniendo el seguimiento que por parte de los empleados merecería:

S.O. “Eso es como un Facebook pero para la Caja. Yo personalmente no lo uso mucho.”

D.O. “Yo tampoco, además es más como para cosas extra-laborales. Más social que laboral.”

J.C. “Yo creo por lo que hablo con compañeros, que eso se está usando ahora mismo poco. Y sí, se usa más a nivel social.”

Sí opinan de forma positiva sobre la posible creación (mediante un entorno virtual) de una especie de foro interactivo de dudas que genere un banco de conocimiento virtual y accesible a todos:

D.O. “En cuanto a lo expuesto sobre un foro interactivo, podría ser muy interesante, pues además ahora tenemos más complicado el preguntar dudas directamente a los compañeros de SS.CC por lo que perdemos mucho tiempo y la eficacia de la resolución de dudas es menor.”

S.O. “Eso sería súper interesante, pues además se iría generando un conocimiento acumulado impresionante a lo largo de los años. Los compañeros de SS.CC además estarían más liberados de resolver dudas pues con resolverla una vez, el resto de oficinas podrían verla rápidamente.”

J.C. Eso sería interesante, sí. Ahora las dudas a SS.CC desde mi punto de vista, no se resuelven bien con el nuevo sistema.”

Que yo sepa no se tiene absolutamente nada parecido a eso. Sería sumamente útil y ahorraría muchos recursos. Sobre la red social no he llegado ni a entrar. (E-4).

Otra subcategoría interesante es el análisis de los contenidos de la formación inicial, sobre todo en el grupo de discusión:

D.O. “Se les enseña tanto la operativa como muestras de los tipos de documentos que van a tener que utilizar en esos tres días: libretas, cheques, pagarés... Pero en lo que más insistencia se hace es en la operativa de caja.”

J.C. “Que nosotros sepamos no se da formación de los productos en campaña.”

D.O. “Se les enseña qué es una tarjeta de débito, cuál es la diferencia con la

de crédito, qué es un depósito etc. Pero de forma breve. No se les enseña el catálogo de productos en profundidad. También se les muestra el asunto de las tarifas.”

S.O. “Estaría muy interesante que al menos supieran las campañas en vigor; conocerlas les ayudaría a estar más seguros ante las preguntas de los clientes. Pero para eso harían falta más días. Además cuanto más se forma a los nuevos más vínculo les creas con la empresa, pues pueden sentirse más agradecidos de todo lo que la CR les ha dado.”

D.O. “Lo normal de todas maneras, es que el sistema que se está llevando a cabo funcione bien. Ya dependiendo de cómo sea la persona. Creo que la gente viene con unos conocimientos muy básicos pero todos hemos pasado por eso.”

En relación con el profesorado y de los formadores en general, se piensa que han sido bien seleccionados (89.5%) y prefieren que sean compañeros de la propia C.R.G. (85.3%) antes que externalizar la formación (aunque ésta opción recibe un 72,7% de respuestas positivas). También encontramos al respecto comentarios de empleados en el cuestionario, como:

“Los cursos de técnicas de venta deben ser impartidos por profesionales externos.”.

En ese sentido también encontramos información en los ítem de respuesta libre, pues aparecen tanto resultados negativos (para 4 empleados rara vez los profesores son vendedores o conocen bien la materia). Aunque es mayor el peso de los ocho empleados que opinan que los profesores tienen suficientes conocimientos y buena actitud.

La temporalización de la formación tampoco parece agobiante, ya que la gran mayoría responde dentro de las dos opciones negativas del ítem 27.

Los textos confirman, por una parte, la aceptación del profesorado propio y añaden algún aspecto nuevo como la importancia de la motivación:

“Sí, yo he tanto recibido como impartido cursos, como el de Fondos de Inversión. A mí me encanta el local y me encanta ir allí a formarme”.(E-2).

“Una vez dicho esto, hay que decir que creemos en la formación continua del empresa. Una formación que a su vez es específica: riesgos, negociación... para lo que tenemos herramientas propias como el CRM etc. La plantilla universitaria supera el 50%. Además cada persona que tiene a su vez a otras personas a su cargo, debe responsabilizarse también de su formación y de detectar el talento que hay entre los empleados. Es algo lógico, siempre hay que prepararse para cambiar de puesto y qué mejor forma para asegurar una buena continuidad que ir formando a los empleados a tu cargo al respecto.”(E-5).

Y en relación con la motivación he aquí alguna aportación de las entrevistas y en el grupo de investigación:

“Creo que depende de la persona. En mi caso estoy muy motivado. Es algo que depende de cada empleado. Es necesario además que nos formemos para poder competir con nuestros vecinos y también para reciclarnos.”(E-2).

J.C. “Lo que sí es interesante es que nos motivaran con una recompensa, ya sea un título oficial etc. Como lo que has comentado del Sabadell. Así sería mucho más fácil que nos interesáramos en hacer cursos.”

S.O. “Yo creo que sinceramente no estamos muy motivados.”

J.C. “Yo creo que depende de lo que ofrecen. Generalmente en los cursos presenciales si solemos aprender más y estamos más motivados para hacerlos. Los cursos online sin embargo no nos motivan mucho y con ellos sinceramente

poco hemos aprendido.”

La falta de motivación en algunos empleados es evidente y también aparece así en el ítem libre sobre las debilidades del proceso formativo, en el que podemos encontrar una de las causas que la producen, pues ocho empleados opinan que no se tienen en cuenta sus necesidades u opiniones a la hora de formarles. También aparece esto en el ítem de comentario libre:

“Necesaria participación de alumno en decisiones de tipos de cursos y actividades formativas”.

El último aspecto que se investiga, dentro de esta segunda categoría, es el referente a la evaluación. El cuestionario de la evaluación que se emplea en los cursos es ampliamente acogido (86.3%) y en menor medida, se le considera como un instrumento de mejora (65.2%).

Una vez más, también los entrevistados reafirman lo anterior con sus palabras:

“Si no se evalúa, no se puede conocer su utilidad, efectos ni rentabilidad.”(E-1).

La **tercera categoría** alude a la dimensión económica de la formación, especialmente a la inversión personal e institucional que supone y también a su rentabilidad. El cuestionario ignora esta dimensión. No así las intervenciones orales de los protagonistas que han sido entrevistados o partícipes del grupo de discusión.

En este sentido, las intervenciones aluden a la incidencia de la crisis económica en los presupuestos destinados a la formación:

“Desgraciadamente, sí que pasa en las empresas y así lo demuestran algunas estadísticas. De todas maneras la crisis debería de potenciar la inversión en

formación e I+D, y así lo entienden muchos gobiernos y países, aunque las empresas, más centradas en resultados inmediatos, huyen de mantener inversiones a largo plazo.”(E-1).

Aunque también hay quien siente que la crisis no ha repercutido en las actividades formativas:

“En este último año yo si he sido formado de forma suficiente la verdad. No creo que la cuestión sea que no se dedique el suficiente dinero.”(E-4).

En el ítem de libre respuesta final, encontramos también comentarios al respecto:

“Caja rural de granada se preocupa de la formación continua de sus empleados; una formación completa del personal tanto a nivel técnico como humano ayuda a garantizar la calidad del servicio a los clientes y revierte en beneficios para la entidad.”

Finalmente se apunta con claridad meridiana un tema profesional importante como es que los pedagogos deben y pueden ser responsables de la formación en las empresas. Es una realidad que por su currículum formativo estarían igual o más preparados para detectar necesidades formativas y crear currículums específicos que los psicólogos o licenciados en empresa:

“Son unos profesionales como otros universitarios, cabrá garantizar que lo que tienen que hacer lo sepan o puedan aprenderlo. A priori, por tanto, no tienen por qué ser mejores o peores, pero lo cierto es que pueden y están mejor preparados que otros profesionales para incidir en temas de recursos humanos”. (E-1).

“Eso es algo de una claridad meridiana. Usaría un psicopedagogo, o un

equipo de psicopedagogos. Hay que conocer la pedagogía y la parte didáctica.”(E-3).

La **cuarta categoría** recoge el nivel de satisfacción general ante la oferta formativa. Es, al mismo tiempo, una valoración y evaluación global de todo el sistema.

Algunos ítems del cuestionario recogen este aspecto. Partiendo de que existe una predisposición de acogida por parte de los empleados (un 96.8% de respuestas positivas al ítem nº31 así lo confirma), la formación se percibe útil y variada, haciendo énfasis en la utilización del “portal de formación” (ítems 35 y 36).

Hay que destacar especialmente “la valoración en términos generales de la formación que he recibido”, ítem-resumen de todo el trabajo de investigación y que resulta contestado positivamente por un 68.4% y muy positivamente por el 15.8%. Esto se ve refrendado por comentarios de los empleados como:

“Caja rural realiza una formación propia de una buena entidad financiera que se preocupa por la formación de sus empleados”.

En este contexto general adquiere su sentido la evaluación que hacen los sujetos de la formación:

“Se evalúa tanto la satisfacción del alumno respecto al curso, como una evaluación sobre lo que se aprende. Además se busca ver si lo aprendido se traslada al puesto de trabajo.”(E-3).

Además cabría añadir, que en los ítems de respuesta libre del cuestionario aparece la Oferta formativa amplia como una de las principales fortalezas del proceso formativo de C.R.G.

La quinta y última categoría se refiere a la unión teoría-práctica de la oferta formativa. En este sentido, se apunta que la formación debe estar relacionada con los objetivos que se persiguen:

“La formación por sí misma no garantiza determinados resultados, si no se garantiza previamente que su enfoque y contenido tienen relación con los efectos que queremos conseguir.”(E-1).

Para muchos empleados el puesto de trabajo y la oficina (in the job) es el mejor espacio para la formación del empleado:

“Yo creo que generalmente y donde yo he estado, se forma en la oficina. Lo que se hace en el curso de Granada es muy muy básico. Los becarios aprenden en la oficina siempre. Depende también tanto de la persona como de la oficina.”(E-2).

D.O. “De todas formas sigo opinando que haciéndolo en la oficina, tanto esa tarea como un simple reintegro, es como mejor lo van a aprender. Es una cosa de la que tienen que perder el miedo. También va a depender del interés que ese nuevo empleado tenga, por ejemplo si quiere aprender a hacer cuentas pues siempre habrá un compañero que le enseñe.”

J.C. “La verdad es que yo considero que como formación inicial está bastante bien y que como han dicho, el resto de lo que se debe saber de primeras es mejor aprenderlo en la oficina.”

También aparecen opiniones al respecto en los comentarios libres del cuestionario, como por ejemplo:

“Al inicio, las nociones son muy básicas sobre el trabajo a realizar y con la práctica y la experiencia es cuando los cursos se aplican bien, sabiendo de antemano del tema.”

La formación además no está parada, los directivos de la C.R.G. tienen claro por lo que hemos podido escuchar, que hay que apostar por ser flexibles y aceptar nuevas formas de formación que mejoren los procesos:

“Existe un plan de formación por segmentos de la plantilla. Por ejemplo para directivos se buscan cursos de Alta Dirección (que yo mismo hice), Altas Finanzas etc. La idea es que año a año todas las personas por segmentos tengan esa formación. Hay que formar en productos y riesgos (que también ha cambiado pese a ser más fijo: scoring, rating, primas de riesgos etc.).”(E-5).

A lo anterior, cabe añadir que las respuestas a los correspondientes ítems del cuestionario (37, 41 y 42) indican que la formación mejora la fidelización del cliente, el desarrollo personal y una mejor práctica profesional. Reconocen, así mismo, que la formación online, a pesar de todas sus reticencias, favorece la conciliación de la vida personal con la profesional (ítem 30).

Para terminar, tengamos en cuenta que una de las debilidades (la segunda más importante) señalada por los empleados en las respuestas libres del cuestionario

Capítulo VI.

Conclusiones y futuras líneas de investigación.

VI.1. Conclusiones y futuras líneas de investigación.

Una vez finalizado el largo y complejo proceso de investigación se procede a esa especie de “cribado” de datos extraídos mediante instrumentos múltiples al que se puede llamar **Conclusiones**. Se trata de destacar los hallazgos más importantes que constituyen aportaciones que desentrañan el problema de investigación, en nuestro caso, la formación tal y como es percibida por los usuarios para satisfacer sus necesidades en este ámbito.

En general se está ante una percepción bastante positiva. Se puede decir que la oferta formativa de la institución Caja Rural de Granada es bien acogida (por encima de valores de la media) por los usuarios tanto noveles como con experiencia.

Pero si ésta es la conclusión global que emana del proceso, lo mismo ocurre en cada uno de los ámbitos y categorías que se han indagado. A continuación se señalan, con toda la concreción posible, las principales conclusiones obtenidas en relación con cada uno de los seis objetivos propuestos al inicio de la tesis. En torno a ellos han ido girando los instrumentos, las técnicas de análisis y la triangulación de datos cualitativos y cuantitativos.

De este modo, en relación con el primer objetivo: “**Analizar las percepciones de los empleados de la Caja Rural de Granada sobre las técnicas, estrategias laborales y dimensiones que abarcan los contenidos de su formación**”, podemos decir:

1. La formación para el desempeño del puesto de trabajo se considera de importancia para todos los intervinientes en la investigación.
2. Satisfacción en contenidos, sobre todo, los concretos y prácticos: operaciones de caja, manejo de efectivo, seguros y técnicas de venta varias. Sin embargo, la valoración positiva se invierte en idiomas, tan necesarios en la gran mayoría de oficinas tanto urbanas como

rurales.

3. La mayoría de los empleados consideran que la formación está adaptada y actualizada.
4. El objetivo más buscado con la formación es la fidelización de los clientes. Para ello se demanda una formación continua, contextualizada y que facilite la introducción de la cultura de la organización en los empleados.
5. A la hora de señalar carencias formativas la vista se dirige claramente hacia la formación inicial de los empleados noveles y becarios.
6. Desde diversas fuentes se echa de menos el anterior Máster preparatorio y que servía de método de selección para futuros empleados de C.R.G.

En relación con el segundo objetivo que si recordamos era: “**Valorar los procesos formativos** que constituyen la **oferta** de la institución desde una perspectiva didáctica”, podemos destacar las siguientes conclusiones:

7. El profesorado de la propia Caja tiene mejor acogida para impartir formación entre los empleados que los foráneos. Además, es mayoría el conjunto de empleados que creen que los conocimientos y actitudes de los profesores son adecuados.
8. La motivación para la formación es considerada como un dato diferencial entre los empleados y un motivo imprescindible para que el proceso sea eficaz. En algunas ocasiones aparece como una carencia en empleados de C.R.G.
9. La evaluación de los cursos se considera bien planteada, amén de necesaria para comprobar su eficacia. Los instrumentos utilizados (cuestionarios etc.) se piensa, que son suficientes para obtener una valoración de conjunto.

10. En cuanto a las diferencias según sean hombre o mujeres al respecto de este segundo objetivo:
 - a. Los varones están más satisfechos de las metodologías y técnicas didácticas utilizadas que las mujeres de la Caja,
 - b. Lo contrario sucede si hablamos de la externalización de la formación.
 - c. Las empleadas confían menos que los empleados en el cuestionario de evaluación.
 - d. Los empleados opinan que la formación es más teórica que práctica.
11. Para los empleados de C.R.G, los mayores temas de interés en formación para el futuro son: Riesgos, Valores y Fondos de Inversión e Idiomas

En general y respecto a este segundo objetivo, se puede decir que la satisfacción experimentada es grande en casi todos los aspectos (arqueo de caja, trato cara a cara, etc.).

En relación con el tercer objetivo, esto es, el “**nivel de aceptación de los condicionantes organizativos**” se señala:

12. Los empleados están satisfechos con los espacios-aulas específicas que tiene la Caja destinado-as a la formación.
13. La temporalización, por otra parte, no les parece agobiante.
14. La principal queja de los empleados es el uso excesivo del horario de tarde para cursos presenciales, lo que resta su tiempo de ocio y además puede provocar desplazamientos largos.

El objetivo número cuatro hace referencia al intento de “**Sistematizar los medios y recursos técnicos** utilizados por la institución para la formación de los empleados”. Destacó en este sentido el debate a favor o en contra de las Nuevas Tecnologías. Los resultados se pueden resumir en:

15. Las preferencias se inclinan más a la formación presencial que a la formación online, a pesar de que los medios disponibles son actualizados y numerosos. Se detecta, en este sentido, cierta tecnofobia frente a la Red Social creada por la institución, los cursos online o cómo se llevan a cabo y evalúan etc.
16. También los empleados expresan el gusto que supone para ellos acudir al nuevo centro de formación, que aparece valorado de forma muy positiva.

Atendiendo al que sería nuestro quinto objetivo: “Determinar el **grado de rentabilidad de la formación para los responsables** del gobierno de la institución”, se busca desentrañar lo que perciben los directivos y encargados de formar, con respecto a si la formación es realmente algo rentable para C.R.G.

17. La conclusión global de las aportaciones de los instrumentos cuantitativos y cualitativos es que es un factor importante de inversión en capital humano y ello, a pesar de la lógica incidencia de la crisis económica actual.
18. Los pedagogos, surgen como unos profesionales cualificados para desarrollar los procesos formativos de los trabajadores de la empresa, y no habían sido tenidos en cuenta con anterioridad.
19. Los empleados consideran que la formación ayuda a su desarrollo profesional.

Finalmente, el objetivo sexto: “Estudiar la **satisfacción que el plan de formación genera en los usuarios.**”, una noción general e ilustradora de lo que perciben los empleados de la formación que reciben:

20. En términos muy amplios es bien acogido y la satisfacción respecto a cursos y otras actividades es clara.
21. Los empleados han señalado cuando han podido expresar libremente su opinión, más conceptos positivos que negativos sobre su formación.

Pasamos ahora a las **Propuestas de Mejora**. Después de todo el proceso, llegamos al último punto de la investigación. Su objetivo no es ambicioso ni pretende instaurar cambio alguno. Simplemente queremos resaltar posibles medidas que tal vez mejorarían el proceso formativo en C.R.G. a la luz de los datos y conclusiones obtenidas en la investigación. Las propuestas de mejora que ofrecemos son las siguientes:

1. Realizar una revisión del proceso de Formación Inicial.
2. Adaptar la oferta formativa de idiomas (que sabemos que existe) para que los empleados la vean más atractiva o la conozcan mejor.
3. Crear ciertos elementos de formación más específica para favorecer a la empleabilidad de los empleados.
4. Intentar retomar el Máster de Caja Rural de Granada que ha aparecido como un elemento que se echa en falta en la actualidad.
5. Intentar solucionar el problema de infelicidad que causa en algunos empleados el uso del horario de tarde en la formación presencial.
6. Buscar formas de mejorar el nivel de motivación para/con la formación, ya sea mediante títulos, programas específicos, horarios flexibles, preguntando sobre qué cursos les gustaría hacer etc.
7. Externalizar la formación solamente en diversos aspectos.
8. Cambiar la estructura de los actuales cursos de formación on-line, que aparecen como poco motivadores y de escasa utilidad (aunque mayor comodidad) para los empleados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agut, S. (2000). *Análisis de necesidades de competencias en gerentes de organizaciones turísticas: el papel de la formación*. Tesis Doctoral. Barcelona. Inédita.
- Anderson, N. y Shackleton, V.(1993), *Successful selection interviewing*.. Oxford. Blackwell.
- Archer, M. (1990). *Theory, culture and post-industrial society*. London. Sage.
- Arias, A. y Cantón, I. (2006). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Barcelona. Davinci.
- Armengol, C. (1999). *La cultura organizacional en els centres educatius de primaria*. Tesis Doctoral UAB. Inédita.
- Arnold, R. *Nuevos métodos en el trabajo de formación en las empresas*. Consultado el 10 Marzo de 2009 en www.hfainstein.com.ar
- Ávila, H.L. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Edición electrónica. Completo en www.eumed.net/libros/2006c/203/
- Ayala, S. (2006). *La administración de Recursos Humanos*. Publicación electrónica. Universidad de Tarapoto - San Martín.
- Bardwell, J. y Wright, M. (2004) Recruitment and selection. Chapter 6 en *Human Resource Management: A contemporary Approach. 4th edition*. Essex. Pearson Education.
- Ballenato, G. El desarrollo de las habilidades personales. En la revista *Contexto Educativo*. N°37. Año VII
- Barney, J.B. (2008) *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2nd edition. Essex. Pearson.
- Barón, I. (2003). Diagnóstico de necesidades formativas. *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Praxis.
- Beaumont, P. (1993). *Human Resource Management: key concepts and skills*.

London. Sage.

- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society*. . New York. Basic books.
- Bradshaw, J.(1972). The concepts of social need. *New Society*, 20. 640-643.
- Bralavsky, C.(2006). Diez factores para la educación de calidad para todos en el siglo XXI. *Revista electrónica sobre calidad, eficiencia y cambio en la educación*. Madrid. U.A.M.
- Brewster, C. (1999). Who is listening to HR?. *People Management*. 25 Noviembre, pp 16-17.
- Buendía, L. Colás, P. y Hernández, F. (1998). *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Ed. McGraw Hill. Madrid.
- Cabrera, F. (1987). Investigación evaluativa en educación. En Gelpi, E. *Técnicas de evaluación y seguimiento de programas de Formación Profesional*. Madrid. Largo Caballero.
- Caldwell, B. (2005). Dirigir la escuela del futuro, en *Memoria del “Festival del liderazgo de la red internacional para la transformación de la educación”*. n.304. Barcelona. Cisspraxis.
- Cannell M. (1997). Practice makes perfect. *Revista People Management* Pag 26 a 33.
- Caride, J.A. (1989). De la evaluación de necesidades a la evaluación de programas sociales en el desarrollo comunitario. *UNED: Investigación en Animación Sociocultural*, Madrid.
- Casanovas, M; Vila, M. “La toma de decisiones entorno al mercado laboral”. En *II Congreso Internacional de Cuatrecasas, A y otros*. (1999). Los tutores de empresa. El modelo de formación de las cámaras de comercio catalanas. Barcelona. Horsori.
- Coaten, N. (2003). Blended e-learning. *Educaweb*.69. Octubre. Consultado el 9 marzo de 2009.
- Colás, P. Buendía, L. (1992). *Investigación educativa*. Sevilla. Alfar.

- Colás, P. Rebollo, M.A. (1993). *Evaluación de programas. Una guía práctica*. Sevilla. Kronos.
- Cross, Jay (2010), El aprendizaje informal hoy día. *Nuevas estrategias formativas para las organizaciones*. Congreso Internacional EDO 2010. Wolters Kluwer Educación.
- Cuatrecasas, A. (1999). *Los tutores de la empresa*. Barcelona. Horsori.
- Dalmau, Óscar. (2010). Programa LAUDE. Itinerarios por función en banca. *Nuevas estrategias formativas para las organizaciones*. Congreso Internacional EDO 2010. Wolters Kluwer Educación.
- Danau, D. (1991). Los formadores en un entorno de cambio: el caso de Eurotecne en *CEDEFOP. Revista de Formación Profesional*, 1, 52-55.
- Dennis C. (2002). A special blend. *People Management* 7 march. Pag 51.
- Dixon, N. (1994). *The organisational learning cycle*. London: McGraw-hill.
- Escamilla, S.(2006). *El director escolar*. Barcelona. Univesidad de Barcelona.
- Espejo, M^a Carmen. (2003) Microcomunidades de formación en La Caixa. *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Praxis.
- Estudios de Élogos y Doxa (2005).
- Eurich. (1985). *Corporate Classrooms Carnegie Foundation for the advancement of teaching*. Princeton. Advancement of Teaching.
- Euromonitor plc (2002a, 2002b) y datos INE 2008 para España.
- Ferrández, A (1996). El formador: competencias profesionales para la innovación. *2º congreso internacional de formación ocupacional*. Grupo CIFO. Barcelona.
- Flew, A.(1976). *Dictionay of Philosophy*, London. Gramercy. 2nd edition 1999.
- Font, A e Imbernón, F. (2002). Análisis de las necesidades de formación. Analizar y detectar las necesidades para una coherente planificación. En Pineda, P. *Gestión de la formación en las organizaciones*. Barcelona. Ariel.
- Friedman, A. (1977). *Industry and Labour: Class Struggle at work and monopoly capitalism*. London. Macmillan.

- Friedman, A.(2006) *Capitalism and freedom. 40th anniversary*. Chicago. University of Chicago Press.
- Fundación para el desarrollo de la función de los recursos humanos. [Www.fundipe.es](http://www.fundipe.es)
- Gadamer, H.(1993) *Verdad y Método I*. Salamanca, Sígueme.
- Garanto, J. (1987). Modelos de programas educativos. En Abarca, M. *La evaluación de programas educativos*. Madrid. Escuela Española.
- Gairín, J.(1996). La detección de necesidades de formación. En *II Congreso Internacional de F.P. Ocupacional*. Barcelona. Universidad de Barcelona.
- Gimeno, J. (2005): *La educación que aún es posible*. Madrid. Morata.
- González, A. (1996). Las nuevas tecnologías de la Formación Ocupacional. En *II Congreso Internacional de formación ocupacional*. Barcelona. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Gonzáles, A. (2008) Formación y Empresa. La organización como marco de formación. *Educación XXI*. Madrid, UNED.
- Goss, D. (1994). *Principles of HRM*. London. Routledge.
- Hartley, D. (2009). Customer satisfaction through training. En la revista electrónica *Chief Learning Officer Online*. Febrero 2009.
- Hegel, G.(1983) *Introducción a la historia de la filosofía*. Sarpe, Madrid.
- Hernández, J.M. (1995). Procedimientos de recogida de información en programas de educación. En Fernández-Ballesteros, R. *Evaluación de programas. Una guía práctica en ámbitos sociales educativos y de salud*. Madrid. Síntesis.
- Holden, L (2004). *Human Resource Development: the organisation and the national framework*. Essex. Pearson. . 4th edition
- Honoré, B. (1980) *Para una teoría de la formación*. Madrid. Narcea.
- Horton, S. Competencies in people resource. Capítulo 20 en *People Resourcing: HRM in practice*. Essex. Pearson.
- Imbernón, F (2003). *La formación con una nueva metodología*. En Estrategias

de formación para el cambio organizacional. Praxis.

- Informe sobre FP Junta de Andalucía 2001. Consultado en febrero de 2009.
- Informes estadísticos del Instituto de estadística de la Junta de Andalucía. Informe Socio-económico de Andalucía 2007. Junta de Andalucía. Consultado en Febrero de 2009.
- International Monetary Fund, Direction of Trade Statistics Yearbook 2001. Washington DC. Consultado en Febrero de 2009.
- Jarvis, P. (2001). *Universities and Corporate Universities*. New York. Routledge.
- Jarvis, P. (2006). *La universidad corporativa*. Madrid. Narcea.
- Kaufman, R. (2004). *Planificación de sistemas educativos*. México. Trillas.
- Kawulich, B. (2005). Observación participante como método de recolección de datos. *Forum Qualitative Social Research*. Volumen 6. Número 2. Artículo 43. Mayo 2005.
- Kotler, P. (1995) *Marketing, an introduction*. London. Prentice Hall.
- Leat, M.(1998). *Exploring employee relations*. Oxford. Butterworth-Heinemann.
- Legge, M. (1995). *HRM: rhetorics and realities*. Basingstoke. Macmillan Business.
- Levine, R.A Solomon, M.A. Hellstern, G.M, y Wollman, H. *Evaluation research and practice: Comparative and international perspectives*. London. Sage.
- Ley Orgánica de Educación de 14 de Julio de 2006.
- Ley Orgánica General del Sistema Educativo (LOGSE) de 3 Octubre de 1990. Libro Blanco para la Reforma del Sistema Educativo, del Ministerio de Educación y Ciencia.
- Lorenzo, M. (2003). Las TIC: una mirada desde el centro educativo como organización. En Alonso, C.M. Y Gallego, D.J. *Informática y praxis educativa*. UNED. Madrid. Anaya.

- Lyotard, J.F. (1984). *The post-modern condition: a report on knowledge*. Manchester. Manchester University Press.
- Mandujano, F. (1998). Teoría del muestreo y articularidades del diseño muestral en estudios de la conducta social. En *Revisa Electrónica de Metodología Aplicada*. 1998. Vol.3. N°1. PP.1-15.
- Marchington, M.(1995) y otros. Involvement and participation. En Storey J. *HRM: a critical text*. London. Routledge. Pp 280-305.
- Mardse D. (1989). *Marchés du travail; limites sociales des nouvelles théories*. París. Economica.
- Mayo, E. (1998). Knowledge management: memory bankers. *People Management* 22 enero pp34-38.
- VV.AA. Métodos de evaluación del desempeño. En *Blogspot de Administración de empresas*. Consultado en Marzo 2009.
- Mumford, A. (2002). Horses for course, *People Management* 27 June, pag. 51.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge creating company*. Boston. Havard Business Review. Pag 21 a 45.
- Orozco, G. (1997). *Televisión y audiencia. Un enfoque cualitativo*. Mexico. Editorial de la Torre.
- Owens, R. (1992). *La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa*. México. Santillana.
- Patterson,M., West, M., Lawthorn,R. And Nickell, S. (1997). *Impact of people management practices on Business performance*. London. CIPD.
- Pedler, M. Burgoyne, J. And Boydell, T. (1997). *The learning company: A strategy for sustainable development*. London. McGrawhill.
- Pilbeam, S. y Corbridge, M (2005). *HRM in practice*. Pearson.
- Pineda Herrero, P. (2003). Cómo se evalúa el impacto de la formación. En *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Praxis.
- Polanyi, K. (1967). *The Tacit Dimension*. London. Routledge and Kegan Paul.
- Portal de Empleo I+d+i de www.madridmasd.org. Consultado el 22 de Febrero

de 2009.

- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York. The free press.
- Pozner, P. (1995). *El directivo como gestor de aprendizajes*. Buenos Aires. Aique.
- Pozo, C. Alonso, E. Hernández, S. (2004). *Teoría, modelos y métodos en evaluación de programas*. Granada. Grupo Editorial Universitario.
- Price and Waterhouse Cranfield Project, (1990). *Report on International Strategic in HRM*. London. Price Waterhouse.
- Prieto, José M.; Carrasco, J. *Guía para la evaluación de la formación en las empresas*. Madrid. Universidad Complutense de Madrid.
- Rainbird, H. y Maguire, M. When corporate need supersedes employee development. *En Personnel Management*, Febrero. Pp34 a 37.
- Reichardt, C.S. y Cook, T.D. (1982). Beyond qualitative vs. Quantitative methods. En Reichardt, C.S. Y Cook, T.D. *Qualitative and quantitative methods in evaluation research*. London. Sage.
- Reynolds, J. (2002), Method and Madness. *People Management*. 4 april pp42,42.
- Ritzer, G. (2007). *Classical sociological theory*. McGrawhill Humanities.
- Robertson R.(1995) Glocalization. En M. Featherstone, *Global Modernities*, Sage, London.
- Rodger, A.1952. *The seven point plan*. London. National Institute of industrial technology.
- Rojas, R. (2000). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México. Plaza y Valdés.
- Rosillo, Laura (2003). *La organización y gestión de la formación*. En Estrategias de formación para el cambio organizacional. Praxis.
- Rugman, A. y Hodgetts, R.(2002). *International Business*. Prentice Hall. 3rd edition.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning*

organization. London. Century.

- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina*. Barcelona. Garnica..
- Sepúlveda, R. (2006). *La formación online despegua con fuerza en las grandes empresas*. 8 Oct. 2006. En Infoempleo.com
- Sparrow, P. y Hilltop, J. (1993). *European HRM in transition*. Cambridge. Cambridge University Press.
- Stanton W., Etzel M. y W. Bruce. (2004). *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw-Hill Interamericana.
- Stufflebeam, D.L (1985). *Conducting educational needs assessment*. Boston. Kluwer-Nighott.
- Syrett, M. and Lammiman, S. (1994). Developing the peripheral worker. *Personal Management*. Julio pp28-31.
- Taylor, S. Bogdan, R. (1998). *Qualitative research methods*. New Jersey Wiley. 3rd Edition.
- Tejada, J. (1998). *Los agentes de la innovación en los centros educativos. Profesores, directivos y asesores*. Málaga. Aljibe.
- Thomson, I. (2006). *Necesidad*. En promonegocios.net
- Varios autores.(1998) *Make ready for success* .Nacional Economic Development Office.
- Vázquez (1985). *Cómo encontrar empleo*. Barcelona. Martínez Roca.
- Vinokur, A. (1996). Economía, educación y el mundo del trabajo. *Formación para el empleo. 2º congreso internacional de formación ocupacional*. Barcelona. Grupo CIFO.
- VV.AA. *Investigación en animación sociocultural*. UNED. Madrid.
- VV.AA (Franco 2006, Ramos 2002 y otros) en Empredurismo, ciclo de vida, fortalezas y debilidades, responsabilidad social y vinculación de las empresas. En edumed.net
- VV.AA. Excelencia en MBA en la revista *América Económica*. Septiembre 2008.

- VV.AA. (1992). *El proyecto curricular de centro*. Madrid. Anaya.
- Walton, R.E. (1984). *HRM: trends and changes*. Boston. Harvard University Press.
- Wenger, E. McDermott, R. Snyder, W. (2002): *Cultivando las comunidades de prácticas. Una guía para la construcción del conocimiento*. Harvard Business School Press.
- Witkin, D. (1978). *Before you do a needs assessment. Important first questions*. California. Hayward.
- Wood, R. Payne, T. (1998). *Competency-based recruitment and selection*. Chichester. Wiley.

ANEXOS

Anexo I. Evolución del cuestionario.

II.1. Cuestionario enviado a los expertos (inicial).

I. Cuestionario sobre la formación para los empleados de la Caja Rural de Granada.

El siguiente cuestionario se va a enviar por medios electrónicos a todos los empleados de la Caja Rural de Granada, para que con total anonimato puedan responder con sinceridad al mismo. Tiene tres partes:

1. Una que permite la descripción de la muestra.
2. Una segunda en la que los protagonistas valorarán la formación inicial que recibieron.
3. La tercera, en la que se valora la oferta formativa de modo global.

Por tanto, la estructura del mismo responde a los siguientes bloques de ítems.

- Primer bloque de variables personales.
- Un segundo bloque de dominio/necesidades formativas en competencias específicas para la ocupación del puesto de trabajo (11 ítems).
- El tercero, se centra en los aspectos y dimensiones más didáctico-curriculares.
- El cuarto dibuja la visión global de la muestra sobre el proceso de formación de empleados noveles ofertados por la institución.

De este cuestionario tiene conocimiento la Institución, reiterando el anonimato de las respuestas, y de los resultados obtenidos se dará cuenta tanto a la Entidad como a tantos participantes lo soliciten, es decir, que forma parte de una Tesis Doctoral del autor, realizada en el Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Facultad de Educación de la Universidad de Granada.

Muchas Gracias. Manuel Enrique Lorenzo Martín.

BLOQUE I. VARIABLES DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL.

Sexo	<input type="checkbox"/> Hombre	<input type="checkbox"/> Mujer					
Edad	<input type="checkbox"/> Menor de 25	<input type="checkbox"/> 25 a 35	<input type="checkbox"/> 35 a 45	<input type="checkbox"/> 45 en adelante			
Nivel de formación	<input type="checkbox"/> F.P. Grado Medio.	<input type="checkbox"/> F.P. Grado Superior.	<input type="checkbox"/> Bachillerato.	<input type="checkbox"/> Diplomatura.	<input type="checkbox"/> Licenciatura.	<input type="checkbox"/> Máster.	<input type="checkbox"/> Doctorado.
Destino Habitual	<input type="checkbox"/> Urbano.	<input type="checkbox"/> Rural.					
Antigüedad en CRG	<input type="checkbox"/> Menos de 3 años.	<input type="checkbox"/> Hasta 10 años	<input type="checkbox"/> Más de 10 años.				

BLOQUE II. COMPETENCIAS/NECESIDADES ESPECÍFICAS

A continuación valore de 1 a 4, siendo 1 el nivel más bajo de valoración y 4 la mayor valoración que se puede dar.

1. ¿Cómo valoraría la formación que recibió sobre la operativa de funcionamiento (IRIS, CITRIX o la que existiera en su momento)?.

1	2	3	4

2. ¿Cuál es la valoración que usted daría a la formación que recibió al inicio de su carrera en C.R.G con respecto a las operaciones básicas de caja?.

1	2	3	4

3. ¿Recibió alguna formación sobre la venta de seguros, en qué consisten o cómo realizar un seguro operativamente?.

1	2	3	4

4. Valore el nivel de formación que recibió sobre el catálogo de productos de C.R.G.

1	2	3	4

5. Valore el nivel en el que usted fue formado-a en técnicas de venta para esos productos.

1	2	3	4

6. ¿Recibió formación sobre la prevención de blanqueo de capitales?.

1	2	3	4

7. ¿Fue usted instruido en protocolos de seguridad y protocolos en casos de emergencia?.

1	2	3	4

8. ¿Recibió usted alguna formación inicial en operaciones de riesgo (préstamos personales, hipotecarios etc.)?

1	2	3	4

9. ¿Le formaron para tratar con los clientes cara a cara mediante algunas técnicas o consejos?

1	2	3	4

10. ¿Le formaron para tratar telefónicamente con los clientes?

1	2	3	4

11. En el caso de un cambio operativo de procedimientos, como supuso el cambio en la operativa de altas de clientes de RURALVIA o el escaneo de DNI o Pasaportes. ¿Considera que la formación que reciben los empleados ante un cambio operativo es suficiente?

1	2	3	4

BLOQUE III. COMPETENCIAS/NECESIDADES DIDÁCTICO-CURRICULARES.

12. La metodología y las técnicas didácticas utilizadas durante el proceso formativo le han parecido adecuadas a sus necesidades.

1	2	3	4

13. Los materiales de aprendizaje escritos o de otra naturaleza, sobre todo las nuevas tecnologías, le han parecido actualizados y suficientes a sus necesidades.

1	2	3	4

14. Está conforme con el sistema de evaluación empleado.

1	2	3	4

15. Le resulta motivante el proceso de formación de CRG.

1	2	3	4

16. Señale tres **fortalezas** que le parecieran más significativas en su formación:

1. –
2. –
3. –

17. Señale, igualmente, las tres **debilidades** principales encontradas.

1. –
2. –
3. –

BLOQUE IV. COMPETENCIAS/NECESIDADES GENERALES DE LA OFERTA FORMATIVA.

19. En general su formación le ha parecido más teórica que práctica.

1	2	3	4

20. En general su formación ha respondido a sus necesidades profesionales.

1	2	3	4

21. Valore en términos generales la formación que ha recibido.

1	2	3	4

22. Valore la percepción que tenía usted sobre su preparación en las competencias necesaria para el desarrollo de su trabajo en la oficina o centro al que fue designado.

1	2	3	4

23. ¿Experimenta usted una mejora en su trabajo diario gracias a los procesos formativos que recibe?

1	2	3	4

24. ¿Considera que los clientes perciben una mejora en su actuación gracias a los cursos formativos que recibe?

1	2	3	4

25. Añada cualquier consideración respecto a su formación inicial o permanente que considere oportuna.

Muchas gracias por su colaboración.

Manuel E. Lorenzo Martín.

Estudio sobre Necesidades Formativas en Cooperativas de Crédito.

II.1. Cuestionario tras expertos (intermedio).

Cuestionario sobre la formación para los empleados de la Caja Rural de Granada.

El siguiente cuestionario se va a enviar por medios electrónicos a todos los empleados de la Caja Rural de Granada, para que con total anonimato puedan responder con sinceridad al mismo. Tiene tres partes:

4. Una que permite la descripción de la muestra.
5. Una segunda en la que los protagonistas valorarán la formación inicial que recibieron.
6. La tercera, en la que se valora la oferta formativa de modo global.

Por tanto, la estructura del mismo responde a los siguientes bloques de ítems.

- Primer bloque de variables personales.
- Un segundo bloque de dominio/necesidades formativas en competencias específicas para la ocupación del puesto de trabajo (14 ítems).
- El tercero, se centra en los aspectos y dimensiones más didáctico-curriculares.
- El cuarto dibuja la visión global de la muestra sobre el proceso de formación.

De este cuestionario tiene conocimiento la Institución, reiterando el anonimato de las respuestas, y de los resultados obtenidos se dará cuenta tanto a la Entidad como a tantos participantes lo soliciten, es decir, que forma parte de una Tesis Doctoral del autor, realizada en el Departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Facultad de Educación de la Universidad de Granada.

Muchas Gracias. Manuel Enrique Lorenzo Martín.

BLOQUE I. VARIABLES DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL.

Género	<input type="checkbox"/> Hombre	<input type="checkbox"/> Mujer						
Edad	<input type="checkbox"/> Menor de 25	<input type="checkbox"/> 25 a 35	<input type="checkbox"/> 36 a 45	<input type="checkbox"/> 45 en adelante				
Nivel de formación	<input type="checkbox"/> F.P. Grado Medio.	<input type="checkbox"/> F.P. Grado Superior.	<input type="checkbox"/> Bachillerato.	<input type="checkbox"/> Diplomatura.	<input type="checkbox"/> Licenciatura.	<input type="checkbox"/> Máster.	<input type="checkbox"/> Doctorado.	<input type="checkbox"/> Otros (No reglada)
Destino Habitual*	<input type="checkbox"/> Urbano.	<input type="checkbox"/> Rural.						
Antigüedad en CRG	<input type="checkbox"/> Menos de 3 años.	<input type="checkbox"/> 4 a 10 años	<input type="checkbox"/> Más de 10 años.					

- Urbano (SS.CC y oficinas de poblaciones importantes). Rural: poblaciones pequeñas.

BLOQUE II. COMPETENCIAS/NECESIDADES ESPECÍFICAS

A continuación valore de 1 a 4, siendo 1 el nivel más bajo de valoración y 4 la mayor valoración posible.

1. ¿Cómo valoraría la formación que recibió sobre la operativa de funcionamiento (IRIS, CITRIX o la que existiera en su momento)?.

1	2	3	4

2. ¿Cuál es la valoración que usted daría a la formación que recibió al inicio de su carrera en C.R.G con respecto a las operaciones básicas de caja?.

1	2	3	4

3. Recibió usted una correcta formación sobre el arqueo de la caja y oficina?.

1	2	3	4

4. ¿Fue usted instruido en los protocolos de petición de retirada de efectivo y en cómo solicitar efectivo para la oficina?.

1	2	3	4

5. Durante su formación inicial, ¿fue usted formado en conversación básica y formas de tratar al cliente en algún idioma diferente al castellano?.

1	2	3	4

6. ¿Recibió alguna formación sobre la venta de seguros, en qué consisten o cómo realizar un seguro operativamente?.

1	2	3	4

7. Valore el nivel de formación que recibió sobre el catálogo de productos de C.R.G.

1	2	3	4

- 8.** Valore el nivel en el que usted fue formado en técnicas de venta para esos productos.

1	2	3	4

- 9.** ¿Recibió formación sobre la prevención de blanqueo de capitales?.

1	2	3	4

- 10.** ¿Fue usted instruido en protocolos de seguridad y protocolos en casos de emergencia?.

1	2	3	4

- 11.** ¿Recibió usted alguna formación inicial en operaciones de riesgo (préstamos personales, hipotecarios etc.)?.

1	2	3	4

- 12.** ¿Le formaron para tratar con los clientes cara a cara mediante algunas técnicas o consejos?.

1	2	3	4

13. ¿Le formaron para tratar telefónicamente con los clientes?.

1	2	3	4

14. En el caso de un cambio operativo de procedimientos, como supuso el cambio en la operativa de altas de clientes de RURALVIA o el escaneo de DNI o Pasaportes. ¿Considera que la formación que reciben los empleados ante un cambio operativo es suficiente?.

1	2	3	4

BLOQUE III. COMPETENCIAS/NECESIDADES DIDÁCTICO-CURRICULARES.

15. La metodología y las técnicas didácticas utilizadas durante los procesos formativos le han parecido adecuadas a sus necesidades.

1	2	3	4

16. Los materiales de aprendizaje que le han sido entregados, ya fueran escritos o de otra naturaleza, sobre todo las nuevas tecnologías, le han parecido actualizados y suficientes a sus necesidades.

1	2	3	4

17. ¿Cuál es su valoración sobre la formación a distancia (virtual) que recibe?.

1	2	3	4

18. ¿Cuál es su valoración sobre la formación presencial que recibe?.

1	2	3	4

19. Valore de forma general al profesorado que se ha seleccionado para impartir los cursos de formación a los que ha asistido.

1	2	3	4

20. ¿Le parece adecuado que sean otros empleados de la C.R.G. los que en ocasiones sean los encargados de enseñar en los cursos de formación?.

1	2	3	4

21. ¿Le parece adecuado que se externalice (se usen empresas externas) la formación que se lleva a cabo en la caja?.

1	2	3	4

22. ¿Considera que la frecuencia con la que realiza cursos de formación es la adecuada?

1	2	3	4

23. Está conforme con el sistema de evaluación de la formación empleado.

1	2	3	4

24. Le resulta motivante el proceso de formación de CRG.

1	2	3	4

25. Señale tres **fortalezas** que le parecieran más significativas en su formación:

1. –
2. –
3. –

26. Señale, igualmente, las tres **debilidades** principales encontradas.

1. –
2. –
3. –

27. Señale sobre qué materias le gustaría usted ser formado en el futuro.

1. –
2. –
3. –

BLOQUE IV. COMPETENCIAS/NECESIDADES GENERALES DE LA OFERTA FORMATIVA.

28. En general su formación le ha parecido más teórica que práctica.

1	2	3	4

29. En general su formación ha respondido a sus necesidades profesionales.

1	2	3	4

30. Valore en términos generales la formación que ha recibido.

1	2	3	4

31. Valore la percepción que tenía usted sobre su preparación en las competencias necesarias para el desarrollo de su primer trabajo en la oficina o centro al que fue designado.

1	2	3	4

32. ¿Experimenta usted una mejora en su trabajo diario gracias a los procesos formativos que recibe?

1	2	3	4

33. ¿Considera que los clientes perciben una mejora en su actuación gracias a los cursos formativos que recibe?

1	2	3	4

34. Añada cualquier consideración respecto a su formación inicial o permanente que considere oportuna.

Muchas gracias por su colaboración.

Manuel E. Lorenzo Martín.

Estudio sobre Necesidades Formativas en Cooperativas de Crédito.

II.3. Cuestionario que se ha aplicado (final).

Cuestionario sobre la formación para los empleados de la Caja Rural de Granada.

El siguiente cuestionario ha sido enviado por medios electrónicos a todos los empleados de la Caja Rural de Granada, para que con total anonimato puedan responder con sinceridad al mismo.

Dicho cuestionario forma parte de una investigación independiente tutelada por la Universidad de Granada y titulada: Estudio sobre Necesidades Formativas en Cooperativas de Crédito.

Muchas Gracias. Manuel Enrique Lorenzo Martín (Departamento de Didáctica y Organización Escolar).

BLOQUE I. VARIABLES DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL.

Género	<input type="checkbox"/> Hombre	<input type="checkbox"/> Mujer						
Edad	<input type="checkbox"/> Menor de 25	<input type="checkbox"/> 25 a 35	<input type="checkbox"/> 36 a 45	<input type="checkbox"/> 45 en adelante				
Nivel de formación	<input type="checkbox"/> F.P. Grado Medio.	<input type="checkbox"/> F.P. Grado Superior.	<input type="checkbox"/> Bachillerato.	<input type="checkbox"/> Diplomatura.	<input type="checkbox"/> Licenciatura.	<input type="checkbox"/> Máster.	<input type="checkbox"/> Doctorado.	<input type="checkbox"/> Otros (No reglada)
Destino Habitual*	<input type="checkbox"/> Urbano.	<input type="checkbox"/> Rural.	<input type="checkbox"/> SS.CC.					
Antigüedad en CRG	<input type="checkbox"/> Menos de 3 años.	<input type="checkbox"/> 4 a 10 años	<input type="checkbox"/> Más de 10 años.					

- Urbano (SS.CC y oficinas de poblaciones importantes). Rural: poblaciones pequeñas.

A continuación valore de 1 a 4, siendo 1 el nivel más bajo de valoración y 4 la mayor valoración posible.

1. ¿Cómo valoraría la formación que recibe sobre las operativas de funcionamiento para su puesto habitual?.

1	2	3	4

- **No aplica. No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

2. ¿Cuál es la valoración que usted daría a la formación que recibió durante sus primeros años en C.R.G con respecto a las operaciones básicas de caja?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

3. ¿Recibió usted una correcta instrucción en su puesto de trabajo sobre el arqueo de la caja y oficina?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

4. ¿Fue usted instruido en los protocolos de petición de retirada de efectivo y en cómo solicitar efectivo para la oficina?

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

5. ¿Ha recibido usted alguna formación en técnicas de conversación básica y formas de tratar al cliente en algún idioma diferente al castellano?

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

6. ¿Ha recibido alguna formación sobre la venta de seguros, en qué consisten o cómo realizar un seguro operativamente?

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

7. Valore el nivel de formación que recibió y recibe sobre los diferentes productos de C.R.G.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

8. Valore el nivel en el que usted fue formado en técnicas de venta.

1	2	3	4

- No aplica. (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

9. ¿Ha recibido formación sobre la prevención de blanqueo de capitales?.

1	2	3	4

- No aplica. (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

10. ¿Ha sido instruido en protocolos de seguridad y protocolos en casos de emergencia?.

1	2	3	4

- No aplica. (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

11. ¿Ha recibido usted alguna formación teórica o práctica en operaciones de riesgo (préstamos personales, hipotecarios etc.)?.

1	2	3	4

- No aplica. (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

12. ¿Le formaron para tratar con los clientes cara a cara mediante algunas técnicas o consejos?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

13. ¿Ha sido instruido en el trato telefónico con los clientes?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

14. En el caso de un cambio operativo de procedimientos, como supuso el cambio en la operativa de altas de clientes de RURALVIA o CRM. ¿Considera que la formación que reciben los empleados ante un cambio operativo es suficiente?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

15. La metodología y las técnicas didácticas utilizadas durante los procesos formativos le han parecido adecuadas a sus necesidades.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta

pregunta no es relevante para usted).

16. Los materiales de aprendizaje que le han sido entregados, ya fueran escritos o de otra naturaleza, sobre todo las nuevas tecnologías, le han parecido actualizados y suficientes a sus necesidades.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

17. ¿Cuál es su valoración sobre la formación a distancia (virtual) que recibe?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

18. ¿Cuál es su valoración sobre la formación presencial que recibe?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

19. Valore de forma general al profesorado que se ha seleccionado para impartir los cursos de formación a los que ha asistido.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

20. ¿Le parece adecuado que sean otros empleados de la C.R.G. los que en ocasiones sean los encargados de enseñar en los cursos de formación?

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

21. ¿Le parece adecuado que se externalice (se usen empresas externas) la formación que se lleva a cabo en la caja?

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

22. ¿Considera excesiva la frecuencia con la que realiza cursos de formación?

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

23. ¿Le resulta fácil, accesible y adecuado el cuestionario de valoración que usted realiza de los cursos que recibe?

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

24. ¿Considera que dicha evaluación que usted puede realizar de los cursos, ayudará efectivamente a mejorarlos en el futuro?

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

25. ¿Considera que el uso de formación no presencial le ayuda a conciliar su vida personal con la profesional?

1	2	3	4

- **No aplica.**

26. Valore su predisposición personal hacia los procesos formativos.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

27. Señale tres **fortalezas** que le parecieran más significativas en su formación:

1. –
2. –
3. –

28. Señale, igualmente, las tres **debilidades** principales encontradas.

1. –
2. –
3. –

29. Señale sobre qué materias le gustaría usted ser formado en el futuro.

1. –
2. –
3. –

30. Valore la utilidad que para usted reporta el portal de formación.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

31. ¿Me preocupo por visitar el portal de formación y conocer las diferentes ofertas formativas?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

32. En general la formación le ha parecido más teórica que práctica.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

33. En general su formación ha respondido a sus necesidades profesionales.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

34. Valore en términos generales la formación que ha recibido.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

35. Valore la percepción que tenía usted sobre su preparación en las competencias necesarias para el desarrollo de su primer trabajo en la oficina o centro al que fue designado.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

36. ¿Experimenta usted una mejora en su trabajo diario gracias a los procesos formativos ofrecidos (manuales, e-learning, rotación de puestos etc.)?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

37. ¿Considera que los clientes perciben una mejora en su actuación gracias a los aprendizajes adquiridos?.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

38. Valore en términos generales la formación que ha recibido.

1	2	3	4

- **No aplica.** (Pulse aquí si considera que, debido a la naturaleza de su labor en CRG esta pregunta no es relevante para usted).

39. Añada cualquier consideración respecto a su formación inicial o permanente que considere oportuna.

Muchas gracias por su colaboración.

Manuel E. Lorenzo Martín.

Estudio sobre Necesidades Formativas en Cooperativas de Crédito.

Anexo I. Entrevistas completas.

Entrevista 1.

Entrevista D. Joaquín Gairín.

Ante todo muchas gracias por el tiempo que va usted a usar para contestar a esta serie de preguntas.

1. Hasta qué punto considera importante la formación inicial de trabajadores noveles en.

La formación inicial es importante porque da elementos de base para continuar la formación posterior. Entiendo que entre la formación de base universitaria o de otro tipo y la formación permanente para el puesto de trabajo se precisa siempre de una formación inicial de adaptación al puesto de trabajo . Si esta no se da, no se garantiza respuestas profesionales contextualizadas, ni tampoco se logra una adecuada socialización de los trabajadores a la filosofía y funcionamiento de la empresa.

2. ¿Considera que la formación de la plantilla estructural debe ser continua, es decir, que no termina al asentarse en un determinado puesto de trabajo?.

Debe de ser continua si quiere responder a las cambiantes demandas de la realidad. el que sea continua no significa que sea siempre bajo la misma metodología o se refiera siempre al desarrollo de las mismas competencias.

3. ¿Considera que en los trabajos en los que hay un trato directo con el cliente, la formación es importante para una fidelización de los clientes?.

La formación por sí misma no garantiza determinados resultados, si no se

garantiza previamente que su enfoque y contenido tienen relación con los efectos que queremos conseguir.

No se logrará una mayor fidelización de los clientes si no se les proporcionan técnicas e instrumentos para promover la misma.

4. En el mundo competitivo actual, ¿es la formación de los empleados una de las formas para diferenciarse de los competidores?.

Por supuesto, aunque no es la única. De nada serviría la formación si no hay cambios tecnológicos o cambios en el contexto de trabajo.

5. ¿Cree que con la crisis económica actual se tiende a reducir las partidas dedicadas a formación?.

Desgraciadamente, sí que pasa en las empresas y así lo demuestran algunas estadísticas. De todas maneras la crisis debería de potenciar la inversión en formación e I+D, y así lo entienden muchos gobiernos y países, aunque las empresas, más centradas en resultados inmediatos, huyen de mantener inversiones a largo plazo.

6. ¿Conoce el programa LAUDE de Banco Sabadell?. ¿Lo considera un proyecto interesante y/o útil para la empresa en cuestión?.

No lo conozco

7. ¿Hasta qué punto es importante la evaluación de los programas formativos dentro de la empresa?.

Si no se evalúa, no se puede conocer su utilidad, efectos ni rentabilidad.

8. ¿Qué opina de la posibilidad, de introducir en futuros procesos de selección a alumnos de Pedagogía, para temas relacionados con becas en RRHH en entidades de crédito?

Son unos profesionales como otros universitarios, cabrá garantizar que lo que tienen que hacer lo sepan o puedan aprenderlo. A priori, por tanto, no tienen por qué ser mejores o peores, pero lo cierto es que pueden y están mejor preparados que otros profesionales para incidir en temas de recursos humanos

Muchas gracias por su colaboración.

Entrevista 2.

Subdirectora de Oficina.

1. ¿Qué importancia tiene para usted la formación para nuevos trabajadores de su oficina?.

Yo creo que generalmente y donde yo he estado, se forma en la oficina. Lo que se hace en el curso de Granada es muy muy básico. Los becarios aprenden en la oficina siempre. Depende también tanto de la persona como de la oficina.

2. ¿Cree importante la formación durante toda la vida de los empleados estructurales de la caja?.

Lo veo súper útil. Muchas veces sirven de reciclaje para recordar cosas olvidadas. Otras veces pues te ofrecen hacer el D.A.F. o como es mi caso ahora que me quiero preparar el E.F.A. Nos forman en seguros, en seguridad etc. Es algo que necesitamos. Los cursos online me gustan porque los puedo hacer en mi casa en fin de semana etc.

3. ¿Cree que los trabajadores de la caja están motivados con el sistema actual de formación, para seguir formándose?. (Se le comenta el Programa LAUDE de Sabadell).

Creo que depende de la persona. En mi caso estoy muy motivado. Es algo que depende de cada empleado. Es necesario además que nos formemos para poder competir con nuestros vecinos y también para reciclarnos.

En cuanto al programa LAUDE, me parece algo muy interesante si se aplicara aquí, pues motivaría a muchas más personas a formarse y además, los que ya estamos motivados, tendríamos aún más ganas de formarnos.

4. ¿Se ha puesto en marcha el aula de formación que se proyectó hace un par de años?.

Sí, yo he tanto recibido como impartido cursos, como el de Fondos de Inversión. A mí me encanta el local y me encanta ir allí a formarme.

5. ¿Hay algún aspecto en el que usted eche de menos mayor formación en los empleados estructurales de la caja?

Creo que eso depende de la motivación de la persona. Hay muchos que van a hacer sólo lo básico y por lo tanto hay muchos que podrían estar más formados.

Entrevista 3.

Secretario del consejo rector. CRG.

Muchas gracias por recibirme. La entrevista va a ser breve y tiene como objetivo conocer cuál es la situación actual de la formación en la Caja Rural de Granada.

1. ¿Es o ha sido objeto de debate la formación de los empleados en las reuniones del Consejo?.

Se informa y se opina, pero no es un debate en profundidad.

2. ¿Cree posible una futura incorporación de alumnos de pedagogía a prácticas relacionadas con RRHH en la CRG?.

Eso es algo de una claridad meridiana. Usaría un psicopedagogo, o un equipo de psicopedagogos. Hay que conocer la pedagogía y la parte didáctica.

3. Ante la crisis económica actual, ¿cree usted que es la formación una de las partidas de las que se debe reducir gastos?.

No. Nunca la formación debe reducirse ni en la caja ni fuera de la caja. Es la base para salir de los atolladeros.

4. ¿Conoce el programa LAUDE de Banco Sabadell?. ¿Cree que es posible en el futuro forjar una alianza beneficiosa de ese tipo con la Universidad de Granada?. (fideliza el talento de la empresa, recompensa al empleado que se forma, mejora los procesos del quehacer diario, mejora la atención al cliente, mejora vinculación del empleado con la empresa etc.).

Nosotros teníamos el programa master que era también abierto a todos. La CRG paga la matrícula de diferentes cursos o master. La oferta formativa no coincide de forma perfecta con las necesidades que nosotros tenemos. En ese aspecto sí es interesante la idea de generar programas propios con nuestras propias necesidades. Que esté pensado para esta entidad y este contexto.

5. ¿Cree que el sistema de formación actual motiva a los empleados de la caja?.

Sí, rotundamente sí.

6. ¿La formación que reciben los empleados mejora sus habilidades en el puesto de trabajo?.

Se evalúa tanto la satisfacción del alumno respecto al curso, como una evaluación sobre lo que se aprende. Además se busca ver si lo aprendido se traslada al puesto de trabajo.

Muchas gracias por su colaboración.

Entrevista 4.

Director Oficina Zona Sur.

1. ¿Qué importancia tiene para usted la formación para nuevos trabajadores de su oficina?.

¿Importancia?. La máxima. A mí me quita mucho trabajo si está formado. Ahora bien, si yo lo formo será mejor aunque me lleve tiempo, pues lo formo conforme a las necesidades de la oficina.

Normalmente en mi caso en esta oficina, suelen mandar becarios de F.P. Y generalmente sale todo muy bien. Depende totalmente de la persona.

También hay muchos que vienen con titulitis y no quieren tocar la caja, y muchas veces esos son los que menos formados vienen. Es decir, depende mucho de la persona que envían. Pero la formación con la que vienen nunca es muy extensa.

2. ¿Considera que un nuevo trabajador bien formado transmite mejores valores al cliente?. ¿Su habilidad para desarrollar las funciones de su puesto serán mejores?.

Donde yo he estado, la verdad es que los clientes se portan súper bien con los nuevos trabajadores, pues saben que tienen que aprender.

3. ¿Cree importante la formación durante toda la vida de los empleados estructurales de la caja?.

Sí. Además yo soy de los que opina que hay muchos compañeros que necesitarían formación, incluyéndome yo el primero. Hay casos en los que compañeros no saben ni siquiera que pueden enviar las tarjetas de otra oficina a la oficina que solicite el cliente.

4. ¿Cree que los trabajadores de la caja están motivados con el sistema actual de formación, para seguir formándose?.

Sí, claramente. Pero los cursos online no nos gustan, son de mucho leer y poco aprender. Exigen mucho tiempo y los hacemos a desgana.

5. En el mundo competitivo actual, ¿es la formación de los empleados una de las formas para diferenciarse de los competidores?.

Sí, claramente.

6. ¿La crisis económica actual ha hecho que se reduzca el gasto formativo de la caja?

En este último año yo si he sido formado de forma suficiente la verdad. No creo que la cuestión sea que no se dedique el suficiente dinero.

7. ¿Se ha puesto en marcha el aula de formación que se proyectó hace un par de años?

Está muy bien además, me encanta cuando nos mandan a hacer cursos allí.

8. Se están aplicando técnicas de web 2.0 o procedimientos informales de aprendizaje en la caja? (Ejemplo de Xerox). ¿Cree que serían útiles? ¿Hay algún faq en la caja?

Que yo sepa no se tiene absolutamente nada parecido a eso. Sería sumamente útil y ahorraría muchos recursos. Sobre la red social no he llegado ni a entrar.

9. ¿La formación que reciben los empleados mejora sus habilidades en el puesto de trabajo?

Sin tener en cuenta los cursillos online, sí, y bastante. Por ejemplo el curso de IRS de seguros fue muy útil y vendimos mucho gracias a eso.

10. ¿Hay algún aspecto en el que usted eche de menos mayor formación en los empleados estructurales de la caja?

Sí, el conocimiento del catálogo de productos y en riesgos. Cuando más se aprende es con la práctica, por ejemplo en 2003 nos cambiaban de oficinas a todos con el objetivo de ver diferentes maneras de trabajar, tratar más tipos de productos etc.

Muchas gracias por su colaboración.

Entrevista 5.

Director de C.R.G.

Ante todo muchas gracias por el tiempo que va usted a usar para contestar a esta serie de preguntas.

1. Hasta qué punto considera importante la formación inicial de trabajadores noveles. ¿Considera que la formación de la plantilla estructural debe ser continua, es decir, que no termina al asentarse en un determinado puesto de trabajo?.

La incorporación de un nuevo trabajador parte de unas premisas, cuya definición son a su vez un objetivo para este año: se tienen que definir claramente los perfiles profesionales que se quiere incorporar. Habrá varios perfiles pero partiendo siempre del nivel universitario. La formación Universitaria es una formación de base, son los cimientos para construir una buena casa, es el camino para un buen éxito. En la Universidad además se aprende a aprender. Por lo tanto la apuesta fuerte de la CRG es hacia los titulados universitarios.

Así encontramos a la gente que tiene una formación general en el área. Cuando necesitamos un perfil más específico para un puesto muy concreto, sí que buscamos más en Master especializados o profesionales con experiencia.

Entendemos que con esos requisitos básicos la técnica la tienen, al igual que la capacidad de aprender y entender los procesos económico-financieros-jurídicos. Pero ahora hay una parte muy importante: la parte específica de banca, negociar un crédito etc. Por eso lo más importante es aprender a aprender, pues nadie puede llegar al puesto de trabajo sabiendo todo.

Una vez dicho esto, hay que decir que creemos en la formación continua del empresa. Una formación que a su vez es específica: riesgos, negociación... para lo

que tenemos herramientas propias como el CRM etc. La plantilla universitaria supera el 50%. Además cada persona que tiene a su vez a otras personas a su cargo, debe responsabilizarse también de su formación y de detectar el talento que hay entre los empleados. Es algo lógico, siempre hay que prepararse para cambiar de puesto y qué mejor forma para asegurar una buena continuidad que ir formando a los empleados a tu cargo al respecto.

Una vez dentro de la CRG buscaremos además, un sistema de evaluación e informes de los empleados noveles, para ir filtrando a los que mejor se adaptan a su nueva situación.

2. El programa Master de CRG:

Ya no existe. Tenía un componente clave: uno de sus objetivos era que de los asistentes al master, la CRG contratara a un número considerable. Las cosas han cambiado y ahora las contrataciones están paralizadas.

El crecimiento ahora es mucho más lento, tanto en número de oficinas como por lo tanto en el número de personas que hacen falta en ellas.

3. En el mundo competitivo actual, ¿es la formación de los empleados una de las formas para diferenciarse de los competidores, de ser más competitivos?. ¿ Cree que con la crisis económica actual se tiende a reducir las partidas dedicadas a formación?.

Esa pregunta se responde sola. Es fundamental. Nosotros tenemos el Fondo de Educación y Promoción Cooperativo, que es del 10 % del excedente disponible. Al tener peor resultado este año, lo destinado en términos monetarios es menos, aunque no se reduce la formación.

Existe un plan de formación por segmentos de la plantilla. Por ejemplo para directivos se buscan cursos de Alta Dirección (que yo mismo hice), Altas Finanzas etc. La idea es que año a año todas las personas por segmentos tengan esa formación. Hay que formar en productos y riesgos (que también ha cambiado pese a ser más fijo: scoring, rating, primas de riesgos etc.). Sin formación continua no se puede competir.

4. Dónde se forma en la CRG?.

En barrio de San Lázaro tenemos un magnífico local, de 300 m² y dotado con las mejores tecnologías. La apuesta por la formación la hago propia. Se propuso hacer la formación en el aula de formación que queda en los pisos inferiores de SSCC. Yo cambié el rumbo pues la formación se debe dar en un lugar adecuado.

Por ejemplo los usamos para los cursos del DAF y para muchos otros. Los empleados van allí y nosotros contratamos a los profesores cuando es necesario. También lo cedemos a algunas organizaciones con las que colaboramos y nos solicitan un lugar para hacer cursos de formación.

5. Se están usando técnicas de web 2.0 en CRG para formación?.

Hace poco hemos creado una Red Social de la que forman parte los empleados que quieren (todos menos uno). Se llama CRGNet. Se trata de que se compartan tanto experiencias como conocimientos.

Antes de eso y siguiendo el ejemplo del Banco Popular tenía un anecdotario que iba en su memoria. Montamos un anecdotario para que los empleados conocieran situaciones bien de riesgo, de oportunidad etc.

Se busca por lo tanto que se compartan experiencias laborales, lúdicas etc. Se creen grupos... Somos la única CR que tiene este sistema.

6. ¿Conoce el programa LAUDE de Banco Sabadell?. ¿Lo considera un proyecto interesante y/o útil para la empresa en cuestión?.

Lo veo como una forma de sacar el talento. Nosotros no tenemos titulaciones universitarias pero sí que fomentamos el DAF, que es oficial y al cual se presentan unos cincuenta empleados.

Cambiar a títulos oficiales me parece interesante, podemos rescatar talento e inquietudes.

Lo que si hicimos es un equipo de formación, por zonas y SS.CC. La idea es elegir a ocho personas que en base a evaluaciones y al conocimiento de los Directores de Zona son las adecuadas, para ir rotando periódicamente por la mayor variedad de puestos posibles: Extranjero, Administración de Riesgos, Oficina Urbana, Oficina Rural etc.

Varios de esas personas son ya directores de oficina. Cuando sale uno de ese sistema, entra otro a sustituirlo. Yo apuesto por que las personas no se anquilosen en un determinado puesto, por lo tanto esta formación completa de los empleados la vemos clave. Esa polivalencia aumenta la empleabilidad del empleado. Además se pierde el miedo al cambio y los nuevos retos.

7. ¿Qué opina de la posibilidad, de introducir en futuros procesos de selección a alumnos de Pedagogía, para temas relacionados con becas en RRHH en entidades de crédito?.

Me parece una idea muy interesante. Para nosotros, como cooperativa nuestro principal activo son los empleados. Que estén formados y por lo tanto contentos. RRHH es cierto que está prácticamente copado por psicólogos. Pero para detectar las deficiencias y cómo llegar a solventarlas puede ser interesante, a veces nos paramos más a pensar en el qué, que en el cómo.

Un Psicopedagogo conoce el qué y el cómo por lo que puede ser muy interesante. A todo esto hay que estar abierto, pues el objetivo debe ser mejorar. Esto además podría servir para detectar no solo necesidades si no potencialidades, tenemos la obligación también de detectar el talento.

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo III. Grupo de discusión.

GRUPO DE DISCUSIÓN.

MIEMBROS:

- DIRECTOR OFICINA. (D.O.).
- SUBDIRECTOR OFICINA. (S.O.).
- JEFE CRÉDITOS OFICINA. (J.C.).
- Moderador.

1. Primer tema de debate. Los nuevos empleados de CRG, ¿están bien formados?. ¿Necesitarían más formación?.

D.O. Los nuevo empleados tienen una formación inicial que viene a durar unos cinco días. De esos días tres se dedican a una iniciación a la operativa de CRG para su mejor adaptación. Está claro que es imposible formar totalmente a un trabajador nuevo, pero creo que se forma correctamente y que tras esa formación inicial, serán los empleados de la oficina los que ayuden y formen directamente sobre el terreno a ese nuevo trabajador.

S.O. Lo que también está claro es que no siempre los nuevos empleados están bien formados, ya sea por falta de aptitudes o por un curso inicial no completo. No creo que pueda ser correcto que venga una persona que tras una licenciatura y un curso de formación no sepa lo que es un descuento, o peor aún un pagaré. Y esto ha sucedido.

J.C. La verdad es que yo considero que como formación inicial está bastante bien y que como han dicho, el resto de lo que se debe saber de primeras es mejor aprenderlo en la oficina.

D.O. Cada nuevo empleado además tiene su propio terminal durante esos días de

formación, que funciona en un ambiente virtual pero totalmente igual al real que van a encontrar en la oficina.

J.C. ¿Y se les enseñan también los documentos que van a usar?

D.O. Se les enseña tanto la operativa como muestras de los tipos de documentos que van a tener que utilizar en esos tres días: libretas, cheques, pagarés... Pero en lo que más insistencia se hace es en la operativa de caja.

M. ¿Y saben por ejemplo, activar el servicio de Ruralvia a un cliente que lo solicite, teniendo en cuenta esa formación inicial que reciben?.

S.O. Eso lo aprenden aquí, en la oficina. Ninguno llega sabiendo eso.

D.O. De todas formas sigo opinando que haciéndolo en la oficina, tanto esa tarea como un simple reintegro, es como mejor lo van a aprender. Es una cosa de la que tienen que perder el miedo. También va a depender del interés que ese nuevo empleado tenga, por ejemplo si quiere aprender a hacer cuentas pues siempre habrá un compañero que le enseñe.

M. ¿Y se les forma en el catálogo de productos que van a encontrar al llegar a la oficina, con el fin de que puedan vender con más seguridad los mismos?.

J.C. Que nosotros sepamos no se da formación de los productos en campaña.

D.O. Se les enseña qué es una tarjeta de débito, cuál es la diferencia con la de crédito, qué es un depósito etc. Pero de forma breve. No se les enseña el catálogo de productos en profundidad. También se les muestra el asunto de las tarifas.

S.O. Estaría muy interesante que al menos supieran las campañas en vigor,

conocerlas les ayudaría a estar más seguros ante las preguntas de los clientes. Pero para eso harían falta más días. Además cuanto más se forma a los nuevos más vínculo les creas con la empresa, pues pueden sentirse más agradecidos de todo lo que la CR les ha dado.

D.O. Lo normal de todas maneras, es que el sistema que se está llevando a cabo funcione bien. Ya dependiendo de cómo sea la persona. Creo que la gente viene con unos conocimientos muy básicos pero todos hemos pasado por eso.

M. ¿Los clientes creen que aceptan de buen grado el uso de muchos becarios?.

D.O. Pues el tema que puede molestar más es casi que la gente (ya sean nuevos o no) se muevan mucho, pues en este trabajo los vínculos que se realizan con los clientes son de suma importancia. Yo creo que a los becarios en general los aceptan bien, siempre dependiendo del tipo de persona que estemos hablando a ambos lados del mostrador.

S.O. Es tal vez más importante cuanto más arriba está el empleado. Que cambien al director de una oficina, o al Jefe de Créditos es más duro para los clientes importantes para la oficina.

J.C. De todas formas yo opino que el que un nuevo trabajador no esté seguro sobre lo que hace, si influencia negativamente en la opinión del cliente. Eso nos ha pasado a todos. Es una pena que no exista ya el Máster, pues la gente que llegaba desde allí estaban tal vez mejor preparados.

2. Sobre la formación continua de los empleados (les comento programas como el LAUDE del Sabadell).

D.O. Yo personalmente veo cubiertas mis necesidades en ese aspecto. Es cierto que el Máster ya no existe pero estaba más enfocado a captar futuros empleados. En nuestro caso, como empleados de la caja, la formación es más que continua, mediante cursos online especialmente.

J.C. Lo que sí es interesante es que nos motivaran con una recompensa, ya sea un título oficial etc. Como lo que has comentado del Sabadell. Así sería mucho más fácil que nos interesáramos en hacer cursos.

S.O. O la otra idea de crear programas adaptados para aprender un determinado puesto, como por ejemplo la Dirección de Oficinas, con un programa basado en la experiencia de la CRG.

J.C. Yo por ejemplo he optado al DAF (Diploma de Agente Financiero) que lo paga íntegramente la CRG y que es un diploma oficial. Pero es cierto que no es lo mismo que un programa totalmente a la medida de la CRG.

3. ¿Los empleados están motivados en general para formarse?.

S.O. Yo creo que sinceramente no estamos muy motivados.

J.C. Yo creo que depende de lo que ofrecen. Generalmente en los cursos presenciales si solemos aprender más y estamos más motivados para hacerlos. Los cursos online sin embargo no nos motivan mucho y con ellos sinceramente poco hemos aprendido.

S.O. Muchas veces las expectativas con las que vamos a esos cursos son más que nada el aprender una serie de pautas o formas de cómo vender ciertos productos. Eso no siempre se recibe.

4. ¿Notáis una reducción en las partidas destinadas a la formación a partir de la crisis?.

J.C. Sí. Aunque por ejemplo el DAF es una gran inversión para la caja.

S.O. Yo por ejemplo no estoy interesado en el DAF, entonces en mi caso sí puedo decir que si he notado un descenso en los cursos de formación.

M. ¿Qué ventajas tiene hacer el DAF?.

J.C. Las ventajas prácticas son menores que la gran base formativa y muy profunda, sobre fiscalidad, descuentos etc. Yo lo considero que es muy útil. Pero no tiene por qué suponer una mejora en tu carrera profesional directamente.

D.O. En ese sentido sí que estaría interesante volver a la idea que hemos hablado antes, de cursos adaptados a la caja, para que así las personas que trabajan en la caja se sientan queridos, valorados y vean que siempre van a poder mejorar su carrera profesional y sus conocimientos.

S.O. Además así podrías demostrar interés en mejorar etc. Si fuera así, los cursos motivarían mucho más. Los nuevos empleados que vienen con una licenciatura y master, se ven anquilosados en una caja, haciendo reintegros y eso es malo para la Caja. Hace unos años se hicieron unos foros de personal y se tocó el tema de formación y ya comentamos algunos que habría que motivar más a los empleados.

5. Web 2.0 y la Red social. (expongo el caso de crear un foro interactivo para dudas).

S.O. Eso es como un Facebook pero para la Caja. Yo personalmente no lo uso mucho.

D.O. Yo tampoco, además es más como para cosas extra-laborales. Más social que laboral.

J.C. Yo creo por lo que hablo con compañeros, que eso se está usando ahora mismo poco. Y sí, se usa más a nivel social.

D.O. En cuanto a lo expuesto sobre un foro interactivo, podría ser muy interesante, pues además ahora tenemos más complicado el preguntar dudas directamente a los compañeros de SS.CC por lo que perdemos mucho tiempo y la eficacia de la resolución de dudas es menor.

S.O. Eso sería súper interesante, pues además se iría generando un conocimiento acumulado impresionante a lo largo de los años. Los compañeros de SS.CC además estarían más liberados de resolver dudas pues con resolverla una vez, el resto de oficinas podrían verlo rápidamente.

J.C. Eso sería interesante, sí. Ahora las dudas a SS.CC desde mi punto de vista, no se resuelven bien con el nuevo sistema.

6. Los cursillos realizados hasta la fecha: ¿Mejoran vuestras aptitudes o capacidades para vuestro puesto de trabajo?

S.O. Los cursos online la verdad es que no sirven prácticamente para nada. Los hacemos casi como robots. En cursos presenciales sí que nos han enseñado cosas que nos parecen más útiles y tienen su reflejo en el día a día. El que un curso sea presencial te exige mucha más atención y esfuerzo que el hacer un test de evaluación

final del que todo el mundo puede copiarse etc. para demostrar que has leído el curso online.

J.C. Otra cosa que crea problemas y diferencias es que algunos compañeros realicen los cursos en horas de trabajo y otros no. Eso crea muchas diferencias y sienta mal cuando uno se ve perjudicado.

7. Se nota alguna deficiencia clara y generalizada entre los empleados de CRG en cuanto a su formación.

D.O. Sinceramente yo creo que eso también depende de la ubicación y tamaño de la oficina. Un empleado de una oficina pequeña de pueblo seguramente tenga más conocimientos a modo general pues tiene que realizar muchos más tipos de tareas, que los que se realizarían en una oficina más grande en la que los puestos están mucho más especializados.

S.O. Sí, es muy difícil generalizar en ese aspecto.

Anexo IV. Tablas que recogen datos de ítems de libre respuesta del cuestionario.

En este apartado del anexo se encuentran las tablas completas usadas para el análisis de los ítems de respuesta libre del cuestionario.

TABLA DEL ÍTEM 33:

	Concepto que aparece...	Repeticiones
1	Práctica y adaptada	15
2	Actualización	13
3	Desarrollo profesional	8
4	Conocimientos y actitud del profesor	8
5	Oferta formativa	7
6	Formación continua	7
7	Conocimientos adquiridos	7
8	Mejorar el resultado del trabajo diario (aplicación)	7
9	Mejora el trato con clientes	6
10	Flexibilidad (horarios, cercanía, metodología...	5
11	Motivación	5
12	Formación e-learning (no presencial)	5
13	Adecuación de contenidos al puesto desempeñado	5
14	Técnicas de venta Y NEGOCIACIÓN	5
15	Anticipación a nuevas situaciones(proactiva)	5
16	Impartida por parte de los empleados	5

17	Contenidos teóricos y materiales	5
18	EMPATÍA e INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS CON COMPAÑEROS	4
19	Duración	3
20	Productos	3
21	Evaluación de necesidades	3
22	Presencial	2
23	Aumenta preparación del empleado	2
24	Contenidos concretos	2
25	Herramientas informáticas	2
26	Calidad cursos ofertados	2
27	Se puedan realizar en horario de oficina	2
28	Claridad	2
29	Crn	2
30	Introduc. A nn.tt.	1
31	Hábitos de escucha	1
32	Frecuencia	1
33	Cercanía al domicilio	1
34	Posibilidad de autoformación	1
35	Posibilidad de solicitar libremente algunos cursos	1
36	Receptividad a propuestas de formación específica	1
37	Curso atención al cliente por teléfono	1
38	Curso de Extranjero	1
39	Disponibilidad departamento formación	1

	para dudas	
40	Riesgos	1
41	Productos inversión	1
42	Da una mayor visión general de la empresa	1
43	Autoevaluación	1

Tabla para el ítem 34, debilidades:

Concepto que aparece...	Repeticiones...
Horario (regresan tarde a casa, en el tiempo libre del empleado etc.) No concilia con la vida familiar	26
No aplicables al puesto (poco práctica)	13

No se consulta el interés (las necesidades) por cursos de los empleados.	8
Distancia al centro de formación	6
Muy genérica (falta formación para puestos específicos y de profundidad)	5
Resulta insuficiente (en cuanto a frecuencia y duración)	5
Materiales y temario	5
Demasiado sencillo	4
Escasa oferta	4
Los profesores rara vez son vendedores o desconocen la materia	4
Análisis de Riesgos	3
Fondos de inversión	3
Idiomas	3
No previene si no que soluciona problemas ya existentes (POCO PROACTIVA)	3
Falta de planificación	3
Demasiado intensa (mucha materia en poco tiempo)	3
Tendencia a no presencial	2
No forma para otros puestos (no favorece la flexibilidad profesional)	2
Faltan incentivos	2
Falta de conocimiento de crm	2
Mostramos debilidad a los clientes	2
Seguros	1
Los cursos presenciales	1
Falta de actualización en fiscalidad	1
Habilidades negociadoras	1

Grupos muy heterogéneos de alumnos	1
Empeño en el uso de herramientas que no funcionan	1
Formación inicial y de base insuficiente	1
Falta de conocimiento de activo	1
Falta formación en aplicativo seguimiento alertas	1
No actualizada	1
Productos	1
Pocos medios	1
Operativa	1
Normas	1
Venta cruzada	1
Total de valoraciones	123

Ítem 35. Deseos de formación futura:

Concepto que aparece...	Repeticiones...
Riesgos	15
Valores y Fondos de Inversión	11
Idiomas	10
Técnicas de venta y negociación	8
Seguros	6
Herramientas Informáticas	5

Gestión de equipos	5
Cualquiera aplicable a mi puesto de trabajo	5
Gestión Comercial	4
Área directiva	4
Asesoramiento Financiero	4
Activo	4
Productos	4
NN.TT.	4
Atención al cliente	3
Fiscalidad	3
CRM	3
Gestión Morosos	3
Reciclaje en operativa y normativa	3
Contabilidad (pública, costes, general...)	3
Mercados Internacionales	3
Legislación (Procesos, cambios, Bancaria, etc.)	3
Recuperaciones	2
Resolución de conflictos con público	2
Marketing	2
D.A.F	2
Gestión de una oficina	2
Habilidades (Genérico)	1
Técnicas de venta telefónica	1
Banca Privada	1

AutoCAD	1
Futuro económico y financiero	1
Estudiar a la competencia	1
Prevención de Blanqueo (En profundidad)	1
Formalización de operaciones	1
Análisis de balances	1
Tendencias de clientes y productos	1
Comunicación Externa de la Empresa	1
Diseño y Fotografía	1

Ítem final de libre expresión:

Debería ser más realista y práctica , menos teórica
La formación me ha ayudado mucho en mi trabajo y personalmente a sentirme más profesional.
Caja rural realiza una formación propia de una buena entidad financiera que se preocupa por la formación de sus empleados.
Debería ofrecerse con objetividad para propiciar el desarrollo de la carrera profesional de todos los empleados en igualdad de oportunidades y no únicamente adecuarla a las labores que ya se están desempeñando.
No existe prácticamente rotación de puestos por lo que no puedes conocer otras materias con mayor profundidad. He adquirido más conocimientos con la práctica diaria que con la formación.

Cursos como " creatividad en el trabajo " para jefes intermedios de una entidad financiera, carecen de sentido.
Desconocemos la aplicación real de esta colaboración, y si los resultados redundan en beneficio de la caja (dpto. Formación), la formación inicial es la académica universitaria, de escasa aplicación práctica, y la permanente es especializada.
"se quiere correr antes de empezar incluso a gatear" . Se debería tener una base más sólida (y eso no es solo tener un título) sobre conocimientos útiles, prácticos y diarios de la actividad que realiza una cooperativa de crédito en toda su amplitud
Necesaria participación de alumno en decisiones de tipos de cursos y actividades formativas
Caja rural de granada se preocupa de la formación continua de sus empleados; una formación completa del personal tanto a nivel técnico como humano ayuda a garantizar la calidad del servicio a los clientes y revierte en beneficios para la entidad.
Debido a la carga de trabajo, no deja toda la opción para incorporar a cursos de formación.
No sólo se debería limitar la formación a los cursos que aparecen en el portal sino que debería de haber una oferta abierta de cursos on-line externalizados y relacionados con la banca y mercados financieros.
Anticipar la formación a los procesos y tendencias del mercado.
Ponerse al día, no quedarse atrás
Mas formación presencial y en horario laboral sería necesaria, pues bastante hacemos con trabajar tardes sin pagárnoslas.
Aunque las características y las necesidades de mi puesto de trabajo son diferentes a la de todos los demás empleados de la empresa, echo en falta una oferta de formación específica para mis necesidades formativas.
Los cursos de técnicas de venta deben ser impartidos por profesionales externos.
Los procesos formativos deberían de tener más en cuenta la problemática que se sufre día a día en la oficina
Al inicio, las nociones son muy básicas sobre el trabajo a realizar y con la práctica y la experiencia es cuando los cursos se aplican bien, sabiendo de antemano del tema.
La formación continua y continuada es imprescindible en cualquier empresa, pero en el sector financiero aún más, debido a su carácter cambiante y a su competitividad.
Mayor aplicación práctica a los cursos que recibimos

