

**TEMA 14:** *Exigencias de adaptación al medio laboral y al puesto de trabajo. Capacidades generales y formación continua. Nuevas concepciones empresariales desde la perspectiva de la flexibilidad y la participación.*

**Esquema:**

1. Introducción
2. Exigencias de adaptación al medio laboral
3. Exigencias de adaptación al puesto de trabajo
4. Capacidades generales
5. La formación continua de los trabajadores
  - 5.1.- La formación de los trabajadores
  - 5.2.- Elaboración de planes de formación
6. Nuevas concepciones empresariales desde la perspectiva de la flexibilidad y la participación
  - 6.1.- Participación de los trabajadores en las empresas
  - 6.2.- Nuevas concepciones empresariales desde la flexibilidad
7. El papel de la Formación Profesional Específica
8. Conclusiones
9. Referencias bibliográficas y documentales

## 1. INTRODUCCIÓN

Podemos decir que el mundo del trabajo es un mundo dinámico. Ni su consideración social, ni su forma de regularlo, ni su organización se han mantenido inamovibles en el tiempo. Para las civilizaciones griegas y romanas el trabajo era una actividad propia de los esclavos, en la Edad Media empiezan a surgir organizaciones de hombres libres (gremios) que se dedicaban a realizar un trabajo artesanal. La Revolución Industrial consagró definitivamente el trabajo como una actividad a la que todos los hombres deberían tener acceso. Hoy en día no tener trabajo puede significar la exclusión social.

Desde el punto de vista de la organización se ha pasado desde un sistema artesanal de producción, al sistema de trabajo en cadena propio del taylorismo y desde éste al sistema de trabajo en grupo propio de las tendencias actuales de organización industrial.

Junto a los cambios en la consideración social y en los sistemas organizativos, la fuerte competencia que se vive en casi todos los sectores productivos y la revolución tecnológica que preside nuestra era marcan una necesidad de adaptación que tiene una doble vía:

- La de las empresas de incorporar nuevas tecnologías que hagan más competitivos sus productos en cantidad y calidad reestructurando en ocasiones la organización empresarial.
- La de los trabajadores que tienen que adaptar sus conocimientos y cualificaciones a las nuevas tecnologías que se incorporan al mercado.

En el mercado laboral se ofertan puestos de trabajo cualificados y se produce el desajuste con la demanda de trabajo. Las últimas tendencias hacen desaparecer ciertos perfiles profesionales, que se sustituyen por otros. Por lo tanto hay que ser conscientes de que es necesario adaptarse y hacerlo al ritmo que el mercado de trabajo impone.

## **2.- EXIGENCIAS DE ADAPTACIÓN AL MEDIO LABORAL**

La constante evolución del medio laboral conduce a los trabajadores a la necesidad de adaptarse. Podemos definir el medio laboral como el entorno en el que se desarrolla la actividad del trabajo. En este entorno se desarrollan un conjunto de costumbres, reglas y roles sociales que tienen que ser asumidos por los trabajadores. Hay distintos medios laborales, que demandan características distintas en las personas que desarrollan su actividad en ellos, aunque existen ciertas notas comunes propias de la cultura general en la que se enmarca la actividad laboral. El trabajador o la persona que busca trabajo se adapta al medio entablando una relación con él. Pero esta relación no es estática porque por un lado el trabajador sufre cambios constantes (edad, valores, madurez, actitudes, aptitudes, cambios familiares, etc.) que condicionan su actividad laboral. Por otro lado el propio medio sufre variaciones como la nueva tecnología o la automatización de los procesos que afectan a esa relación.

Se entiende por medio laboral el espacio en el que se desarrolla la actividad productiva y el trabajo. El medio laboral está inserto en un entorno que ejerce su influencia sobre las condiciones de trabajo.

Vicente Tena define el entorno laboral como *"el conjunto de instituciones o fuerzas externas que afectan al desempeño de las funciones (en la empresa), pero sobre las que no se tiene control. Entre estas fuerzas se encuentran los elementos sociales, culturales, económicos, científicos y políticos, los clientes, los proveedores, organismos reguladores del Gobierno, Ministerios, instituciones..."*, entre otras.

En el análisis de este apartado vamos a considerar de forma independiente los caracteres que afectan al medio laboral y los factores a tener en cuenta por los trabajadores que buscan un empleo o que teniéndolo desean buscar otro más acorde con su experiencia.

*1.- Caracteres que conforman el medio laboral al que tiene que adaptarse el trabajador.*

- La globalización de la economía. Las fronteras comerciales de los países y de las distintas regiones mundiales están desapareciendo. Uno de los factores que ha originado este fenómeno ha sido el avance sufrido en el desarrollo de las comunicaciones que ha potenciado los contactos y acuerdos comerciales a nivel mundial. Los trabajadores de muchas empresas que hasta hace poco tenían un ámbito de actuación nacional o regional se ven obligados a ejercer su trabajo en un mercado mucho más amplio.
- La competencia. El medio en el que se desarrolla actualmente la relación laboral está fuertemente influenciado por un sistema de competencia al que las empresas han de adaptarse. Los mercados son cada día más amplios y a ellos acceden organizaciones empresariales de distintas partes del mundo como consecuencia de la liberalización sufrida por los mercados al desaparecer gran parte de los aranceles. La fusión de empresas con el fin de potenciar la competitividad es una tendencia creciente que afecta notablemente a los trabajadores.
- La tecnología. El desarrollo tecnológico que propició la Revolución Industrial generó considerables cambios en la estructura empresarial y en los sistemas de producción de la época. Desde entonces la tecnología no ha parado de evolucionar y en las últimas décadas lo ha hecho de forma espectacular con base en las tecnologías de la información y en la robótica. Las nuevas tecnologías han llegado a casi la totalidad de las empresas generándose nuevos puestos de trabajo, nuevos procesos productivos y nuevas estructuras organizativas (pensemos en la necesidad que tienen muchas empresas de disponer de un departamento informático), ahora bien no podemos olvidar que también han cambiado considerablemente los perfiles profesionales que se exigen en muchos sectores.

- El tiempo de trabajo. El control del tiempo es un elemento esencial de la sociedad actual. Las empresas utilizan sistemas de medición de los tiempos de trabajo esperando conseguir la mayor producción posible en periodos cortos. Normalmente cuanto más alta es la categoría profesional del trabajador menor es la rigidez que se emplean en medir y controlar los tiempos, aunque dicha tendencia está cambiando. De hecho cada día son más las empresas que miden minuciosamente los tiempos de trabajo de los procesos administrativos y directivos, valorándose cualquier puesto de trabajo y también su desempeño.
- Demanda selectiva. El mercado actual se encuentra con un conjunto de consumidores exigentes y con gustos muy variados. Las preferencias de los consumidores varían rápidamente y las empresas que desean colocar sus productos en el mercado se ven obligadas a asumir los cambios de la demanda con la mayor brevedad posible. Estos cambios que forman parte del entorno en el que viven las empresas afectan directamente a los trabajadores que tienen que adaptarse en poco tiempo a producir nuevos productos.
- Entorno de trabajo multicultural. Es uno de los rasgos que mejor definen el entorno de trabajo del siglo XXI. Los trabajadores se mueven en un entorno en el que conviven diariamente con personas de otras culturas fruto del proceso de globalización. A diario se convive con compañeros, clientes, o vecinos que han nacido en países distintos al nuestro lo que obliga a adaptarnos mutuamente para que las diferencias no sean una amenaza para el trabajo sino una gran oportunidad.

*2.- La adaptación al medio laboral exige formarse en el campo elegido y si no se tiene un puesto de trabajo hay que adaptarse al medio formándose en las técnicas a emplear para la búsqueda de un trabajo.*

- En un mercado laboral en el que el trabajo es un bien escaso, con una situación económica de crisis con recesión y estancamiento frecuentes, con un elevado número de población que busca empleo (fundamentalmente jóvenes, mujeres y desempleados mayores de 45 años) el trabajador tiene que hacer un continuo esfuerzo por formarse antes de buscar un trabajo en un sector determinado. Hoy día el mercado laboral está demandando personas cada vez más preparadas. A ello contribuye fundamentalmente el desarrollo de dos factores de los que ya hemos hablado: la tecnología y la competencia. Ambos están interrelacionados. La competencia origina que las empresas tengan que estar muy atentas a los movimientos que se generan en su entorno, y desean trabajadores que tengan capacidad de adaptación a los cambios. Se demandan personas polivalentes. Las funciones que se desarrollan en el puesto de trabajo pueden ser

más o menos frecuentes, o tener más o menos importancia unas respecto a otras pero para desarrollarlas son necesarios una serie de conocimientos y el dominio de habilidades que configuran el puesto de trabajo.

- Formarse en las técnicas de búsqueda de empleo es hoy día imprescindible para lograr el acceso a un puesto de trabajo. Algunas personas que demandan empleo se encuentran con dificultades a la hora de realizar un curriculum vitae o cumplimentar una solicitud o manejar los instrumentos del networking 2.0. Otras veces el problema no reside en los anteriores instrumentos sino en la realización de entrevistas de selección. Por ello la mayoría de los programas de inserción laboral, a través de los cuales se puede aprender un oficio, integran en sus programaciones unas horas dedicadas al aprendizaje de técnicas que permitan a la persona realizar una búsqueda eficaz.

### 3.- ADAPTACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

Una vez que el trabajador es consciente del medio laboral en el que busca trabajo y una vez que ha conseguido un puesto, comienza un proceso de adaptación al puesto concreto. En la adaptación al puesto tendrá que confluir tanto la aportación que realice el trabajador como el trabajo que en este campo desarrolle la propia empresa. El trabajador tendrá que adaptarse a la cultura empresarial, a la tecnología que se emplee en su puesto, a los cambios que se vayan produciendo en la organización e incluso a la relación con los compañeros y superiores.

#### A. Adaptación a la cultura empresarial.

El hombre es un ser que vive y trabaja en sociedad. El antropólogo Conrad Phillip Kottak entiende la cultura como *“un sistema previamente establecido de significados y de símbolos que utilizan (los seres humanos) para definir su mundo, expresar sus sentimientos y hacer sus juicios. Luego este sistema les ayuda a guiar su comportamiento y sus percepciones a lo largo de sus vida”*<sup>1</sup>. Al igual que cada pueblo ha creado su cultura propia las empresas gozan también de un conjunto de caracteres que se identifican con una cultura. Podemos decir que una cultura empresarial está formada por el conjunto de principios, valores y creencias que marcan el cómo se desarrolla la vida diaria en los centros de trabajo (manera de comunicarse entre todos los trabajadores, y entre estos y sus superiores, las relaciones informales, trasvase de información, grado de participación de los distintos niveles profesionales en la toma de decisiones, etc.).

<sup>1</sup> KOTTAK, C.P., *Antropología. Una Exploración de la Diversidad Humana*, McGraw-Hill, Madrid, 1995.

La cultura de una empresa viene marcada en gran parte por los dueños de la misma o por quienes ejercen la dirección, y por el entorno social en el que vive. Un trabajador que se integra en una empresa podrá conocer la cultura de la misma a través de la escucha, de la observación y por medio del trato con compañeros y mandos. Hoy día las empresas documentan su sistema cultural a través de la explicitación escrita de la misión<sup>2</sup> y visión<sup>3</sup> de la empresa. A través de la cultura de la empresa se logrará que los trabajadores se sientan identificados con la misma y con su grupo de compañeros, se identifican con objetivos, con formas de trabajo y medios de producción determinados, es decir, la cultura contribuirá a dotar de identidad al colectivo de trabajadores.

### B. Adaptación técnica.

Cuando un trabajador llega a un puesto de trabajo tiene que adaptarse a la tecnología que se emplee en la misma. La tecnología determina en parte la estructura de la empresa. Si una empresa dispone de una tecnología sencilla necesitará personal cualificado pero si la empresa precisa para su producción tecnología sofisticada precisará trabajadores muy cualificados. Cada día es más frecuente que a las empresas les preocupe la formación de sus trabajadores, de hecho muchas organizaciones disponen de sus propios equipos de formación que organizan cursos específicos para sus empleados. Las empresas que no pueden disponer de sus propios departamentos de formación pueden gestionar la formación continua de sus trabajadores a través de la numerosa oferta formativa que existe en estos momentos en el mercado. Si una empresa vive en un entorno muy dinámico convivirá con constantes cambios y exigirá a sus empleados inteligencia, iniciativa, y flexibilidad para su adaptación.

### C. Adaptación a los cambios organizativos que se producen en las empresas.

Los cambios en las empresas se suelen poner en marcha con el fin de mantener su competitividad en el mercado pudiendo adoptar dos posturas, o anticiparse a la competencia o bien imitarla, en caso de que la empresa no tenga medios para investigar directamente. Cuando una empresa modifica su tecnología tendrá que formar a los trabajadores en la misma y conseguir que no se produzca un rechazo al cambio. Los trabajadores situados en puestos intermedios de mando suelen ser especialmente sensibles al cambio al poder afrontarlo como una pérdida de su poder si se da mayor participación a los trabajadores a su cargo. Las empresas que introducen cambios deben planificar y prever el impacto social que estos cambios generan, sobre todo cuando conllevan

<sup>2</sup> Misión. Documento escrito en el que se plasma los objetivos que pretende lograr la organización.

<sup>3</sup> Visión. Documento escrito en el que se plasma como se ve la empresa en el futuro aplicando los valores que la organización pretende vivir y desarrollar.

pérdidas de puestos de trabajo, pues como sabemos la pérdida del trabajo puede provoca en el ser humano problemas psicológicos, además de la consiguiente disminución de su renta. A su vez cuando los cambios tecnológicos son importantes los trabajadores pueden sentir que no tienen el control sobre los procesos de trabajo tal y como lo tenían antes. Esta sensación de pérdida del control sobre el trabajo genera inseguridad.

Si la empresa desea tener a sus trabajadores integrados en sus puestos deberá realizar un estudio del rendimiento de cada trabajador en el puesto para contrastarlo con los objetivos de la organización y planificar su carrera, y si hay cambios deberá facilitarles la formación que sea imprescindible para que el trabajador pueda desempeñar su trabajo tras el cambio de forma eficiente. La Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.) ha elaborado documentos de trabajo sobre los cambios en las organizaciones que ponen de manifiesto la importancia que tiene el intercambio de información entre los empresarios y los representantes de los trabajadores cuando se desean introducir en la empresa nuevas tecnologías o cambios en la estructura organizativa. La información que es transmitida a los representantes de los trabajadores termina canalizada hacia estos, que la reciben, y pueden ir asumiéndola poco a poco.

Por último indicar que la integración de una persona en un puesto concreto es en parte responsabilidad de los departamentos de Recursos Humanos de las empresas, que tienen la obligación de conocer bien los puestos de trabajo de la mismas y a los individuos que ocupan esos puestos. Estos departamentos deberán encargarse de elegir a la persona adecuada y acompañarla en su proceso de inserción<sup>4</sup> desde la acogida el día que entre a formar parte de la plantilla, planificando su formación y su posterior promoción.

#### **4.- CAPACIDADES GENERALES**

El trabajador tiene que adaptarse al medio laboral y al puesto de trabajo. Su adaptación a un puesto concreto está determinada por muchos factores pero en buena medida influyen su capacidad general y su formación permanente que será necesaria para conseguir la adaptación a los continuos cambios que se vayan desarrollando. Analicemos a continuación las capacidades generales que se están exigiendo a los trabajadores.

---

<sup>4</sup> Algunas empresas tienen desarrollados sus "programas de acogida de trabajadores", en los que se describen las actividades que se han de desarrollar en las empresas cuando llega un trabajador nuevo.

Podemos definir la capacidad como la facultad para hacer algo. Hablamos de *capacidad específica* cuando se trata de hacer algo definido y concreto, pensemos por ejemplo en la capacidad específica necesaria para arreglar un coche o crear un programa informático. Hablamos de *capacidad general* refiriéndonos al desarrollo de habilidades sociales, en esta línea hablamos de la capacidad para comunicarse, de la capacidad para negociar, etcétera.

Junto a la capacidad específica de desarrollar una tarea concreta, hoy día se exige que el trabajador posea o tenga potencial para desarrollar una serie de capacidades generales o competencias porque en líneas generales las empresas buscan trabajadores multidimensionales. Las competencias exigidas más frecuentemente son:

- Autoconocimiento. Conocer los puntos fuertes de uno mismo potencia el trabajo de cada uno, conocer nuestros puntos débiles nos puede ser útil para tomar las decisiones necesarias para reforzarnos allí donde consideremos conveniente.
- Tomar decisiones. Se exige al trabajador la capacidad para tomar decisiones con autonomía propia que les permita tener iniciativa para solucionar un problema que se presente en un momento dado.
- Habilidad de comunicación. Cuando hablamos de habilidad de comunicación nos estamos refiriendo a la capacidad para comunicarse con el resto de personas que trabajan en la empresa y con aquellos que sin trabajar se relacionan con la misma. La habilidad de comunicación incluirá tanto la transmisión o recepción de informaciones como la habilidad para transmitir y recibir órdenes.
- Solución de conflictos. La capacidad para la solución de conflictos conlleva una aptitud para detectarlos e intervenir en los procesos de solución pacífica de los mismos, y tomar la decisión pertinente tras el estudio del problema y de las alternativas.
- Planificar. Un trabajador que sabe planificar es una persona capaz de organizar los medios e instrumentos con los que cuenta la empresa. La planificación es una actividad propia de puestos directivos, pero no podemos olvidar que también es una parte importante de todo trabajo.
- Capacidad de prever acontecimientos. Se trata de conseguir que los trabajadores tengan ciertas cualidades de análisis de situaciones que les permitan anticiparse a hechos o circunstancias diversas.
- Trabajo en equipo. Los nuevos sistemas de trabajo que se están introduciendo en la empresa española obligan a los trabajadores a trabajar en equipo. Por ello la importancia de formar a los alumnos en esta capacidad. La participación de las mujeres en los puestos directivos ha demostrado que tiene una serie de cualidades importantes en relación al trabajo en grupo, y que desarrolladas tienden a dar excelentes resultados. Entre sus cualidades se destaca el fomento de la participación, transmiten entusiasmo por el trabajo,

comparten el poder y la información, y amplían la autonomía en el trabajo.

Sin ser parte de las competencias de corte social hemos de referirnos a la gran importancia que el mercado laboral da al manejo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Competencia que es requisito indispensable en la contratación de trabajadores en infinidad de puestos de trabajo.

Todo este conjunto de capacidades de los trabajadores conforman la aptitud de una persona. Una de las aptitudes básicas que se exige a los empleados es la capacidad para afrontar el conglomerado de cambios que se desarrollan en su entorno laboral. Es importante no olvidar que la capacidad que se exige a cada trabajador dependerá de la cantidad y de la complejidad de las actividades que realice. En líneas generales se puede afirmar que mientras que a las categorías altas se les exige ser creativos, sentido común, polivalencia, formación en idiomas y tener seguridad para tomar decisiones, a las categorías inferiores se les viene exigiendo sobre todo dedicación, disciplina y fidelidad.

En el momento actual es frecuente oír hablar del concepto “polivalencia” aplicado a los trabajadores. Polivalencia significa capacidad de asumir diferentes tareas o funciones. La polivalencia aplicada al ámbito laboral es un fenómeno que surge de la evolución del sistema de trabajo que ha pasado de precisar a trabajadores especializados en tareas muy concretas a necesitar trabajadores dotados de conocimientos en una gran parte del proceso productivo de una empresa. José Sánchez Sánchez (Profesor de la Universidad Complutense de Madrid) señala los caracteres que posee el puesto de trabajo polivalente que a su juicio son los siguientes:

1. El puesto agrupa un conjunto de actividades que se articulan en torno al control de la producción. El trabajador que asume un puesto polivalente deberá tener claramente especificado el tiempo que debe emplear en cada tarea.
2. La vigilancia y control del trabajo son las tareas que principalmente se encomiendan a estos trabajadores.
3. Los trabajadores polivalentes deben tener una visión global de la actividad de la empresa.
4. El trabajo consiste fundamentalmente en el control de los resultados.

Es fácil imaginar que uno de los grandes inconvenientes que afecta a estos trabajadores es la movilidad funcional a la que están sometidos. Por el contrario uno de los grandes beneficios es la capacidad motivadora que suelen tener estos puestos como resultado del contenido del trabajo.

## 5. LA FORMACIÓN CONTINUA DE LOS TRABAJADORES

### 5.1.- La formación de los trabajadores.

Junto a la mayor o menor capacidad que tenga cada trabajador individualmente para afrontar los cambios de las empresas la formación constituye un factor de referencia que tiene dos efectos: Por un lado ayuda a reciclar a los trabajadores con puestos de trabajo y por otro lado contribuye a facilitar el acceso al mundo laboral a personas que buscan un empleo. Hoy día en nuestra economía global el capital humano es un elemento clave para el éxito de la empresa. Hay informes que demuestran que los países de la Unión Europea que aplican planes de formación tienen un menor índice de desempleo, en este sentido remarcamos el esfuerzo que Alemania hizo en la formación de los trabajadores tras la Segunda Guerra Mundial que en parte es hoy la base del éxito de su industria.

La Unión Europea ha generado numerosa documentación relativa a la formación de los trabajadores, de hecho el Consejo de las Comunidades Europeas emitió una Decisión en el año 1990 que establecía la obligación de todos los Estados Miembros de la Comunidad de elaborar un informe sobre las medidas que implantaría en materia de formación de los trabajadores. Este informe debía ser presentado a la Comisión. El Consejo de las Comunidades Europeas en Resolución de junio de 1989 señaló las funciones de la formación continua hoy llamada formación para el empleo. Para el Consejo esta formación debe:

- Reducir los efectos negativos que puedan originar los procesos de reestructuración de las empresas.
- Contribuir a la adaptación de los trabajadores a la evolución de la técnica y de los puestos de trabajo.
- Contribuir a lograr la promoción laboral de los trabajadores que conllevará el progreso en su vida personal.

El mismo Consejo en Resolución de 27 de junio de 2002<sup>5</sup> sobre la educación permanente insta a los Estados Miembros a que, en el marco de sus responsabilidades fomenten de un manera más activa, en cooperación con los centros de educación y de formación y junto con los interlocutores sociales, el desarrollo de la formación en el puesto de trabajo. El aprendizaje permanente de los trabajadores se ha incorporado entre los indicadores estructurales de la Estrategia de Lisboa para los objetivos en educación y formación para el año 2010.

---

<sup>5</sup> Resolución del Consejo de las Comunidades Europeas de 27 de junio de 2002 sobre la educación permanente, Diario Oficial de las Comunidades Europeas C 163/1 de 9 de julio de 2002.

El fundamento legal de la formación de los trabajadores en España se encuentra en las siguientes disposiciones:

- El art. 35 de la Constitución recoge el derecho de todos los españoles a la *“promoción a través del trabajo”*. La formación se ha consolidado como un sólido medio para conseguir esta promoción.
- El artículo 40.2 de la Constitución que señala la obligación del Estado de fomentar *“una política que garantice la formación y la readaptación profesional”*. Este artículo se enmarca en el Capítulo tercero, del Título I de la Constitución dentro de los principios rectores de la política social y económica del Estado. Este principio, por lo tanto, ha de informar la legislación positiva, la práctica judicial y la actuación de los poderes públicos.
- El apartado 2.b) del artículo 4 del Estatuto de los Trabajadores (E.T.) recoge como derecho de los mismos *“la promoción y formación profesional en el trabajo”*. Este precepto está en relación con el artículo 23 del mismo cuerpo legal que recoge como derechos de los trabajadores en relación con la promoción y formación profesional los siguientes:
  - El disfrute de los permisos necesarios para concurrir a exámenes.
  - La preferencia para elegir turnos cuando el trabajador curse con regularidad estudios para la obtención de un título académico o profesional.
  - La adaptación de la jornada ordinaria de trabajo para la asistencia a cursos de formación profesional.
  - Concesión de permisos de formación o perfeccionamiento profesional con reserva del puesto de trabajo.
  - Los trabajadores con al menos un año de antigüedad en la empresa tienen derecho a un permiso retribuido de veinte horas anuales de formación profesional para el empleo, vinculada a la actividad de la empresa, acumulables por un periodo de hasta cinco años<sup>6</sup>.
- El Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo (BOE de 11 de abril de 2007, num. 87)<sup>7</sup>.

Este Real Decreto plantea un modelo de formación que integra la formación ocupacional y la continua en un único subsistema denominado formación para el empleo. Veamos las líneas más significativas de dicho modelo.

<sup>6</sup> Apartado incluido en el artículo 23 del Estatuto de los Trabajadores por Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.

<sup>7</sup> El RD 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo, ha sido desarrollado por la Orden TAS/2307/2007, de 27 de julio, BOE de 31 de julio de 2007.

El subsistema de la formación profesional para el empleo está integrado por el conjunto de instrumentos y acciones que tienen por objeto impulsar y extender entre las empresas y los trabajadores ocupados y desempleados una formación que responda a sus necesidades y contribuya al desarrollo de una economía basada en el conocimiento.

El mencionado subsistema de formación profesional para el empleo está integrado por las siguientes cuatro iniciativas de formación:

- 1) Formación de demanda. Incluye las acciones formativas de las empresas y los permisos individuales de formación financiados total o parcialmente con fondos públicos, para atender las necesidades específicas de formación planteadas por las empresas y sus trabajadores.

Esta formación se financia mediante la aplicación de un sistema de bonificaciones en las cuotas de seguridad social que ingresan las empresas. Las empresas dispondrán de un crédito para la formación cuyo importe resultará de aplicar a la cuantía ingresada por cada empresa el año anterior, en concepto de cuota de formación profesional el porcentaje que anualmente se establezca en la Ley de Presupuestos Generales del Estado. En todo caso se garantizará un crédito mínimo. Las empresas también contribuirán con sus recursos propios a la financiación de la formación.

La formación impartida deberá guardar relación con la actividad empresarial y podrá ser general o específica.

Los permisos individuales de formación autorizan a un trabajador a la realización de una acción formativa reconocida mediante una acreditación oficial, incluida la correspondiente a los títulos y certificados de profesionalidad que constituyen la oferta formativa del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, con el fin de favorecer su desarrollo profesional y personal. La denegación de la autorización del permiso por parte de la empresa debe estar motivada por razones organizativas o de producción, comunicándolo al trabajador.

- 2) Formación de oferta. Incluye los planes de formación dirigidos prioritariamente a trabajadores ocupados y las acciones de formación dirigidas a los trabajadores desempleados.

Con esta formación se trata de ofrecer a los trabajadores, tanto ocupados como desempleados, una formación ajustada a las necesidades del mercado de trabajo que atienda a los requerimientos de productividad y competitividad de las empresas.

La programación y gestión de la oferta formativa en el ámbito estatal incluye: Los planes de formación dirigidos prioritariamente a los trabajadores ocupados; los programas específicos que establezca el

Servicio Público de Empleo Estatal para la formación de personas con necesidades formativas especiales o que tengan dificultades para su inserción o recualificación profesional; la programación de acciones formativas que incluyan compromisos de contratación dirigidos prioritariamente a desempleados y a trabajadores inmigrantes.

En el ámbito autonómico, la oferta de formación profesional para el empleo comprenderá la formación dirigida a trabajadores desempleados y ocupados en la proporción que las Comunidades Autónomas determinen en función del número de trabajadores que se hallen en cada situación y, en su caso, de otras circunstancias objetivas. La oferta formativa de las Comunidades Autónomas también incluirá: Los planes de formación dirigidos prioritariamente a los trabajadores ocupados; los programas específicos que establezcan las Comunidades Autónomas para la formación de personas con necesidades formativas especiales o que tengan dificultades para su inserción o recualificación profesional.

Los planes de formación dirigidos prioritariamente a los trabajadores ocupados podrán ser intersectoriales y sectoriales.

- Los planes intersectoriales están compuestos por acciones formativas dirigidas al aprendizaje de competencias transversales a varios sectores de la actividad económica o de competencias específicas de un sector para el reciclaje y recualificación de trabajadores de otros sectores.
- Los planes de formación sectoriales se compondrán de acciones formativas dirigidas a la formación de trabajadores de un sector productivo concreto, con el fin de desarrollar acciones formativas de interés general para dicho sector y satisfacer necesidades específicas de formación del mismo.

Tanto en el ámbito estatal como en el autonómico en la ejecución de los planes de formación intersectoriales y sectoriales participarán las Organizaciones Empresariales y Sindicales, así como organizaciones representativas de la economía social.

- 3) Formación en alternancia con el empleo. Comprende las acciones formativas de los contratos para la formación y por los programas públicos de empleo-formación, permitiendo al trabajador compatibilizar la formación con la práctica profesional en el puesto de trabajo.
- 4) Acciones de apoyo y acompañamiento a la formación. Son acciones que permiten mejorar la eficacia del subsistema de formación profesional para el empleo.

Los destinatarios de la formación profesional para el empleo están regulados en el artículo 5 del RD 395/2007, de 23 de marzo, en los términos siguientes:

- En la formación de demanda pueden participar los trabajadores asalariados, incluidos los trabajadores fijos discontinuos en los periodos de no ocupación, así como los trabajadores que accedan a situación de desempleo cuando se encuentren en periodo formativo, y los trabajadores acogidos a regulación de empleo en sus periodos de suspensión de empleo por expediente autorizado.
- En la formación de oferta podrán participar los trabajadores ocupados y desempleados en la proporción que las Administraciones competentes determinen.
- En la formación en alternancia podrán participar los trabajadores contratados para la formación y los trabajadores desempleados en los términos que establezca la normativa específica reguladora de los contratos para la formación y de los programas públicos de empleo-formación.

Podrán tener prioridad para participar en las acciones formativas los siguientes trabajadores:

- a) Mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, afectados y víctimas del terrorismo y de la violencia de género, desempleados de larga duración, mayores de 45 años y personas con riesgo de exclusión social, de acuerdo con lo previsto en cada caso por las prioridades establecidas en la política nacional de empleo, en los planes de ejecución de la Estrategia Europea de Empleo y en los Programas Operativos del Fondo Social Europeo.
- b) Los trabajadores ocupados pertenecientes a los siguientes colectivos: trabajadores de pequeñas y medianas empresas, mujeres, afectados y víctimas del terrorismo y de la violencia de género, mayores de 45 años, trabajadores con baja cualificación y personas con discapacidad, de acuerdo con lo que establezcan, en su caso, los Programas Operativos del Fondo Social Europeo y las Administraciones competentes en el marco de la planificación plurianual de la oferta formativa y en sus respectivas programaciones.

La formación para el empleo puede impartirse de forma presencial o a distancia convencional, mediante teleformación o mixta. El Real Decreto exige que la formación presencial se organice en grupos de 25 participantes como máximo. Para la modalidad a distancia se exige como mínimo un tutor por cada 80 participantes.

La formación podrá impartirse en alguno de los siguientes centros:

- Centros de Referencia Nacional.
- Centros Integrados de Formación Profesional de titularidad pública.
- Otros centros de la Administración Pública que cuenten con instalaciones y equipamientos adecuados para impartir formación profesional para el empleo.
- Organizaciones empresariales y sindicales.
- Empresas que desarrollen acciones formativas para sus trabajadores o para desempleados con compromiso de contratación.
- Centros Integrados de Formación Profesional de titularidad privada y otros centros acreditados por las Administraciones competentes.

La Fundación Tripartita para la formación en el Empleo es el organismo que colaborará y asistirá técnicamente al Servicio Público de Empleo Estatal en sus actividades relacionadas con la formación para el empleo.

## 5.2.- Elaboración de planes de formación.

Según José María Peiró<sup>8</sup> para que la formación de los trabajadores sea eficaz será necesario que responda a las necesidades reales de las empresas, para ello los planes de formación deben realizarse previo análisis de la situación real de la misma y del colectivo de trabajadores. También es imprescindible que los planes se desarrollen teniendo en cuenta las investigaciones científicas al respecto y con la realización de una evaluación de cada programa de formación que permita comprobar el grado de eficacia de los mismos.

La formación es un elemento de gran valor social, en cuanto que está considerada actualmente como una medida de política activa en la lucha contra el desempleo. También tiene gran valor para la empresa y para los trabajadores:

- Para la empresa en cuanto que permitirá la adaptación de sus empleados a los nuevos procesos, y a las nuevas tecnologías, en definitiva al cambio.
- Para los trabajadores significará una posibilidad de lograr una promoción vertical o lateral, un medio para mantener el puesto de trabajo ante reestructuraciones de la plantilla de la empresa, una manera de refrescar y actualizar conocimientos que con el tiempo se

<sup>8</sup> PEIRO, J.M., *La Formación Continua como factor estratégico para la empresa y los trabajadores: condiciones y contingencias*, Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Economía y Sociología, Núm. 1, Madrid, 1997.

pierden o se quedan obsoletos, e incluso la formación continua es un medio a través del cual se puede conseguir la motivación del trabajador y como señalan algunos estudios permite mantener la integridad y salud mental de los trabajadores.

Cuando una empresa decide realizar un plan de formación para sus empleados debe ser consciente de la importancia de esta medida. La puesta en marcha de este proceso conlleva el desarrollo de las siguientes fases: Planificación, desarrollo de la formación y evaluación de la misma.

#### A.- Planificación de la formación.

La planificación de la formación continua implica:

1.- Analizar las necesidades que existen en la empresa a este respecto. Cuando existe una necesidad de formación se produce un desfase entre lo que los trabajadores deberían saber y lo que saben en realidad. Existen varias formas de medir que necesidades de formación existen en una empresa en un determinado momento, entre ellas destacamos:

- La comparación entre las características del puesto de trabajo y la cualificación del trabajador.
- Recogida de datos a través de observación, entrevistas, etc.
- Recogida de datos a través de la aplicación de técnicas de dinámicas de grupos.
- Realización de test.
- Realización de informes escritos de equipos de trabajadores.

Lo normal es que la información que se recoja aporte datos que contengan las opiniones de la mayoría de los trabajadores y de los mandos de las empresas. Sin duda el medio más empleado es la entrevista por su rapidez, comodidad y economía.

El estudio de las necesidades también comprenderá el análisis de los factores de competencia, tecnológicos, de procesos o de organización que pueden incidir en las necesidades de formación que surjan a los trabajadores.

#### 2.- Elaboración del plan de formación.

Una vez detectadas las necesidades de formación continua de los trabajadores se requiere la realización del detalle de un plan de formación que incluirá las siguientes fases:

- Detección de los objetivos que se pretenden conseguir con el plan.
- Evaluación de las necesidades que pueden cubrirse con un plan de formación.
- Habrá que priorizar que necesidades son las más importantes

- según los medios con los que disponga la empresa.
- Determinar a qué trabajadores irá destinado
  - Cómo, dónde y con que recursos se va a desarrollar.
  - Temporalización de las enseñanzas.

### B.- Desarrollo de la formación.

La segunda fase de la formación se corresponde con el desarrollo del plan elaborado. Consistirá en la realización de las propias actividades de formación en las que se impliquen los trabajadores.

### C.- Evaluación de la formación.

Una vez que se ha puesto en marcha el plan de formación y ha concluido habrá que realizar una labor de evaluación global, e independiente de la evaluación de las sesiones de formación concretas. Esta evaluación global tratará de determinar si se han cubierto las expectativas u objetivos del plan, si se han utilizado los métodos adecuados y si la formación ha contribuido a superar la situación concreta que se quería resolver.

Los métodos para evaluar son muy variados pudiéndose utilizar test, entrevistas, encuestas, entre otros. Es normal que las empresas determinen el éxito de la formación continua a través de la satisfacción de los trabajadores tras los cursos, asimismo toman como criterio evaluador el grado de aplicación de lo aprendido en el correspondiente curso de formación.

Lo normal es que los planes de formación sean diseñados por los responsables de los Departamentos de Recursos Humanos de las empresas contando con la colaboración de los representantes del personal. Ahora bien, es muy distinto elaborar un plan de formación en una pequeña empresa que en una de grandes dimensiones. Normalmente las grandes empresas tienen cláusulas en sus convenios colectivos referentes a la formación de sus trabajadores siendo los departamentos de Recursos Humanos quienes tienen encomendadas entre sus funciones la planificación y desarrollo de estas actividades. Sin embargo las pequeñas empresas normalmente no cuentan con un departamento de Recursos Humanos que trabaje en este campo, ni suelen negociar la formación en sus convenios de empresa. Otra importante diferencia que marcará de forma clara el carácter de la formación que se desarrolle, se basa en el hecho de que mientras que las grandes empresas suelen tener a personal muy especializado, las pequeñas y medianas empresas se sirven de personal con un perfil polivalente, por ello la planificación en uno u otro caso será diferente.

## 6.- NUEVAS CONCEPCIONES EMPRESARIALES DESDE LA FLEXIBILIDAD Y LA PARTICIPACIÓN

Flexibilidad y participación son dos características que presiden hoy día el desarrollo de la actividad empresarial. Cuando hablamos de ellas nos referimos tanto a flexibilidad y participación en relación a los trabajadores como a flexibilidad y participación en relación a otras empresas.

### 6.1.- Participación de los trabajadores en las empresas

Cuando hablamos de participación de los trabajadores en la empresa nos estamos refiriendo a las múltiples formas de presencia que manifiestan los trabajadores en las empresas. El fenómeno de la participación ha sido estudiado desde muchas perspectivas y en él se engloban desde los procesos de negociaciones y diálogo entre los empleados y los empresarios, hasta la participación en la toma de decisiones. El mayor o menor nivel de participación de los trabajadores de una empresa va a venir determinado por la concepción que se tenga sobre la organización política de la empresa, es decir sobre como se reparte el poder, lo que lógicamente se reflejará en la estructura que tenga la organización. El fundamento legal de la participación de los trabajadores en la empresa se encuentra en el art. 129 de la Constitución cuyo tenor literal dice así: *“Los poderes públicos promoverán eficazmente las diversas formas de participación en la empresa y fomentarán, mediante una legislación adecuada, las sociedades cooperativas. También establecerán los medios que faciliten el acceso de los trabajadores a la propiedad de los medios de producción”*.

Según Aragón Sánchez<sup>9</sup> pueden diferenciarse varias formas de participación atendiendo a los siguientes criterios:

1.- El control. Se diferencian cuatro sistemas de participación.

- Empresas tradicionales. No cuentan con los trabajadores para la toma de decisiones ni tampoco participan en la gestión.
- Empresas colectivas. Tampoco hay participación en las labores y tareas de gestión pero los trabajadores, aunque sea simbólicamente, son propietarios de una pequeña parte.
- Empresas capitalistas. Están caracterizadas porque algunos trabajadores son especialistas en la gestión de las mismas no participando de la propiedad.
- Empresas cooperativas en las que la propiedad es de los mismos empleados que son a la vez quienes gestionan la empresa.

<sup>9</sup> ARAGÓN SÁNCHEZ, A., *La Participación de los Trabajadores en la Empresa*, CES, Madrid, 1998.

## 2.- Formas de participación con fundamento legal.

- El primer y más típico ejemplo es la participación de los trabajadores a través de las representaciones unitarias y sindicales en la empresa. En el Derecho español los delegados sindicales, los delegados de personal y los comités de empresa tienen reconocidos un conjunto de importantes derechos que pueden ir desde recibir información sobre la evolución general del sector económico al que pertenece la empresa, conocer el balance, la cuenta de resultados y la memoria, recibir las copias básicas de los contratos, hasta el reconocimiento del derecho a ser consultados antes de que el empresario tome ciertas decisiones como traslados o despidos colectivos.
- Un modelo significativo con base legal se encuentra en el sistema de cogestión alemán. Con base en este sistema los trabajadores toman parte en algunos procesos decisorios.
- La negociación colectiva es en el momento actual un importante mecanismo a través del cual los trabajadores colectivamente organizados pueden tomar decisiones sobre las condiciones de trabajo.
- El sistema de cooperativas potencia altamente la participación de los trabajadores que son a la vez socios.

En España las sociedades cooperativas de trabajo asociado han tuvieron su desarrollo legislativo en la Ley General de Cooperativas 3/87, de 2 de abril, hoy día su regulación se contiene en la Ley 27/1999, de 16 de julio de Cooperativas.

El ejemplo clásico es el nacimiento y desarrollo de la Corporación Cooperativa Mondragón que tiene alrededor de 25.000 trabajadores que son a la vez propietarios. El Grupo Mondragón tuvo como impulsor a José María Arizmendi-Arrieta que con base en una Escuela Politécnica logró impulsar un ente que hoy cuenta con más de 150 empresas. Hoy día el grupo basa su actividad en estos cuatro principios: Solidaridad en los salarios, participación en la gestión de la empresa, transformación social y carácter universal. Aparte goza de una estructura democrática siendo la Asamblea General quien elige a los órganos de gobierno.

## 3.- Otras formas de participación.

- Nos referimos a las consultas que pueden hacer los directivos o mandos intermedios a sus empleados con motivo de la toma de una decisión importante. Suelen motivar altamente a los trabajadores puesto que se les hace sentir partícipes de las decisiones.

- El trabajo en círculos de calidad organiza a los trabajadores en grupos para analizar el proceso de trabajo, detectar problemas y establecer vías de mejora.
- Y por último hablaremos de la participación financiera de los empleados en la empresa. Se desarrolla cuando se les permite el acceso a la propiedad del capital generalmente a través de la adquisición de la propiedad de acciones o participaciones. Otra fórmula normal suele ser el establecimiento de un derecho a participar en el beneficio de la empresa que se normaliza en la concesión de una cantidad de dinero en un determinado periodo del año.

## 6.2.- Nuevas concepciones empresariales desde la flexibilidad

Analizamos la flexibilidad con relación a los trabajadores desde dos perspectivas: la legal y la organizativa.

1. Legalmente la flexibilidad se ha desarrollado con los sistemas de movilidad funcional, geográfica y con la posibilidad de realizar modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo. Las empresas tratan de buscar fundamentalmente la posibilidad de reestructurar sus plantillas en función de sus necesidades con los menores costes posibles. El artículo 39 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores regula la movilidad funcional sin otras limitaciones que las exigidas por las titulaciones académicas o profesionales precisas para ejercer la prestación laboral y por la pertenencia al grupo profesional. Nunca podrá menoscabar la dignidad de trabajador, ni su formación ni promoción profesional. El artículo 40 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores regula la movilidad geográfica disponiendo un doble régimen según se trate de desplazamiento de carácter temporal, o de un traslado que tendrá un carácter definitivo.

La posibilidad de realizar modificaciones sustanciales de la jornada, horario, régimen de trabajo a turnos, sistema de remuneración, sistema de trabajo y rendimiento, y movilidad funcional que exceda de los límites del artículo 39 se contiene en el artículo 41 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, que también prevé un doble régimen según se trate de modificaciones individuales o colectivas.

2. También hemos de destacar las importantes reformas laborales llevadas a cabo por los Gobiernos españoles de los últimos años que han potenciado el uso de los contratos temporales como medida para lograr un mayor índice de empleo, y resaltamos igualmente el desarrollo del contrato a tiempo parcial que ha sido utilizado fundamentalmente para la contratación de mujeres y jóvenes. En este

sentido Holanda es el país de la Unión Europea que ha hecho una mayor utilización del contrato a tiempo parcial.

3. Organizativamente la flexibilidad ha marcado una evolución que ha ido desde los sistemas artesanales de producción, a la producción en masa, y desde allí a la producción en "círculos de calidad" (Renault) o a través del "open system" (típica producción de la Volvo, la General Motors, etc.).

Los modelos arquitectónicos que hasta hace unas décadas existían se han caracterizado por tener una estructura organizativa vertical y estar centrados en el producto. Hoy día las empresas consideran como punto central de su actividad los clientes prestando especial relevancia a los nuevos mercados emergentes producto de la globalización económica. La producción moderna organiza el trabajo en grupo, de forma rotativa, y por funciones dando responsabilidades a grupos de trabajadores.

Con relación a las empresas la flexibilidad viene determinada por cuatro motivos esenciales: comerciales, técnicos, financieros y productivos. La nueva estructura flexible considera el negocio como un conjunto. Entre los modelos de organización flexible que más éxito están teniendo podemos destacar:

1. El "joint ventures" o las uniones temporales de empresas (en España es famosa en este sentido la Central Nuclear de Trillo) que por razones que suelen ser organizativas, de capacidad tecnológica, económicas o de competencia, se unen para conseguir una determinada producción en un sector. En definitiva se trata de lograr la suma de las mejores ventajas competitivas de un grupo de empresas que permita una presencia fuerte en un determinado sector. En esta línea es necesario no olvidar la labor realizada por las Euroventanillas que ayudan a pequeñas empresas a buscar otras del mismo país o de otro Estado de la Unión para establecer acuerdos de cooperación técnica, comercial o financiera.
2. Organización en malla. Este tipo de organizaciones están integradas por una estructura básica en la que se van haciendo diferentes combinaciones para lograr equipos de trabajo diferentes, según el momento y las necesidades, que asumen la responsabilidad del proceso. Se caracterizan por centrar su interés en lograr una calidad total; dibujar procesos de trabajo más que estructuras empresariales; y trabajar en grupo con preferencia frente al trabajo individual.
3. Organización en trébol. Este moderno sistema de organización empresarial ordena los recursos de la empresa en cuatro grandes secciones. El núcleo profesional formado por aquellas tareas y personas que son esenciales para la organización y que permanecen estables en la misma. Existe un grupo de trabajadores que son

contratados temporalmente en función de las necesidades puntuales de la empresa, un tercer bloque de tareas que se externalizan y otras tareas que son transmitidas a los clientes para que las desarrollen ellos mismos.

4. Buble organization (organización en burbuja). Esta es la expresión inglesa de las organizaciones de responsabilidad compartida que están integradas por varias empresas que ponen en común sus actividades con el fin de lograr un resultado óptimo en el trabajo de todas ellas mediante el diálogo.
5. Equipos de alto rendimiento. Están formados por trabajadores de una empresa que dirigen su propio trabajo dotados de personal muy motivado, cualificado en su trabajo, con alto nivel de información y que disponen de tecnología avanzada.
6. Outsourcing. Ha sido definido como la incorporación a la empresa de determinados servicios con los que no cuenta en su estructura organizativa, es decir una empresa adquiere de un proveedor externo ciertas capacidades que necesita para desarrollar su actividad. A través del outsourcing se desplazan los costes fijos de la empresa al proveedor a la vez que se agiliza la adquisición de los recursos que se necesitan.
7. Offshoring. También se conoce como deslocalización empresarial y se basa en flexibilizar la producción trasladando las plantas productivas de las empresas a zonas donde los trabajadores tienen pocos derechos laborales reconocidos por sus legislaciones nacionales, salarios muy bajos y muchas horas de trabajo. De esta manera las empresas reducen sus costes productivos y consiguen colocar su producción en los países desarrollados. Este sistema conocido como “dumping social” genera gran desasosiego en los países en desarrollo puesto que sus trabajadores o bien pierden sus empleos o se ven obligados a reducir sus salarios para que la empresa no deslocalice su producción.
8. Empresas virtuales. Este sistema de flexibilidad permite a varias empresas poner en común sus equipos más productivos o interesantes para lograr un producto o poner en marcha un nuevo servicio gestionado entre ambas empresas. Las relaciones entre las organizaciones son estratégicas pero no tienen porqué perdurar en el tiempo muchos años pueden durar únicamente lo que dura el proyecto concreto para el que se han unido. Los trabajadores se ven obligados a coordinarse no sólo con equipos de su empresa sino de otras con las que la organización trabaja en proyectos conjuntos.
9. Descentralización de las decisiones. Es una estructura flexible cuyo desarrollo ha sido posible gracias a las nuevas tecnologías de las telecomunicaciones. Las organizaciones empresariales no gestionan todo su negocio desde un solo centro de operaciones sino que se

sitúan en varios puntos del planeta para operar en mercados muy amplios con personal creativo y con capacidad de decisión desde cualquiera de los puntos de localización que poseen.

10. Teletrabajo. Sistema de trabajo por medio del cual se emplean a trabajadores para realizar un trabajo fuera del espacio físico que la empresa utiliza habitualmente para su producción o para prestar sus servicios de manera continuada. El trabajador puede trabajar desde el lugar que él elija, su domicilio o desde otro sitio, pues la empresa no le va a obligar a personarse en el centro de trabajo. De esta manera se evitan los desplazamientos diarios de la sede del domicilio del trabajador al centro de trabajo y viceversa, al mismo tiempo se reduce el espacio que la empresa tiene que tener disponible para que sus empleados desarrollen sus tareas. El teletrabajo ha sido regulado en el artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores por medio del contrato de trabajo a distancia<sup>10</sup>.

Todas estas nuevas estructuras necesitan para funcionar un cambio en el tratamiento de los Recursos Humanos de la empresa. Para José M. Iundáin Vilá los elementos esenciales del cambio en la gestión del personal se polarizan en los siguientes elementos:

- Hay que posibilitar la movilidad de los sistemas de inteligencia de la empresa.
- Hay que potenciar la creatividad de los trabajadores.
- Son necesarios equipos de directivos que sepan motivar a los trabajadores y hacerles sentir partícipes de los objetivos empresariales.
- Y por último cita la importancia de que en la elaboración del proyecto empresarial intervengan todos los grupos o equipos de la empresa.

En la actualidad son muchas las empresas que se plantean tener un sistema más flexible de trabajo para sus empleados con el fin de lograr la permanencia de los mismos en la empresa y mantener la productividad. Es relevante el esfuerzo que se está haciendo en el campo de la conciliación de la vida familiar y laboral<sup>11</sup>, para permitir a las mujeres y a los hombres con familias, especialmente con hijos pequeños, la posibilidad de compatibilizar ambas facetas de la vida. Entre las medidas que algunas empresas están adoptando podemos citar la flexibilidad en los horarios que permite la adaptación de los mismos a las necesidades familiares de los trabajadores y trabajadoras, así como la reducción de las jornadas con la consiguiente reducción de

<sup>10</sup>El artículo 13 fue redactado por el artículo 6 de la Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.

<sup>11</sup> Valero Matas, J.A., denomina a esta parte de la actividad empresarial "Facilitating Life", en *Recursos Humanos*, Tecnos, Madrid, 2008, p.47.

suelo para aquellas personas que durante un tiempo de su vida y por necesidades familiares prefieren trabajar la mitad de la jornada. Junto a estas medidas también hay que destacar la cada vez mayor existencia de guarderías en centros de trabajo, así como la implantación de los sistemas de trabajo por vía telemática que permiten el desarrollo de las funciones en una empresa sin la necesidad de la presencia física de los trabajadores en la sede de la misma, medida esta última que contribuye notablemente a flexibilizar los sistemas de trabajo en la empresa.

## **7.- EL PAPEL DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL ESPECÍFICA EN EL MERCADO DE TRABAJO**

Una de las medidas políticas establecidas para incentivar el empleo ha sido la Formación Profesional. La Formación Profesional Específica intenta ser una vía de acceso al mercado laboral. Esta labor la consigue de la siguiente manera:

- Por un lado la implantación de los ciclos formativos de grado medio y superior ha de responder a demandas reales del mercado de trabajo.
- Por otro lado a través del módulo de Formación en Centros de Trabajo (F.C.T.) se pone en contacto oferta y demanda de empleo. El módulo de F.C.T. es un módulo obligatorio que deben cursarlo todos los alumnos para obtener el título de Técnico o Técnico Superior. La experiencia demuestra que algunos de los alumnos son contratados en las empresas donde realizan las prácticas tras el periodo de formación en el centro de trabajo pues aquellas tienen en un periodo concreto la posibilidad de verles trabajar y formarles a su medida. De esta forma se pone de manifiesto la utilidad del módulo de F.C.T y su incidencia directa en el sistema de acceso al trabajo.
- Debemos mencionar la labor que el profesorado especialista de Formación y Orientación Laboral realiza en materia de inserción sociolaboral con los alumnos puesto que orienta a los mismos como futuros trabajadores y les enseña estrategias concretas de búsqueda de empleo.

## 8.- CONCLUSIONES

- La adaptación del trabajador al medio laboral y al puesto de trabajo en concreto, es una tarea que debe venir planificada y facilitada por los departamentos de Recursos Humanos de las empresas.
- El mundo del trabajo está pasando por una época de grandes cambios. Las nuevas tecnologías evolucionan de forma tan rápida que los trabajadores están siendo sometidos constantemente a procesos de adaptación a los nuevos procesos de trabajo.
- La formación de los trabajadores se ha revelado como un instrumento de gran utilidad para lograr la permanencia de los trabajadores en sus empresas, la promoción de los mismos a mejores puestos de la organización o a mejores puestos en empresas distintas. Para las empresas la formación permanente es la llave que permite adaptar con rapidez los cambios en la organización sin una merma de la productividad.
- Las nuevas perspectivas de la gestión empresarial se basan en lograr una mayor flexibilidad en sus estructuras organizativas y una mayor participación de los trabajadores en todos los niveles de la empresa.

## 9.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES.

- Acuerdo de Formación Profesional para el Empleo de 7 de febrero de 2006.
- Albizu, E., *Flexibilidad Laboral y Gestión de los Recursos Humanos*, Ariel, Sociedad Económica, Barcelona, 1997.
- Andrés Reina, M<sup>a</sup> Paz, *Gestión de la formación en la empresa*”, Pirámide, Madrid, 2001.
- Aragón Sánchez, A., *La participación de los trabajadores en la empresa*, CES, Madrid, 1998.
- Durán López, F. y otros, *La Formación Profesional Continua en España*, FORCE, Ministerio de Trabajo, Madrid, 1994.
- Gidró, Gil y Rueda, Basilio, *Nuevos modelos de gestión empresarial*, Círculo de Empresarios, Madrid, 1998.
- Gladstone, A. y Ozaki, M., *Participación de los Trabajadores en la Empresa, Nuevas Tecnologías y Programas de Formación*, Informes O.I.T., Ministerio de Trabajo, Madrid, 1994.
- Lucas Marín, A., *La participación en el trabajo. El futuro del trabajo humano*, Editorial Lumen, Colección Política, servicios y trabajo social, Buenos Aires, 1995.
- Manual de Negociación, *La Formación Continua de los Trabajadores*, Instituto de Formación y Estudios Sociales (I.F.E.S.), Madrid, 1993.
- Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral.
- Ordoñez Ordoñez, M., *La nueva gestión de los Recursos Humanos*, Ediciones Gestión 2000, S.A., Edipe, Madrid, 1995.
- Peiró, J.M., *La formación continua como factor estratégico para la empresa y los trabajadores: Condiciones y contingencias*, Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Economía y Sociología, N<sup>o</sup> 1, 1997.
- Peters, T., *Reinventando el Trabajo*, Nowtilus Gestión, 2002.
- Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo.
- Santos Ortega, J.A., *Sociología del Trabajo*, Editorial Tirant lo Blanch, Valencia, 1995.
- Schermerhorn, Hunt y Osborn, *Comportamiento Organizacional*, Limusa Wiley, México, 2004.
- Sebastián Ramos A., y Sánchez Garacía M.F., *El Mercado de Trabajo y el Acceso al Mundo Laboral*, Estel, Barcelona, 2000.
- Valero Matas, J., y otros, *Recursos Humanos*, Tecnos, Madrid, 2008.