

ANÁLISIS DE MECANISMOS O REDES  
PARA PROMOVER LA INCORPORACIÓN  
DE LOS TRABAJADORES A PROCESOS  
DE FORMACIÓN

Nº Exp.: C20050316

# INFORME 2

<p><b>Subvencionan</b></p>  <p>Fundación Tripartita PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO</p>	 <p>UNIÓN EUROPEA Fondo Social Europeo</p>	<p><b>Colaboran</b></p>  <p><i>Investigación Social y de Mercado</i></p>	 <p>asimag</p>
---	---	---	---







## **INDICE**

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Inquietudes y motivaciones que guían la investigación. Metodología .....</b>	<b>22</b>
<b>3. Objetivos Generales y Específicos.....</b>	<b>28</b>
<b>3.1. Objetivos generales.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>30</b>
<b>3.3. Referencias al Trabajo de Campo .....</b>	<b>31</b>
<b>PRIMERA PARTE.....</b>	<b>33</b>
<b>4. Procesos de comunicación y difusión –internos y externos- de la formación continua .....</b>	<b>35</b>
<b>5. Apuntes sobre la importancia de la comunicación/difusión de la formación continua en la empresa .....</b>	<b>41</b>
<b>6. Redes y canales de comunicación.....</b>	<b>43</b>
<b>7. ¿Comunicación Formal versus Comunicación Informal?.....</b>	<b>46</b>
<b>8. Importancia de los canales de comunicación Informal .....</b>	<b>48</b>
<b>SEGUNDA PARTE .....</b>	<b>51</b>
<b>9. Formación Continua y procesos de comunicación .....</b>	<b>53</b>
<b>9.1. Análisis cualitativo .....</b>	<b>53</b>
<b>9.1.1. Esquema básico para el análisis de los mecanismos, redes y agentes de comunicación y difusión de la Formación Continua en los contratos Programa .....</b>	<b>53</b>

9.1.2. Dinámicas y escenarios de Difusión y Comunicación de la formación continua. Eficacia y Eficiencia de los agentes involucrados .....	59
9.1.3. Entrevistas y grupos de discusión.....	65
9.1.4. Percepción del conocimiento sobre Formación Continua a nivel general .....	66
9.1.5. Percepción de la información sobre la Formación Continua recibida	71
9.1.6. Elementos que ha de tener un buen proceso de comunicación de Formación Continua .....	72
9.1.7. Agentes intervinientes en el diseño y desarrollo de un proceso de comunicación de la Formación Continua.....	81
<b>10. Análisis a nivel cuantitativo .....</b>	<b>84</b>
10.1. Percepción del conocimiento sobre la Formación Continua a nivel general.....	85
10.2. Percepción de la información sobre Formación Continua recibida .....	91
10.3. Búsqueda individual de información sobre Formación Continua .....	95
10.4. Necesidades informativas sobre la oferta de Formación Continua.....	100
<b>TERCERA PARTE .....</b>	<b>105</b>
<b>11. Difusión y promoción de la Formación Continua entre los trabajadores ocupados .....</b>	<b>107</b>
11.1. Análisis cualitativo .....	107
11.1.1. Difusión y promoción de la Formación Continua entre los trabajadores ocupados.....	107
11.1.2. Papel de los emisores en la Formación Continua.....	118
11.1.3. Papel de los receptores en la Formación Continua .....	124
11.1.4. Tipología de destinatarios de los mensajes enviados .....	126
11.1.5. Tipologías de mecanismos de comunicación .....	130

11.1.6. La comunicación en el puesto de trabajo .....	131
11.1.7. Vías alternativas de comunicación.....	148
11.1.8. La comunicación como animación y apoyo a la formación .....	154
<b>12. Análisis cuantitativo .....</b>	<b>157</b>
12.1. La comunicación en el puesto de trabajo.....	157
12.2. Vías alternativas de comunicación.....	163
12.3. La comunicación como animación y apoyo a la formación.....	178
<b>CUARTA PARTE .....</b>	<b>191</b>
<b>13. El papel de los agentes empresariales en los procesos de comunicación. Cómo se llevan a cabo los procesos de difusión y promoción .....</b>	<b>193</b>
13.1 Análisis a nivel cualitativo.....	193
13.1.1. El papel de los agentes empresariales en los procesos de comunicación .....	193
13.1.2. Modelos de comunicación que existen/Tipos de comunicación que existe .....	194
13.2.- Análisis a nivel cuantitativo .....	203
13.2.1. El papel de los agentes empresariales en los procesos de comunicación .....	203
13.3. Resultados del análisis del grupo Delphi .....	215
<b>QUINTA PARTE .....</b>	<b>237</b>
<b>14. El papel de los agentes sindicales en los procesos de comunicación. Cómo se llevan a cabo los procesos de difusión y promoción .....</b>	<b>239</b>
14.1. Análisis a nivel cuantitativo .....	239

<b>SEXTA PARTE.....</b>	<b>253</b>
<b>15. Recomendaciones para logros de programas de calidad en comunicación. ....</b>	<b>254</b>
<b>15.1. Propuestas para mejorar los mecanismos de comunicación existentes en materia de comunicación desde la óptica del sindicato .....</b>	<b>264</b>
<b>15.2 Propuestas para mejorar los mecanismos de comunicación existentes en materia de comunicación desde la óptica de la empresa.....</b>	<b>266</b>
<b>15.3 Necesidad de un Programa de Comunicación Interna y el diseño de modelos de comunicación. ....</b>	<b>268</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>271</b>
<b>ANEXO 1: El análisis cuantitativo: descripción de la muestra tomada.....</b>	<b>277</b>
<b>ANEXO 2: Metodología aplicada en el grupo Delphi.....</b>	<b>291</b>
<b>ANEXO 3: Índice de gráficos y tablas .....</b>	<b>299</b>

\*\*\*

## **PRESENTACIÓN**



## **1. Introducción**

La empresa de analizar los mecanismos o redes de promoción para la incorporación de los trabajadores a los procesos de formación, en primer lugar, tiene que ser capaz de elaborar hipótesis que den cuenta y, en la medida de lo posible, describan el escenario, los elementos y los procesos a los que se alude; en segundo lugar, se debe construir un aparato crítico sistematizado para construir instrumentos de análisis posibles de ser aplicados en la práctica concreta, en la experiencia real. Es decir, en y a las personas que constituyen, en definitiva, el sistema de Formación Continua y son su razón de ser.

Obviamente, este análisis de procesos y elementos es, a la vez, un proceso que debe ir superando etapas y redefiniendo sus conclusiones a medida que avanza en el conocimiento de su objeto de estudio. En este sentido, se debe tomar en consideración las propuestas presentadas en el informe N°1 y, a la luz de los nuevos datos que se han conseguido con las entrevistas, los grupos de discusión aplicados a los agentes involucrados e incluso la misma encuesta, reestructurar las hipótesis y los modelos contruidos para dar cuenta de la compleja realidad de **mecanismos o redes para promover la incorporación de los trabajadores a procesos de formación.**

Luego de revisar el contexto general del proceso de Formación Continua y, por supuesto, de sus mecanismos y redes de promoción y comunicación, en el primer informe, merece que nos detengamos en ciertos aspectos más específicos de las prácticas comunicacionales y de creación y gestión de redes

que, en un trabajo de campo como el acometido, facilitarán la comprensión del mismo.

En el proceso de consolidación definitiva de una nueva cultura de Formación al alcance de todos los trabajadores<sup>1</sup>, los actores, agentes y otros elementos involucrados, se enmarcan en la realidad que resulta de la relación entre Empresas, Sindicatos, Poderes Públicos y Sociales<sup>2</sup>. En este contexto, podemos sostener que este nuevo concepto se desarrolla en el seno de una sociedad autoproclamada como del Conocimiento y de la Información, en la que el papel de la Formación Continua ha sufrido un cambio cualitativo en todas sus dimensiones.

En este sentido, las aportaciones que en materia de Formación Continua han llevado a cabo Poderes, Administraciones Públicas y Agentes

---

<sup>1</sup> Cfr. NUEVOS MERCADOS DE TRABAJO EUROPEOS ABIERTOS A TODOS Y ACCESIBLES PARA TODOS. Comisión de las Comunidades Europeas. COM, 2001; Plan Interinstitucional de Empleo 2003-2006. Gobierno Vasco.

<sup>2</sup> Cfr. Plan de CONFEBASK para la Integración de las Empresas Vascas en la Sociedad de la Información, 2004; Aprovechar la Oportunidad de la Sociedad de la Información en España, MCyT, 2003; Guía de ayuda a la planificación de la formación en TICs. SPRI, Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial, S.A., 2004; *España.es*. Programa de Actuaciones para el Desarrollo de la Sociedad de la Información en España, 2004; COMUNICACIÓN DE LA COMISIÓN AL CONSEJO, AL PARLAMENTO EUROPEO, AL COMITÉ ECONÓMICO Y SOCIAL Y AL COMITÉ DE LAS REGIONES eEurope 2005: Una sociedad de la información para todos. Plan de acción que se presentará con vistas al Consejo Europeo de Sevilla, 2002; ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN TRANSVERSAL: LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN APLICADAS A LA FORMACIÓN CONTINUA. DOCUMENTO DE SÍNTESIS. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS, 2004; LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN APLICADAS A LA FORMACIÓN CONTINUA: ENTORNOS VIRTUALES DE GESTIÓN, APRENDIZAJE Y TUTORIZACIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA, 2004; ENTORNOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE: LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN APLICADAS A LA FORMACIÓN CONTINUA EN EL MUNDO DE HABLA HISPANA, 2004.

Sociales se han ido acentuando progresivamente para alcanzar cotas hasta el momento desconocidas. Y es por esta razón que se hace necesario indagar en lo que puedan decirnos estos actores y agente, porque puede afirmarse que, en el pasado, el panorama formativo en España se ha caracterizado por una evidente falta de regulación, lo cual a su vez repercute bajo la forma de problemas en torno a los mecanismos y redes de información, y sería interesante conocer los factores que han configurado dicho escenario.

No se puede sin embargo, hablar de la relación entre los conceptos de Formación y comunicación, sin previamente anotar los conceptos de empresa y de trabajador. Estos conceptos han variado progresivamente desde la inexistencia de una "cultura de la formación" propiamente dicha, cultura que propiciara una actitud de aprendizaje permanente hasta la necesidad de plantear una reflexión sobre el significado de los sistemas de formación y la necesidad del reconocimiento de las cualificaciones en las sociedades.

La profunda transformación acaecida en este sentido ha exigido una nueva concepción de la formación a partir del establecimiento de un marco en el que se impliquen el conjunto de todos los actores sociales.

La Formación Continua pasa, entonces, de ser un concepto abstracto a entenderse como el conjunto de acciones formativas que desarrollan las empresas, los trabajadores o sus respectivas organizaciones. Estas acciones están dirigidas tanto a la mejora de las competencias y cualificaciones, como a la recalificación de los trabajadores ocupados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del trabajador.

Un contexto socioeconómico como el actual<sup>3</sup>, en el que la mejora del rendimiento y la actualización de habilidades a través de la Formación Continua es una necesidad derivada del entorno competitivo en el que se mueven las empresas, resulta prioritario abordar la cuestión de la importancia de la formación.

La investigación se plantea sin perder de vista el espíritu que guía la realización de los proyectos enmarcados en las Acciones Complementarias y de acompañamiento a la formación, sustentada en la promoción de la Formación Continua y en el incremento de su calidad. De ahí que se haga necesario un estudio sobre un tema tan interesante y en buena medida no suficientemente investigado, como es el papel de los procesos de promoción y difusión de la Formación Continua entre los trabajadores, es decir los mecanismos de formación formal e informal existentes, que sustentan el incremento de sus niveles de participación.

De este modo la información se transforma en el concepto clave en torno al cual se sitúa el proyecto, dada su importancia respecto de los procesos de participación de los trabajadores en el plano formativo, tanto dentro como fuera de la empresa.

Se ha de señalar que existen diferentes modelos de difusión y promoción de la formación entre los trabajadores ocupados. Entre ellos se

---

<sup>3</sup> El Empleo en Europa 2002. Tendencias y perspectivas recientes. UE, Comisión Europea. DG Empleo y Asuntos Sociales; NUEVOS MERCADOS DE TRABAJO EUROPEOS ABIERTOS A TODOS Y ACCESIBLES PARA TODOS. Comisión de las Comunidades Europeas. COM (2001); Plan Interinstitucional de Empleo 2003-2006. Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social, Gobierno Vasco – Eusko Jaurlaritzza; Boltanski, Luc; Chiapelo, Eve (2002) El nuevo espíritu del capitalismo, Akal, Madrid; Bryant, Jennings; Zillmann, Dolf (Compiladores) (1996) Los efectos de los medios de comunicación. Investigaciones y teorías, Paidós, Barcelona.

encuadran tanto las redes formales como las informales, ya que los nuevos modelos de comunicación interna exigen una revalorización de aquellos agentes productores de discursos "no oficiales", que habitan en la amplísima red tejida por las relaciones informales.

La aceptación de esta red como parte integrante y necesaria de la vida organizacional es el primer paso a dar si se desea aprovechar la riqueza de sus canales, a la vez que transformar los procesos de comunicación en una ventaja competitiva. Ante un horizonte de nuevas exigencias, que se materializan en la necesidad de frecuentes readaptaciones, actualizaciones y nuevas cualificaciones, es –precisamente- donde los conceptos de Formación y Comunicación adquieren una dimensión completa.

Teniendo en cuenta que la Formación Continua constituye una garantía en si misma para asegurar la promoción personal y social de los trabajadores junto a la competitividad de las empresas<sup>4</sup>, su papel y organización dentro de

---

<sup>4</sup> GUÍA PARA EL APRENDIZAJE EN EL PUESTO DE TRABAJO, N°41. CIDEA. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales. DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN. COLECCIÓN: CUADERNOS DE TRABAJO – FORMACIÓN, EMPLEO, CUALIFICACIONES–INICIATIVA PROMOVIDA POR EL DEPARTAMENTO DE JUSTICIA, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. GOBIERNO VASCO COFINANCIADO POR EL FONDO SOCIAL EUROPEO, 2005; APRENDIZAJE A LO LARGO DE LA VIDA, N°36. CIDEA. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales. DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN. COLECCIÓN: CUADERNOS DE TRABAJO –FORMACIÓN, EMPLEO, CUALIFICACIONES–INICIATIVA PROMOVIDA POR EL DEPARTAMENTO DE JUSTICIA, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. GOBIERNO VASCO COFINANCIADO POR EL FONDO SOCIAL EUROPEO, 2002; APRENDIZAJE PERMANENTE: LA CLAVE DEL FUTURO. 2001. IVAC / KEI Koalifikazioen eta Lanbide Heziketaren Euskal institutua / Instituto Vasco de Cualificaciones y Formación Profesional; Ante el imperativo del aprendizaje permanente, estrategias de formación continua. Julieta Leibowicz. Oficina Internacional del Trabajo CINTERFOR 2000; Formación continua y educación de adultos en España Informe realizado por el Servicio Público de Empleo Estatal – INEM por

la misma cumple un papel fundamental, convirtiéndose en un valor estratégico para mejorar la cohesión social, la estabilidad en el empleo y la eficacia en el trabajo.

Una comunicación efectiva en materia de Formación Continua requiere que ésta sirva realmente para aumentar la capacitación del personal, para hacer frente a las nuevas exigencias que presenta el entorno empresarial (como medio natural de difusión de los canales de comunicación, mensajes y códigos en torno a la Formación Continua) que como tal es un organismo vivo, con toda una serie de elementos interrelacionados entre sí que de una manera u otra, influyen en los procesos de planificación de la comunicación en este ámbito.

Varias son entonces las preguntas en torno a las cuales se plantea esta investigación: ¿Son efectivos los procesos de difusión y promoción de la Formación Continua entre los trabajadores ocupados? ¿Con qué mecanismos de difusión interna cuentan las empresas? ¿Qué mecanismos, redes o agentes de difusión y promoción de la formación son los ofertados en los Contratos Programa? ¿Qué difusión y promoción de la formación se realiza por parte de las empresas y proveedores de Formación Continua? ¿Y por parte de los sindicatos?

El nuevo papel de la Formación afecta a la relación entablada entre empresa y trabajador, de modo que este último adopta una importante responsabilidad habiendo de preocuparse activamente por su formación. Así

---

encargo del CEDEFOP, 2003; Renovación de Ideas y Formulación de Estrategias Tendientes al Fortalecimiento de Políticas de Formación Docente (Documento de Trabajo). OEI Organización de Estados Iberoamericanos; PROGRAMA OPERATIVO Fondo Social Europeo. INICIATIVA EMPRESARIAL Y FORMACION CONTINUA. Objetivo 1 (2000-2006). Complemento de Programa aprobado por el Comité de Seguimiento en su reunión del 21 de Abril 2004. 4ª versión.

se hace el responsable último de su trayectoria profesional, donde el binomio difusión vs. información viene a ser un aspecto fundamental y sin embargo descuidado en gran parte de las ocasiones.

Efectivamente, es fundamental diseñar una Formación acorde con las necesidades y significado de la empresa, estudiando y analizando para ello tanto el entorno como las necesidades últimas de los clientes. Pero si dicha Formación no es difundida de manera efectiva entre los trabajadores, esos esfuerzos habrán resultado en buena medida vanos.

De ahí el interés de los sindicatos como agentes sociales con responsabilidad directa en la lucha para la defensa de los intereses de los trabajadores en el desarrollo de un proyecto de estas características; teniendo en cuenta que, como aspecto clave en el marco de la red de competencias, se halla el desempeñar las tareas necesarias en la difusión y consolidación de la Formación Continua.

Desde el Sindicato resulta por tanto fundamental trabajar activa y conjuntamente tanto con la empresa como con la Administración, en establecer una mejora tanto cuantitativa como cualitativa de los mecanismos y redes -formales e informales- existentes en los procesos de difusión de la Formación Continua entre los trabajadores. No ha de pasarse por alto que la Formación Continua es una materia estratégica para trabajadores y empresa, a la vez que un elemento activo en la creación, consolidación y mantenimiento del empleo, y que repercute en las condiciones de trabajo y queda habilitado como instrumento para prevenir las desigualdades sociales.

Una información efectiva, debe promulgar la integración de la Formación Continua en la empresa y fuera de ella, como un derecho más de

los trabajadores -colectivo e individual- se debe considerar como una condición laboral fundamental en el correcto desarrollo de una política de Recursos Humanos, enfocada a trabajar en aras del mantenimiento y promoción de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Una información efectiva en materia de Formación Continua juega un papel clave como elemento estratégico dentro de la empresa, además de una importante misión en el mercado de las competencias profesionales, que evoluciona de manera creciente afianzando la idea de la importancia de la Formación Continua para el logro de la adaptabilidad de las empresas.

El compromiso necesario para el establecimiento de una comunicación efectiva en torno a la Formación en la empresa se basa entonces en la necesidad del establecimiento de unos parámetros que fomenten la transparencia de los procedimientos y mecanismos de promoción y difusión, en torno a los procesos de información tanto en el plano de redes formales como no formales. La comunicación fluida en esta materia agilizará los procesos de información. Lo cual redundará a su vez en facilitar la participación y en el desarrollo, más allá de las competencias funcionales, de unos contenidos de mayor profundidad, incidiendo en factores como el clima laboral o la negociación que ayuden a determinar la Formación como un elemento estratégico en la organización.

Los resultados de esta Investigación, proporcionarán entonces un material que facilitará a los potenciales emisores como nodos fundamentales en el proceso de comunicación y como transmisores de pensamientos e ideas. Utilizar códigos y canales efectivos que permitan una retroalimentación que redunde en el beneficio de los receptores/ destinatarios de la formación a través de mensajes efectivos.

Se analizará entonces, en primer lugar, **si con los mecanismos actualmente existentes existen fuentes de distorsión en los procesos de comunicación.**

En segundo lugar, se analizarán los siguientes aspectos claves en los procesos de comunicación en el ámbito formativo:

- Las características de la codificación de los mensajes.
- La selección de símbolos.
- La Confusión o claridad en el contexto de los mensajes.
- La adecuación de los canales utilizados.
- Los posibles prejuicios, conocimientos y habilidades de percepción de los receptores.
- Los posibles factores de influencia en los procesos de decodificación de los mensajes.

El reto pasa entonces por lograr que todos los aspectos de la comunicación -ascendentes y descendentes, horizontales y verticales- se integren de modo que se facilite el logro de los objetivos reales de incorporación de los trabajadores en los procesos de formación. Ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas

propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas inmersas en las redes de comunicación pasan desapercibidas.

Las redes de comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un lugar propio dentro de la empresa. Las redes Formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones y las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y suelen satisfacer necesidades sociales de los miembros internos de la organización.

Para dar cuenta de estos complejos procesos, se deben tomar en consideración las siguientes dimensiones, que sin duda enriquecerán el proceso global de la investigación:

- Las posibles redes de información y comunicación formal y no formal, junto al análisis de aspectos relativos a la manipulación de la información por parte de los emisores, con el objeto de incrementar su calidad respecto a la recepción de los receptores. Los aspectos relativos a la percepción selectiva en la que los receptores ven y escuchan basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes. lo que permitirá aislar aquellos aspectos que interfieren en la interpretación subjetiva de la realidad en cada caso.
- Las reacciones de los receptores ante los posibles elementos de comunicación existentes y su eficacia.

- Las características intrínsecas de los mensajes y las variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

Por último, diseñar programas de difusión y promoción efectivos en materia de formación, pasa por desarrollar de una investigación como la que planteamos, sustentada en la necesaria asociación entre dos aspectos clave: Formación y mecanismos de difusión, puesto que como hemos visto a lo largo de esta justificación, cualquier mensaje mal comunicado pierde su sentido y efectividad. Redes formales e informales de comunicación poseen a priori la misma entidad y eficacia en los procesos de formación, no habiendo de desmerecer una en detrimento de otra, sino siendo necesario trabajar para impulsar la complementariedad de ambas. Tradicionalmente se ha desmitificado el potencial de los canales de comunicación informal, especialmente cuando éstos no constituyen algo negativo en si mismos sino que nos hallamos ante una dimensión complementaria a las redes formales.

La imposición dominante de cualquier tipo de comunicación, tanto de carácter formal como informal, dará lugar a que pueda hablarse de problemas en los procesos comunicativos. De ahí que, se revela la importancia de trabajar desde la prevención y analizar el estado, la magnitud y el funcionamiento de las redes para elaborar políticas de comunicación en materia de formación efectivas.

## **2. Inquietudes y motivaciones que guían la investigación. Metodología.**

En el contexto de la Formación Continua se ha propuesto el análisis de las estrategias de comunicación y su impacto, es decir, la relación entre formación y comunicación.

En primer lugar, debemos considerar que las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, puede tomar cualquiera, saltar niveles de autoridad y suelen satisfacer necesidades sociales de los miembros internos de la organización.

En segundo lugar, hemos de analizar si con los mecanismos actualmente existentes existen fuentes de distorsión en los procesos de comunicación en la promoción de la Formación Continua y en el incremento de su calidad.

Por último, el objetivo de esta investigación es el promulgar la integración de la Formación Continua en la empresa y fuera de ella, como un derecho más de los trabajadores, colectivo e individual, y como una condición laboral fundamental en el correcto desarrollo de una política de Recursos

Humanos enfocada a trabajar en aras del mantenimiento y promoción de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

Una información efectiva en materia de Formación Continua juega un papel clave como elemento estratégico dentro de la empresa, además de una importante misión en el mercado de las competencias profesionales, que evoluciona de manera creciente afianzando la idea de la importancia de la Formación Continua como un elemento estratégico para el logro de la adaptabilidad de las empresas.

\*\*\*

El presente informe ha sido elaborado a partir de la implementación de las técnicas de investigación de carácter tanto cualitativo como cuantitativo proyectadas en la planificación de la investigación.

El objetivo fundamental de aplicación de estas técnicas ha sido recabar información de primera mano acerca del funcionamiento y las condiciones en las que se desarrollan la difusión y comunicación de la Formación Continua. Además, este trabajo de campo significó, a modo de sub resultado, una oportunidad muy valiosa en cuanto a la ampliación del conocimiento acerca de los agentes y actores involucrados en las dinámicas de difusión y comunicación de la Formación Continua. En especial, se ha podido profundizar en las características particulares que les importa el rol de cada uno en el sistema.

En estas entrevistas y grupos de discusión, se trataron temas referentes al por qué y para qué de la importancia de los procesos de difusión relativos a

la Formación, dentro y fuera de la empresa, en el contexto de un tópico más global, como la Formación Continua y los procesos de comunicación.

Además, se preguntó por la difusión y promoción de la Formación Continua entre los trabajadores ocupados, sobre los mecanismos, redes o agentes de difusión y promoción de la formación ofertada en Contratos Programa, en este sentido, se profundizó en el papel de los agentes empresariales en los procesos de comunicación y en cómo se llevan a cabo los procesos de difusión y promoción. Así mismo, se atendió a cuestiones del papel de los agentes sindicales en los procesos de comunicación y en cómo se llevan a cabo los procesos de difusión y promoción en estos contextos. Y por último, se abordó la cuestión de cómo diseñar modelos de comunicación efectivos dentro y fuera de la empresa, y se realizó un inventario de factores intervinientes en la rentabilidad de los procesos de comunicación.

Junto a esta iniciativa, el estudio también contó con un sondeo más exhaustivo y extenso de lo que pudieron ser los grupos de discusión y las entrevistas. Se aplicó una encuesta de ámbito estatal a trabajadores y trabajadoras de distintos sectores de actividad y distintos puestos de trabajo<sup>5</sup>.

El planteamiento general, teniendo en cuenta los análisis e hipótesis trabajadas en el Informe 1 de Análisis de mecanismos o redes para promover la incorporación de los trabajadores a procesos de formación, ha sido separar las preguntas de la encuesta de acuerdo con las hipótesis y definiciones obtenidas en el informe anterior.

---

<sup>5</sup> Ver Anexo 1 El análisis cuantitativo: descripción de la muestra tomada.

La estructura de este informe consta de 6 partes. Además, se adjuntará información metodológica sobre la encuesta, la misma encuesta y una serie de apreciaciones sobre el procedimiento que se utilizó para la obtención y análisis de los datos.

En la primera parte, se ofrece un análisis con la intención de situar la problemática de la comunicación y difusión de la FORMACIÓN CONTINUA en un contexto relacional. Es decir, se intenta proponer el análisis de estos aspectos de la comunicación y difusión desde una perspectiva de redes, de conectividad. Se parte analizando los procesos de comunicación y difusión en su contexto económico empresarial, valorando el lugar que ocupa en las dinámicas de desarrollo y competitividad de las empresas. También se revisan las iniciativas institucionales para apoyar y promover la Formación Continua y, por ende, iniciativas que se han canalizado por redes de comunicación y difusión. Es decir, que tanto desde el punto de vista empresarial, del trabajador, como del institucional, se puede hablar de redes y conectividad en la promoción, comunicación y difusión de la Formación Continua.

En este sentido, se apunta subrayar la importancia de la difusión y la comunicación en el desarrollo de las actividades de FORMACIÓN CONTINUA. Y luego, abordamos específicamente el problema de las redes y canales de comunicación. En esto se sigue la línea más aceptada que divide estos ámbitos en canales de comunicación Formales e Informales, para pasar a una valoración inicial de cuál de éstos sería el más útil, o el que con más frecuencia nos encontramos en el contexto general que nos ocupa.

En la segunda parte se recogen los tópicos relativos al análisis cualitativo y cuantitativo de las redes y canales de comunicación y difusión de la Formación Continua. Esto se realiza a partir de una serie de entrevistas y grupos de discusión, además de una encuesta realizada específicamente para

estos efectos. Se presenta un esquema básico para el análisis de los mecanismos, redes y agentes involucrados en los procesos de comunicación y difusión de la FORMACIÓN CONTINUA, inventariándolos y estructurando categorías para ordenar estos elementos en un escenario comprensible, que a la vez devenga útil para la toma de decisiones.

En el punto *Difusión y promoción de la Formación Continua entre los trabajadores ocupados* se hace referencia a los MECANISMOS DE PROMOCIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA, que engloba conocimiento de iniciativas aparte de anuncios publicitarios para publicitar la formación y quién las promueve (sindicatos, agrupac. empresarios, empresas, emp. pública....), mensajes que transmiten: favorece la estabilidad, posibilita cambio puesto con mejores condiciones laborales, permisión de ampliación de conocimientos para uso no laboral, ser un derecho de los trabajadores.... Y si los encuestados creen que los trabajadores necesitarían un mayor apoyo para participar en Formación Continua, y qué entidades son las que deben hacer este esfuerzo.

En esta parte se presentan los resultados cualitativos y cuantitativos que estructuran, definen y caracterizan el sistema de comunicación y difusión de la Formación Continua. Esto es, si se perciben sus acciones, si se identifican sus actores y agentes y, por último, si se identifican y/o valoran sus resultados.

En la tercera parte, se tocan los puntos referentes a la difusión y promoción de la Formación Continua entre los trabajadores ocupados, haciendo especial hincapié en el impacto de estas dinámicas, y la incidencia de éstas en el resto de esferas del escenario sociolaboral.

En la sección cuarta, se revisa el papel de los agentes empresariales en el contexto de la difusión y promoción de la Formación Continua entre los trabajadores ocupados. Cómo inciden las iniciativas de la patronal en las dinámicas de promoción y comunicación y, por supuesto, la valoración de éstas. En este punto, *El papel de los agentes empresariales en los procesos de comunicación. Cómo se llevan a cabo los procesos de difusión y promoción*, se desarrollan las preguntas que están en la encuesta bajo el epígrafe MECANISMOS DE DIFUSIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS, que surgen de la opinión que le merece el esfuerzo de difusión de la formación que hace la empresa, y si le ha comunicado la empresa la posibilidad de acceder a cursos y qué medios ha utilizado para ello.

Para el punto *El papel de los agentes sindicales en los procesos de comunicación. Cómo se llevan a cabo los procesos de difusión y promoción*. Se emplean las preguntas de la 4.4. a la 4.5.1., sobre la opinión de la información que dan los sindicatos o la Representación Legal de los Trabajadores.

Por último, en las secciones 5 y 6, se presenta una serie de reflexiones sobre, por ejemplo, la necesidad de un programa de comunicación y difusión interna (de las empresas), y el diseño de modelos de comunicación externos (formales e informales) para aprovechar el valor de dichas estrategias en beneficio de, en la medida de lo posible, todas las partes involucradas en este escenario. Además, se presentará una síntesis de los factores en los que hace falta poner especial atención a la hora de tomar decisiones en este campo.

### **3. Objetivos Generales y Específicos.**

De los Objetivos Generales y Específicos, que han sido mencionados en este índice, cuyo análisis y resultados se ha distribuido en tres informes, se tratarán únicamente:

### **3.1. Objetivos generales**

Investigar las características y elementos de los mecanismos de difusión y promoción utilizadas tanto por parte de las organizaciones empresariales y proveedores de Formación Continua, como de las organizaciones sindicales.

### **3.2. Objetivos específicos**

1. Analizar la eficacia y eficiencia de los mecanismos de información en materia de formación existentes actualmente en las empresas.

2. Analizar la eficacia y eficiencia de los mecanismos de información ofertada en los Contratos Programa.

### **3.3. Referencias al Trabajo de Campo.**

**E1:** Entrevistas en profundidad de representantes de organización sindical.

**E2:** Entrevistas en profundidad de representantes de organización empresarial. A-B

**E3:** Entrevistas en profundidad de representantes de administración pública.

**E4:** Entrevistas en profundidad de expertos marketing en Formación Continua del ámbito universitario. A-B

**E5:** Entrevistas en profundidad de responsables de Desarrollo de la Organización y de los Recursos Humanos, Liderazgo, Equipos, Calidad y Comunicación Interna. A-B

**E6:** Entrevistas en profundidad de expertos en diseño y gestión de programas de Comunicación/ Marketing Relacional. A-B-C-D

**E7:** Entrevistas en profundidad a responsables de formación. A-B-C

**G1:** Grupos de discusión de trabajadores de diferentes niveles ocupacionales de empresas de los sectores de actividad representativos en España. A-B

**G2:** Grupos de discusión de representantes y delegados de organizaciones sindicales.

**G3:** Grupos de discusión de responsables de RRHH y formación de empresas de diferentes sectores económicos. A-B

**G4:** Grupos de discusión de expertos en comunicación de Formación Continua.

<p><b>Nota:</b> Todos los destacados de los textos corresponden a los investigadores.</p>
---

## **PRIMERA PARTE**



#### **4. Procesos de comunicación y difusión – internos y externos - de la formación continua**

Entre los principios básicos del sistema está la iniciativa de los interlocutores sociales y el protagonismo de la regulación. Este protagonismo no se limita a los niveles más altos del diálogo social. En efecto, el sistema ha dado cabida a todos los niveles en los que se desarrolla la negociación colectiva: sectores, territorios y empresas. Todo el tejido empresarial y sindical, ha tenido su propio espacio en el sistema y ha tenido la posibilidad de tomar iniciativas y decisiones sobre la formación. Pero lo más importante de todo es que han tenido la oportunidad de sensibilizarse con esta actividad y de valorar su importancia.

En términos generales, podemos adelantar un diagnóstico en base a que el desarrollo de una sociedad basada en el conocimiento implica que la lógica de la ciencia es ya lógica del sentido común, pues los actores son crecientemente racionales. **Esta sociedad del conocimiento es una sociedad en transformación permanente, lo cual choca con burocracias inercialmente vinculadas a rutinas y procedimientos preestablecidos,** necesitamos burocracias que innoven y creen valor cada día<sup>6</sup>. Los principales aspectos de esta valoración son los siguientes:

---

<sup>6</sup> Cfr. Breton, Philippe (2000) La utopía de la comunicación, Nueva Visión, Buenos Aires; Bryant, Jennings; Zillmann, Dolf (Compiladores) (1996) Los efectos de los medios de comunicación. Investigaciones y teorías, Paidós, Barcelona; Castells, Manuel (2000) La era de la información. Vol. 1 La sociedad red; (2000b) La era de la información. Vol. 2 El poder de la identidad. (1999) Vol. 3 Fin de milenio; Castells, Manuel (2001) La galaxia Internet. Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad, Areté- Plaza Janés, Madrid; Grupo de Análisis de la Sociedad de la Información (1996) España en la Sociedad de la Información, Colegio Oficial de Ingenieros de Telecomunicación, Madrid; Kerckhove, Derrick de (1999) Inteligencias en

- La jerarquía tradicional es inviable en organizaciones donde el subordinado puede conocer más que el superior y demanda un proceso de formación permanente en su área de actividad.
- La comunicación vertical y por canales jerárquicos impide la llegada de información desde los implementadores a la dirección política, generándose con ello errores muy importantes para las políticas públicas.
- La comunicación horizontal e informal es clave en entornos abiertos y sometidos a problemas novedosos que han de estudiarse en equipo.
- Los múltiples niveles jerárquicos son innecesarios donde existen empleados del conocimiento, capaces de pensar por sí mismos y de responsabilizarse de resultados.
- La especialización en torno a funciones es una rémora en organizaciones en constante proceso de aprendizaje y negociación, donde la capacidad de adaptación e innovación exige personal polivalente y que trabaje en equipo.

---

conexión. Hacia una sociedad de la web, Gedisa, Barcelona; Mc Luhan, Marshall (1972) La comprensión de los medios como extensiones del hombre, Diana, México; Rheingold, Howard (2004) Multitudes inteligentes. La próxima revolución social, Gedisa, Barcelona.

- La diversidad del personal en las organizaciones y los cambios constantes en el entorno dificultan modelos uniformes de gestión de los recursos humanos.
- La preparación del personal clama por políticas de participación y abierta comunicación interna frente al secretismo y la jerarquía, etc.

Todos estos datos implican un reto para la Administración, un reto al que no puede dejar de dar respuesta. Ahora bien, esta respuesta tiene un componente esencialmente formativo y de adaptación cultural.

La complejidad de la organización del subsistema plantea retos específicos de comunicación. La variedad de los agentes intervinientes y los diferentes niveles organizativos requieren de respuestas rápidas y claras.

Las soluciones tradicionales postulan las soluciones de comunicación como una actividad de difusión de información por parte de los agentes principales. Sin embargo, en la medida en que la iniciativa y la organización se hace más democrática y/o más compleja las respuestas difusionistas se muestran altamente incompetentes. La comunicación si sigue el modelo de lineal de la difusión de información lleva a un camino sin salida.

Por el contrario los estudios recientes muestran que el modelo dialógico tiene amplias ventajas por tratar de dar las iniciativas a todos los agentes intervinientes en diferentes niveles. Un sistema de organización como el de la Formación Continua se beneficia de este modelo en la medida que responde más adecuadamente a su específica manera de organización compleja y multinivel. De esta manera las estrategias de comunicación abarcan la

promoción y difusión de la Formación Continua y también las “escuchas” de los sectores beneficiarios a través de entrevistas, encuestas, seminarios, talleres, etc.

Específicamente, según el Nuevo Modelo de Formación Continua, **a través de la Fundación Estatal se establecen tareas de apoyo fuertemente relacionadas con la comunicación y difusión de la FORMACIÓN CONTINUA**<sup>7</sup>.

- Información y difusión de las iniciativas de Formación Continua.
- Información a las empresas sobre recursos formativos.
- Asesoramiento sobre técnicas y herramientas formativas.

---

<sup>7</sup> Cfr. GUÍA PARA EL APRENDIZAJE EN EL PUESTO DE TRABAJO, N°41. CIDEA. Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el Empleo y las Cualificaciones Profesionales. DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN. COLECCIÓN: CUADERNOS DE TRABAJO – FORMACIÓN, EMPLEO, CUALIFICACIONES–INICIATIVA PROMOVIDA POR EL DEPARTAMENTO DE JUSTICIA, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. GOBIERNO VASCO COFINANCIADO POR EL FONDO SOCIAL EUROPEO. 2005; PROGRAMA OPERATIVO Fondo Social Europeo. INICIATIVA EMPRESARIAL Y FORMACION CONTINUA. Objetivo 3 (2000-2006). Complemento de Programa aprobado por el Comité de Seguimiento en su reunión del 21 de Abril 2004. 4ª versión; Kerckhove, Derrick de (1999) Inteligencias en conexión. Hacia una sociedad de la web, Gedisa, Barcelona; Rodrigo Alsina, M. (1995) Los modelos de Comunicación, Tecnos, Madrid; Ángel-Pío González Soto (2005) LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LA FORMACIÓN EN LOS NUEVOS ESCENARIOS: EL PAPEL DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN. Director ICE, Universidad Rovira i Virgili. Ponencia presentada en IV Congreso de Formación para el Trabajo, Zaragoza, 9-11 noviembre 2005; SILVIA ANA MALVASSI; ANDREA RAINOLTER; AIDA EMILIA GARMENDIA El contexto laboral y la motivación para la formación continua con modalidad a distancia: graduados universitarios y microemprendedores. Tecnología Educativa. SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA - UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA, BUENOS AIRES, ARGENTINA; ulio Cabero Almenara (2002) Nuevos canales de la información y comunicación y sus posibilidades para la educación y la instrucción. Universidad de Sevilla; Javier Ferrer Dufol (2000) EL SUBSISTEMA ESPAÑOL DE FORMACIÓN CONTINUA: UN PACTO SOCIAL POR LA COMPETITIVIDAD. Diálogo y concertación social sobre formación en España.

- Potenciación de plataformas de Teleformación.
- Impulsar, cuando sea necesario, la agrupación de Pymes.

Aun así, para la articulación de estas medidas, la Fundación Estatal podrá contar con la colaboración de las organizaciones sociales y entidades externas.

Entonces, ya sea por éstas u otras razones, se perfilan algunas claras **deficiencias** por las que la comunicación en el sentido difusivo de información “no llega” a las empresas medianas y pequeñas donde los departamentos de RRHH o afines son tan organizados o tiene tan claro políticas de formación. Los trabajadores de este tipo de empresas son los más vulnerables a la falta de información.

*“Es importante comunicar bien, y es importante... a ver... explicar muy bien que y por que. Es importante que se comunique bien para conocer qué expectativas hay de la formación, a futuro, medio o corto plazo. Y **ha habido problemas cuando no hemos sido claros** y no nos hemos explicado muy bien (...)” (E 7 – B)*

Pero también en sentido dialógico la comunicación en estas empresas tiene menos formalizado la “escucha” de las necesidades formativas. De manera que las iniciativas responden más a las necesidades de las empresas en su visión de mercado que de los trabajadores.

*“Si estamos hablando de FORMACIÓN CONTINUA, **nosotros como tal no tenemos sistemas de comunicación de***

**programas establecidos** por centrales patronales, centrales sindicales, etc. Creemos que es parte de su papel (de los sindicatos, patronales, etc). Nosotros si que, (...) tenemos un plan de formación muy amplio, para cada caso, a nivel de aptitudes. De esta manera hemos conseguido que la formación tenga un papel importante.” (E 7 – B)

Los agentes sociales, cumplimos en este sentido un papel fundamental en el plano de los canales formales e informales de comunicación. Sin embargo no siempre se confía en la utilidad de la comunicación como generadora de iniciativas creativas de formación.

## **5. Apuntes sobre la importancia de la comunicación / difusión de la formación continua en la empresa.**

- La difusión de la Formación Continua rara vez participa en la comunicación interna de la “visión estratégica” de la organización. Las políticas de comunicación de la empresa están demasiado enfocadas a sus objetivos de integración de los trabajadores a los objetivos y necesidades de la empresa. Este punto tiene una importancia capital en la estructuración de la promoción de la Formación Continua entre los trabajadores.
- La comunicación ayuda a que se implanten los cambios organizativos existentes, consecuencia de la adopción de posicionamientos estratégicos, comunicando los objetivos, motivos y derivaciones del nuevo modelo organizativo. De esta manera se permite a las personas que participan en su gestión conocer los aspectos más significativos que de ella se derivan, en una palabra permite que los empleados conozcan más la organización.
- La difusión y comunicación de la Formación Continua puede servir de vínculo de unión entre las comunicaciones existentes en la organización. Esto abarca tanto la comunicación interna como la comunicación externa, es decir, la comunicación con los agentes externos a la empresa de la FORMACIÓN CONTINUA y la comunicación con los departamentos de RRHH y los trabajadores.

- Ayuda a la puesta en marcha de programas de Calidad Total, ya que un programa de este tipo necesita para su implantación y posterior seguimiento cada vez un mayor alto grado de participación por parte de sus beneficiarios.

De esta manera aparece claro que una estrategia de comunicación, difusión y promoción de la Formación Continua por parte de las empresas supone la idea fundamental que en la FORMACIÓN CONTINUA las políticas de comunicación son también políticas de gestión.

## **6. Redes y canales de comunicación.**

Dentro de una organización -sea empresa, sindicato o proveedor de FORMACIÓN CONTINUA- podemos definir a la Red Formal (RF) como aquella que entrelaza a sus miembros siguiendo una estructura jerárquica o predeterminada. El mejor ejemplo de Red Formal se plasma en el organigrama de cualquier empresa y en el caso de la FORMACIÓN CONTINUA la planificación de la difusión según iniciativas.

Por el contrario, una Red Informal (RI) vincula a sus integrantes obedeciendo sólo a la empatía natural que entre ellos se genere, independientemente del cargo o posición que ocupen. En una Red Informal no sólo no cuenta el organigrama, sino que incluso, de modo solapado, emerge otra jerarquía, una jerarquía “paralela”. Gran parte de la aceptación de la FORMACIÓN CONTINUA responde al boca-boca de las acciones en la que trabajadores que participaron comentan a los que no lo hicieron. Las Redes Informales se despliegan porque la interacción humana necesariamente desborda lo preestablecido, y está bien que así sea. Es más, es necesario contar con ella.

Las Redes Formales e Informales operan con dos tipos de canales de comunicación:

- Canales de Comunicación Formales (CCF)
  
- Canales de Comunicación Informales (CCI)

Los Canales de Comunicación Formales se circunscriben a la Red Formal y cruzan (o deberían cruzar) el organigrama de la empresa siguiendo cuatro trayectorias: ascendente, descendente, horizontal y diagonal. Cada uno de estos recorridos favorece el contacto entre distintos niveles, departamentos y áreas de la organización, al tiempo que persiguen la consecución de objetivos particulares: construcción de identidad, consenso, participación, feed-back, cohesión, trabajo en equipo, etc. La conquista de cualquiera de estos objetivos es posible gracias a que los CCF son diseñados y administrados por la empresa, ejerciendo, de este modo, un control significativo sobre la información que por ellos circula. Las cuatro trayectorias son muy importantes para la FORMACIÓN CONTINUA.

En contraste, los Canales de Comunicación Informales responden a una Red Informal y no son planeados. Si bien es cierto que las Redes Informales no son ajenas a la comunicación formal (no olvidemos que pese a su espontaneidad están insertas dentro de una Red Formal y por lo tanto son permeables a sus canales), desbordan la estructura de la organización y abren canales alternativos por donde hacer circular su propia información. La Red Informal no sólo interpreta y reinterpreta la información “oficial” (cuando la hubiere), sino que además produce su propia información “no oficial”.

Ciertamente, esta facultad es la que más incomoda a la gerencia de cualquier organización: ¡Cómo es posible que la información que se genera en y sobre la empresa no provenga exclusivamente de sus fuentes oficiales! Por ello mismo, para la FORMACIÓN CONTINUA es uno de los elementos fundamentales.

En las entrevistas (citar entrevista), ante la pregunta “¿Cuales son los mecanismos de comunicación más utilizados en la empresa?”, la mayoría de las respuestas mencionaron (...) “charlas, mails, Intranet, salvapantallas con noticias, la publicación de los planes en Intranet, etc.” (E7 – B)

Y ante la pregunta “¿Qué información prima en los procesos de comunicación de la FORMACIÓN CONTINUA, formal, informal... Intranet... canales de información informales?”, se contesta que (...) “Principalmente son formales, se especifican fechas, contenidos, y una serie de parámetros importantes para nosotros, (...) se quiere dejar todo muy claro para que la charla cumpla su objetivo. No es una charla de café.” (E7 – B)

En el proceso continuo y tal vez inconsciente de desvalorización de las Redes Informales, los cuadros directivos han caído en el error de condicionar la comunicación a un organigrama de jerarquías donde sólo el nivel superior tiene la palabra. Este monólogo unidireccional les impide aprovechar en su totalidad el potencial y las ideas que pueden aportar sus empleados. Así, la comunicación termina por centrarse en los canales convencionales (formales y descendentes), eliminando el feed-back y los canales alternativos.

## **7. ¿Comunicación Formal versus Comunicación Informal?**

Las Redes y los Canales Formales e Informales son complementarios, se necesitan mutuamente. Sin embargo, esto no significa que su convivencia sea pacífica y que no deban tomarse ciertas precauciones a fin de promocionar más eficazmente la FORMACIÓN CONTINUA.

Por ejemplo, muchos inconvenientes surgen cuando la información que circula a través de los CCI supera a aquella que se emite en forma “oficial”. Pesemos qué sucede cuando los empleados se enteran sistemáticamente de las noticias (principalmente de las negativas) a través de rumores o comentarios: se extiende un clima de incertidumbre que se traduce en desmotivación y pesimismo. La FORMACIÓN CONTINUA puede beneficiarse (y lo ha hecho) mucho de la comunicación informal.

Lamentablemente, se acusa a la comunicación “no oficial” de provocar estas situaciones. No es extraño escuchar a muchos directivos afirmar que la culpa de todo la tiene el “radiopasillo”. Lo cierto es que -aunque parezca una perogrullada decirlo- las Redes y los Canales no son ni buenos ni malos.

Es esencial derribar los prejuicios y “convencer” al management de que las Redes Informales, los CCI y la información que difunden no son algo negativo en sí mismo. Tan sólo si los CCI adquieren un rol dominante podemos hablar de problemas serios de comunicación interna.

En todo caso, es importante anotar que, por lo general, la percepción de los usuarios del sistema de FORMACIÓN CONTINUA considera que, en el proceso de comunicación y difusión de la Formación Continua, los canales

Formales son los más valorados y, con diferencia, los más usados a la hora de planificar estrategias de comunicación. Por ejemplo, ante la pregunta “*¿Qué mecanismos de comunicación son los más eficientes, desde la óptica de las empresas para informar?*” Se contesta, en un gran porcentaje, que “*sobre todo las formales (los canales formales de comunicación), internet*” (E7 – B).

Aquí radica la importancia de trabajar desde la prevención y analizar el estado, magnitud y funcionamiento de las redes para elaborar políticas de comunicación exitosas. Aún a riesgo de ser reiterativo: el objetivo no es “destruir” las Redes Informales sino prestarles la atención que se merecen para que sus canales (y la información que difunden) no se conviertan en un problema.

## **8. Importancia de los canales de comunicación Informal**

Casi se puede garantizar que la comunicación informal crece cuando la comunicación formal es insuficiente. Los CCI incrementan su influencia cuando la comunicación oficial es escasa, incoherente, inverosímil o llega fuera de tiempo y lugar. Y tengamos en cuenta que mientras las RI y los CCI nacen en el intercambio diario y permanente entre los empleados, la RF necesita ser construida ya que es una estructura artificial. Por su parte, los CCF deben implementarse y sostenerse, y la comunicación formal debe emitirse y legitimarse.

En síntesis, lo formal demanda de la organización una puesta activa de recursos, tiempo, planificación y coherencia que no siempre esta dispuesta a dar.

Una comunicación interna bien diseñada intentará establecer en la práctica una convivencia que respete e integre los territorios de lo formal y de lo informal. A través de una relación receptiva y abierta con el entorno, la empresa estará en condiciones de aprovechar algo más que la “mano de obra” de sus empleados: podrá sumar y convertir en una ventaja competitiva la imaginación, inteligencia e iniciativa de todos ellos.

Los pasos que implican el diseño de un modelo de comunicación integral son:

- a) Evaluar si los Canales de Comunicación Formales responden a los requerimientos que demandan los trabajadores.

- b) Sacar a la luz y respetar el funcionamiento de las Redes Informales.
  
- c) Recuperar el sentido original de la palabra “comunicación” tal como lo manifiesta el modelo dialógico. La riqueza que se genera en la interacción espontánea y cotidiana es un capital demasiado valioso para ser desperdiciado.



## **SEGUNDA PARTE**



## **9. Formación Continua y procesos de comunicación**

### **9.1 Análisis a nivel cualitativo.**

#### **9.1.1. Esquema básico para el análisis de los mecanismos, redes y agentes (actores) de comunicación/difusión de la formación continua en los Contratos Programa**

Desde el punto de vista de la difusión y la promoción de la formación continua los trabajadores ocupados son los destinatarios primeros de todo tipo de mensajes. Fundación Tripartita, organizaciones sindicales, empresas y proveedores de formación deberían emplear múltiples canales, mensajes y mecanismos a fin de llegar con la información acerca del sistema en sí mismo, cursos específicos, modalidades de participación, etc. Sin embargo, no es seguro de que esto sea así. Por ello, es necesario elaborar un conjunto de ideas que sirvan de guía para el estudio de la difusión y promoción de la formación continua entre los trabajadores ocupados.

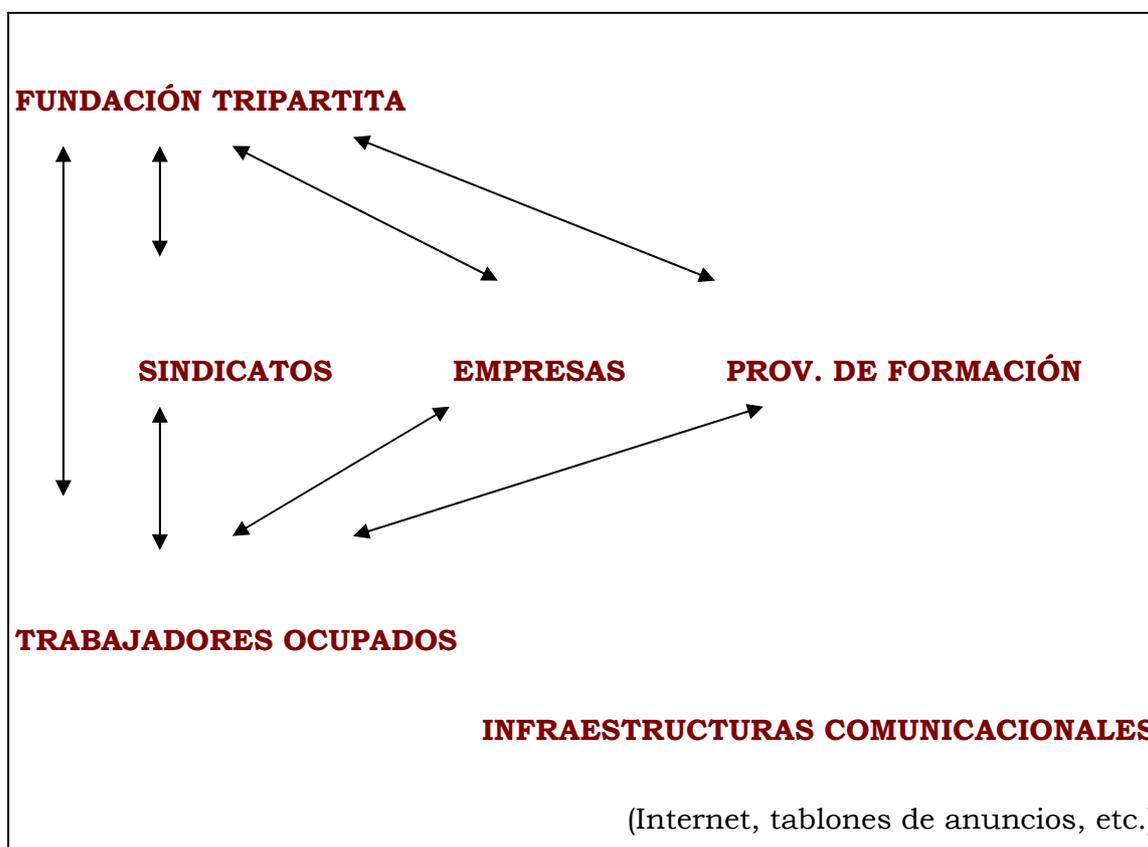
Ante todo hay que destacar que, como ya se adelantó, los agentes intervinientes son: la fundación tripartita, las organizaciones sindicales, los trabajadores, las organizaciones empresariales, los proveedores de formación, y las comunidades autónomas. Estos agentes tienen entre sus objetivos principales difundir la formación continua entre los trabajadores ocupados a fin de que, en primer lugar, participen en diferentes acciones formativas y, en segundo lugar, se involucren en la nueva cultura formativa. Además forman

parte intervinientes: las infraestructuras (ordenadores, tablones, espacios de convivencia en la empresa, etc.) y las redes parciales e informales entre los distintos elementos que configuran el sistema. Todo esto de acuerdo con el enfoque de este estudio en el que se presta atención especial a los vínculos tanto como a los propios agentes.

Por lo tanto, es en estas estructuras en las que se identificarán los mecanismos, redes y agentes/actores relevantes en la difusión y comunicación de la FORMACIÓN CONTINUA. A saber:

- Los agentes del subsistema de FORMACIÓN CONTINUA: Empresas, infraestructuras, redes formales e informales, trabajadores y organizaciones empresariales, sindicales y territoriales. Todo esto dentro de la organización representada por la Fundación Tripartita, el Servicio Público de Empleo Estatal y el Fondo social Europeo.
- El subsistema de formación continua consiste en una red institucional compleja donde cada agente es tan importante como las propias relaciones que se establecen.
- La comunicación es un elemento constituyente esencial del subsistema.
- La difusión y promoción de la formación a los trabajadores es una de las múltiples acciones de comunicación dentro del subsistema.

Gráfico 1 **Redes formales e informales**



Fuente: Elaboración propia

La ordenación de las organizaciones conformando redes no es nueva en el ámbito organizacional, sin embargo, su auge incrementado recientemente exige una descripción y diferenciación que precise su funcionamiento. Es así como se plantean ciertas características que delimitan la estructura del funcionamiento de una red:

La comunicación interna de la red, esta basada en el intercambio de información. Los empleados que están localizados centralmente en la red de

comunicación tienen acceso potencial y control sobre la información, lo que los hace ser potencialmente poderosos.

Los mecanismos de comunicación en la red deben ser constante entre todos sus niveles, lo que permite aprovechar al máximo los beneficios que otorgan la presencia de los vacíos estructurales y los múltiples contactos de la red.

La creación de una infraestructura de comunicación basada en nuevas tecnologías constituye una condición necesaria para optimizar la interacción y la interconectividad entre los miembros de una red.

Una de las situaciones que han inducido a la aparición de las redes organizacionales lo constituye la rápida obsolescencia del conocimiento y los vertiginosos avances tecnológicos, a su vez, esta situación constituye una condición que deben poseer los mecanismos de comunicación necesarios en la red. De tal manera que la ganancia de tiempo en los procesos de relación en la red, constituyen una condición determinante de la efectividad de la misma en virtud de que responden efectivamente a los avances tecnológicos que se suceden.

Por tanto, es importante la reducción del tiempo de transmisión de la información y la reducción del costo de comunicación.

La tecnología de la comunicación y de la información mejora la habilidad de cada miembro de un público para comunicarse directamente con otro (conectividad), así como también mejora la habilidad de cada miembro de

contribuir al acceso y uso por parte de la colectividad de una base de datos (comunalidad).

Por consiguiente, la comunicación estrecha entre los miembros o contactos de una red de intercambio de información, permite la creación de vínculos rápidos y efectivos para solucionar las necesidades de los clientes, es decir incrementar la conectividad entre ellos.

La relación entre organizaciones que conforman una red, se corresponde con el flujo de trabajo equivalente o recíproco, en ese sentido, los miembros de una organización requieren estar interconectados estrechamente para alcanzar una coordinación intensa que permita lograr una comunicación altamente efectiva entre todo el grupo organizacional.

La necesidad de ofrecer a los otros miembros de la red un producto, o información adaptada a sus requerimientos, exige una coordinación intensa entre todos los equipos que conforman esta organización.

Así mismo, las relaciones entre los miembros de la red deben ser coordinados por los gerentes de cada organización, quien debe recoger todos los productos e información del resto del equipo, es decir, dentro de la organización debe existir una interconectividad plena equivalente con un flujo de información y de conocimiento inter e intra organizacional y por lo tanto inter e intra red.

La interacción entre las organizaciones que conforman una red, implica la interconectividad entre ellas, así mismo puede sugerir también, la interdependencia y la complementariedad.

La interconectividad define los vínculos débiles y los vínculos fuertes en la red, en tal sentido, se hace referencia a la presencia o ausencia de los vacíos estructurales como defintorios de la inter conectividad en la red en función de la presencia de un determinado vínculo.

El Vacío Estructural delimita el grado de conectividad entre las organizaciones que conforman una red, su presencia puntualiza los contactos que son no redundantes y define el flujo de información y el control que las organizaciones poseen en la relación.

Un Vacío Estructural significa que no existe una relación “directa”, es decir que existen vínculos débiles, a través de los cuales se puede obtener información de los vínculos fuertes, que a su vez, ese contacto posee, es decir que se constituyen en puentes de información indirectas o contactos no redundantes, pues la información que proviene de un vinculo débil le permite acceder a información importante, por lo que se convierte en el tercer miembro que se beneficia.

Los puentes de conexiones indirectas con otros grupos le brindan una ventaja con respecto al acceso a la información, en virtud de que de esta forma se puede alcanzar un alto volumen de información a causa de los contactos indirectos. En ese sentido, la diversidad de contactos a través de la Red significa un alto volumen de información que proviene de los contactos no redundantes, por lo que se puede hablar de información novedosa.

La interconectividad de una organización, garantiza estar informado tempranamente de los adelantos, ideas y actividades de investigación de otras organizaciones, colocándola en una posición ventajosa. En una red, puede

hablarse de la interconectividad organizacional cuando existen vínculos, débiles o fuertes, que determinan la interacción entre organizaciones.

La interconectividad no está sujeta a los contactos directos, en ese sentido, es importante poseer contactos diversos con organizaciones de interés para la misma, pues los contactos que a su vez posee esa organización constituyen fuentes importantes de información, lo que se traduce en poder, pues al tener acceso a la información que se maneja en esa organización se esta obteniendo ventajas competitivas.

Los Contratos Programa surgen como la iniciativa de **formación** que tiene como finalidad tanto la **mejora de las competencias y cualificaciones** como la **actualización y especialización profesional de los trabajadores ocupados**, cualquiera que sea el sector o rama de actividad en que el trabajador presta sus servicios.

### **9.1.2 Dinámicas y escenarios de Difusión y Comunicación de la formación continua. Eficacia y Eficiencia de los agentes involucrados.**

Cuando una institución quiere emprender una estrategia de mejora en su eficacia y eficiencia –en este caso en el sistema de comunicación y difusión de la Formación Continua- tiene la tendencia, en un primer momento, a plantearla a través de la valoración sobre el uso e inversión en innovaciones tecnológicas, modificaciones organizativas o, simplemente, en un aumento del potencial industrial.

Sin embargo, desde la década de los 70 y de forma progresiva hasta la actualidad, las organizaciones han de considerar la consecución de posiciones competitivas a través también del factor calidad.

Tal como se destacó la FORMACIÓN CONTINUA es una organización, para decirlo de alguna manera, multi-organizacional de varios niveles y direcciones. Donde el modelo difusionista de la comunicación se manifiesta inservible ya que la comunicación dentro del subsistema supone la posibilidad de la gestión y la iniciativa en varios sentidos y no sólo en el descendente.

En las entrevistas, se ha encontrado que existe una relación de colaboración entre todos los agentes que intervienen en los procesos de formación. A saber:

*“Si, por ejemplo, nosotros hacemos las veces de regulador... o de área donde se juntan las necesidades captadas por dirección general, por los trabajadores o por centros de planificación, con, p.e., realizamos conjuntamente con el comité de empresa parte del diseño, y el resto con los trabajadores. Creemos que es importante que ellos estén involucrados, consensuando el diseño del plan de formación.”<sup>8</sup>*

Sobre todo porque ahora los comités de empresa tienen que aprobar el plan de formación. Y aquí no sólo lo aprueban sino que se involucran en su diseño. Ellos quieren más formación técnica, ellos más otro tipo de formación y ahí viene la negociación.

---

8 Extracto de entrevistas sobre comunicación y difusión de la FC. **E 4-B.**

Todo esto puede organizarse en un cuadrado en el que cada agente puede ser el vértice. Vértice que alternativamente es emisor y difusor organizadas alrededor las normas, financiación y regulaciones de la Fundación Tripartita.

Ello nos permite observar como: los emisores de información hacia los trabajadores son principalmente los sindicatos y los departamentos de recursos humanos de las empresas.

Eso sí, No existe uniformidad entre los distintos sectores económicos en el diseño de parámetros enfocados a planificar y diseñar los mecanismos de información y comunicación. No hay directrices comunes. Se hace mucha comunicación ad-hoc, es decir, diseñada para cada agente y caso específicos. Además, la comunicación depende mucho del sector, de las estacionalidades que tiene<sup>9</sup>

Los modos en que se enteran los trabajadores son los paneles de información dentro de las empresas (com. Formal), entrevistas con el depto. de RRHH, (com. Formal), los delegados gremiales (com. Formal), los compañeros (com. Informal),... dicha información consiste básicamente en posibilidades de cursos, modalidades de participación, tiempos.

Los emisores de la comunicación a las empresas son las convocatorias oficiales leídas por los RRHH, pero el punto débil es la mediana y pequeña empresa que no tienen una planificación de RRHH, ni de formación, ni de comunicación.

---

<sup>9</sup> Extracto de entrevistas sobre participación en la FC. **E 7-B**

Todo esto puede organizarse en un cuadrado en el que cada agente puede ser el vértice. Vértice que alternativamente es emisor y difusor organizadas alrededor las normas, financiación y regulaciones de la Fundación Tripartita.

Este es el dato de partida: la principal institución articuladora de la Formación Continua, como si de cualquier empresa se tratara, se preocupa ampliamente por la apariencia y uso de su marca gráfica y no establece una planificación de comunicación explícita y accesible a todos los agentes implicados. Hay acciones de comunicación que se realizan guiadas por las necesidades pero no hay una estrategia y una planificación como tal.

Los trabajadores no están previstos como destinatarios de sus mensajes directos sino a través de los materiales que se les otorgue en los cursos. Sean estos materiales didácticos o certificados. En el resto de materiales los destinatarios son los encargados de organizar las iniciativas.

Por lo tanto, puede postularse como una hipótesis a comprobar que los trabajadores ocupados no son los principales destinatarios directos de la difusión y promoción de la formación continua por parte de la fundación tripartita.

En este sentido los mecanismos de difusión deberían estar mediados por las organizaciones sindicales, las empresas, los proveedores de formación continua y las comunidades autónomas.

Esto permite algunas reflexiones preliminares:

- Los sindicatos tienen bien organizada su participación en el subsistema porque de ello depende gran parte de su acción actual. Tienen escuelas, fundaciones y otros organismos que les permiten intervenir tanto en la planificación, difusión como en la oferta de Formación Continua. Son sujeto y objeto de los procesos comunicativos y de difusión de acciones formativas. Son un nodo fuerte y multívoco de la red.
- Las empresas grandes también están muy organizadas a través de los departamentos de recursos humanos profesionales. Son un sujeto consciente de su rol en el sistema, pero que es atravesado por dinámicas de comunicación informales y, más aun, por redes informales que “contaminan” y distorsionan el mensaje que se quiere transmitir. Es importante mencionar que, a este nivel, los factores motivacionales y actitudinales no son los que guían la planificación sin los de eficacia y eficiencia en la producción.
- Las empresas medianas tienen un panorama muy desparejo dependiendo de la rama de actividad, del sector, y del grado de profesionalización del área de RRHH. Este nivel es el que resiente con mayor fuerza las dinámicas reticulares informales. Los procesos comunicacionales, tanto formales como informales, llegan a tener el mismo peso y protagonismo. Son nodos que funcionan casi como un individuo.
- Las empresas pequeñas representan un nodo débil en la red, por lo que las acciones comunicativas llegan muy distorsionadas o simplemente no llegan. Dependen en mayor medida de los procesos y dinámicas informales, con todo lo que ello implica en cuanto a la legitimación y valoración de los procesos formativos.

- Los trabajadores son el nodo más disperso en la red. Entre éstos se generan las dinámicas comunicacionales informales y, por supuesto, las redes informales que, en gran medida, son las que transmiten más rápido y de manera más eficaz los mensajes de difusión y comunicación de Formación Continua. Aunque dependen de la participación en el sistema de comunicación de la empresa y raramente le llega información por fuera de la empresa o el sindicato, son quienes integran los factores actitudinales y motivacionales que estaban ausentes en las primeras formulaciones de los mensajes.
- Las empresas de FORMACIÓN CONTINUA son el principal responsable de generar, tanto oferta formativa como procesos de difusión y comunicación de dichas iniciativas de Formación Continua. Se dirigen a la totalidad de la red, pasando por alto la heterogeneidad de agentes u actores que la componen, con el objeto de hacer más eficiente y eficaz sus propias planificaciones y gestiones en tanto empresas (producción por sobre motivación).

Dicho de otra manera: los emisores de información hacia los trabajadores son principalmente los sindicatos y los departamentos de recursos humanos de las empresas.

Los trabajadores ocupados no son los principales destinatarios directos de la difusión y promoción de la formación continua por parte de la fundación tripartita. Además, los mecanismos de difusión se suponen mediados por las organizaciones sindicales, las empresas, los proveedores de formación continua y las comunidades autónomas.

### **9.1.3. Entrevistas y grupos de discusión**

En este apartado se presentan los principales resultado diagnósticos Para ello se han realizado entrevistas en profundidad y grupos de discusión dirigidos a obtener información cualitativa sobre las características y elementos de los mecanismos de difusión y promoción utilizados tanto por parte de las organizaciones empresariales y proveedores de Formación Continua, como de las organizaciones sindicales.

Además se ha analizado la eficacia y eficiencia de los mecanismos de información en materia de formación existentes actualmente en las empresas.

La Formación Continua está aún en la etapa donde reina la contradicción entre el reconocimiento generalizado de su importancia y el desconocimiento de los beneficios que justifiquen semejante opinión....

La información de las entrevistas y de los grupos permite prestar atención a las representaciones sociales de los diferentes actores en torno a los mecanismos de la Formación Continua de los trabajadores. La información constituye, a la vez, descripción de la realidad y conjunto de creencias y opiniones con los que los actores sociales actúan.

En este punto se realiza una presentación de las diferentes opiniones organizadas en torno a los principales ejes temáticos. La exposición descriptiva se realiza desde el análisis del trabajo de campo.

#### **9.1.4. Percepción del conocimiento sobre la Formación Continua a nivel general.**

Analizar la percepción del conocimiento sobre la Formación Continua nos permite crear el escenario en el que estas acciones se desarrollan. Es observar como perciben cada la Formación Continua todos los actores sociales que tiene que ver con el mundo empresarial. Para los *representantes de la administración pública* la Formación Continua se percibe como una evolución desde la perspectiva más administrativa, pero no desde la perspectiva de la promoción de la difusión de la FORMACIÓN CONTINUA:

*“Aprecio una evolución, pero desde esta perspectiva más administrativista... y no desde la perspectiva de la promoción, de la difusión de la FORMACIÓN CONTINUA.” (E3)*

Sin embargo los aspectos burocráticos se siguen señalando como un handicap en los procesos de formación:

*“No adecuada a las necesidades si que lo es. Lo que veo demasiado todos los tramites que hay que hacer, son demasiado farragosos.” (E6-D)*

De allí que las respuestas más generales al cambio sean múltiples como lo reconoce *un responsable de formación*, por ejemplo, que:

*“La FORMACIÓN CONTINUA ha tenido un desarrollo bastante interesante... Al principio no había, entro el FORCEM, el FORCEM ayudó a que la formación se normalizara en este país. A que se rompieran los esquemas, en el sentido que los trabajadores deben estar formados para ser empleados. Entonces, se rompió una barrera y ahora estamos en buen camino”. (E7-C)*

*“Sí (hay un cambio). Ahora existen muchos cursos subvencionados... y antes eran sólo academias y pagadas”. (E7-C)*

Y lo que es más importante es que ese cambio no es algo del pasado sino que es la condición de la acción empresarial tal como lo afirman otros responsables de formación:

*“De todas formas, creo que se deben romper muchos más moldes. Hasta ahora hemos llenado entre dos: la patronal, los sponsors de la “Fundación... continuada”, es interesante, pero tenemos que ir mucho más allá” (E7-C).*

Señalándose como principales tendencias:

*“Por ejemplo, se contempla mucho, demasiado, la Formación técnica. En herramientas clásicas... aunque desde el punto de vista de la metodología se observa mucho la formación, mixta, presencial, a distancia, a nivel de tópicos, temas si que se tiene que ir bastante más allá. Y sí que se está realizando formación muy evolucionada en este país, comparándolo con Inglaterra, o con Alemania. En este país es bastante buena, y sobre todo, el marco de Formación Continua tiene que*

*servir para desanclar la formación típica, y tónica técnica, y empezar a hacer formación mucho más experiencial. Romper moldes con formación experiencial, más moderna, más de actitudes... como desanquilosarnos y empezar a trabajar el día a día” (E7-C)*

Entre el grueso de problemas de acceso señalados hemos de reseñar también los que aluden directamente a la oferta formativa:

*“Pues... creo que hay mucha oferta... pero la gestión no es fácil (...) Creo que hay oferta pero que no se les facilita a las empresas el gestionar esa oferta. Se da el caso de una academia que tiene muy a mano y, pues bueno, con ella sí se puede coordinar. Sobre todo informática y contabilidad... cosas muy específicas. (...) cosas que tengan un valor añadido... cosas más para mandos... para directores. Encontramos más problemas...” (E7-C).*

Y sobre todo se poseen problemas de gestión en cuanto a las subvenciones ya que hay que hacer mucho tramites para gestionar a las subvenciones:

*“Las subvenciones... Las gestiones para postular a las subvenciones... es complicado. Muchas veces es más el tiempo que te lleva hacer la gestión que el tiempo de la misma FORMACIÓN CONTINUA” (E7-C).*

Los representantes de las organizaciones sindicales perciben los cambios en función de los sectores laborales de los trabajadores: Lo resumen así:

*“Yo no, yo llevo años tratando que se ofrecieran cursos para el sector de limpieza y, recién hace un par de años empezaron a hacerse cursos para el sector de limpieza (...) es un problema de federaciones (...) porque no puede ser que en un curso dictado para un sector como el de la limpieza se ubique a trabajadores de X porque son del mismo sindicato. Siempre ha sido un sector relegado a un tercer plano... sector femenino... esa lucha es constante... son contratos parciales... por lo tanto no consiguen formación. Es una constante lucha (...)” (G2).*

Otro de los problemas que se señalan es que hay demasiados planes, demasiadas trabas, sobre todo para la empresa pequeña:

*“Hay demasiados planes, demasiadas trabas (por lo que no se desarrollan a tiempo los planes de Formación Continua)” (G2).*

*“La mayoría de las empresas pequeñas siempre estamos iguales” (G2).*

*“En Formación Continua en una empresa pequeña no hay. En una empresa pequeña no tienes acceso a FORMACIÓN CONTINUA por parte de la empresa “0”. Porque el coste para la empresa es muy elevado... Una empresa pequeña no tiene capacidad económica para hacer frente a estas necesidades...” (G2).*

*“Una empresa grande tiene sus formadores, y las empresas pequeñas, a veces les pagan a esos formadores para que les den algunos cursos...” (G2).*

*“Y es que una empresa tiene que poder formar a sus trabajadores como ellas quieran... Mira las grandes empresas por ejemplo, Tienen sus formadores. Tienen gente que les diga lo que quieren escuchar”. (G2).*

*“Todo se traduce en costos (...) en los cursos de reciclaje, que son anuales y de 20 horas, se consideran tiempo efectivo de trabajo y deben ser remunerados por la entidad de seguridad... nosotros al depender de seguridad ciudadana... seguridad privada... las empresas que no han formado a sus vigilantes, no sé qué cartilla habrán mirado (...) yo denuncie a mi empresa y eso le significó una multa de no sé cuantos millones, pero aun así dijo que no, y todo el comité de empresa, que somos 13, tanto de CCOO como de UGT (...) revisaremos el asunto” (G2).*

*“Si desde un primer momento se regulase, para que quedase bien claro si es para formar, si es para una educación, si es para un progreso en su trabajo, esos días que fuera de cumplimiento obligatorio el darlos al funcionario, siempre que él pudiera justificar como formación, se acabarían mucho males...” (G2).*

Podemos llegar a las siguientes conclusiones:

- Se percibe una evolución en los procesos de Formación Continua y, en los procesos de difusión y comunicación de dichas acciones formativas.
- Esta evolución o cambio en los procesos se percibe como buena.

- Así mismo, se percibe la necesidad de promover acciones de Formación Continua, y por lo mismo, de implicar a más agentes involucrados en estos procesos en roles más activos y comprometidos.
- Se observa la necesidad de gestionar de manera más local la oferta de Formación Continua, pero al mismo tiempo, con una perspectiva más global en sus planificaciones.
- Se identifican factores que inciden negativamente en estos procesos: movilidad de los trabajadores; burocracia en la gestión de las acciones de Formación Continua; la gestión global de la oferta de Formación Continua; la comunicación y difusión de la oferta de Formación Continua; y el estatus del trabajador.

#### **9.1.5. Percepción de la información sobre la Formación Continua recibida.**

En este punto se analiza la percepción que tienen las personas entrevistadas sobre cuáles son los mecanismos de difusión o comunicación de la FORMACIÓN CONTINUA que más se utiliza.

Para los *representantes de la Administración pública* los mecanismos de comunicación o difusión de la FORMACIÓN CONTINUA que más se utiliza desde la Administración pública son:

- *“Desde la perspectiva de la administración, yo creo que determinadas campañas que han estado haciendo, que ha podido hacer, pero yo no he captado que vaya más allá. Los tipos de mecanismos... campañas publicitarias, divulgativas, a través de grandes medios, prensa, televisión, radiodifusión, pero siempre con este matiz de, posiblemente... yo no identifico la eficacia, o por lo menos la eficiencia de una campaña con el haber utilizado grandes medios, grandes presupuestos, o el haber puesto en marcha a todos los grandes medios de comunicación... creo que podría haber campañas mucho más modestas, mucho más localizadas, mucho más orientadas a determinados segmentos de población, a determinados sectores industriales o de actividad económica, que tal vez puedan ser más eficaces, sin consumir tantos medios... no digo que no sea importante hacer este tipo de comunicación, pero yo creo que habría que analizar otras alternativas.” (E3).*

#### **9.1.6. Elementos que ha de tener un buen proceso de comunicación en formación Continua.**

En relación a los elementos que ha de tener un buen proceso de comunicación en la Formación Continua en la administración, se señala lo siguiente:

*“Quizás no todo lo tenga que hacer la administración pública, pero este papel de facilitar situaciones a otros agentes que puedan intervenir, y quizás no desde una perspectiva que está siendo, ahora, limitadora sino*

*todo lo contrario, de abrir más las opciones en vez de encarrilarlas en cauces únicos y exclusivos... y en ese sentido, bueno, si creo que se está avanzando en esta línea, pero no se si suficientemente... seguimos en unos cauces bastantes parapetados de cara a la posibilidad de que nuevas instituciones, nuevas realidades caigan en ese cauce y se vaya ampliando...” (E3)*

Y entre los requerimientos que han de tener los mensajes que se efectúan por parte de la administración para lograr una mayor efectividad se señala que:

*“Debieran ser mensajes, por una parte, motivadores... si queremos que tengan algún efecto. Y para que sean motivadores, quizás habría que analizar cuales son los problemas que un trabajador tiene, en estos momentos, para acudir a la formación... y dar en el clavo, tratando de deshacer ese tipo de problemática, o por lo menos hacerle ver que ya se está teniendo en cuenta esa problemática y que se le va ayudar, que se va a solucionar ese aspecto a su posible concurrencia, asistencia a esa parte de la problemática... en ese sentido, yo creo que quedan importantes caminos por recorrer...” (E3)*

Pero previamente habría que trabajar dos cuestiones:

*“Previo o paralelamente habría que trabajar en este ámbito. Hay dos cuestiones: una es como el trabajador puede acudir a la formación, independientemente de su horario laboral, es decir, que mientras esté*

*trabajando tendrá que tenerlo en cuenta... es decir, posibilidades de acudir a la formación que le faciliten asistencia taimen a su puesto de trabajo... en definitiva, el cómo hacer compatible que una persona trabaje y haga formación, sin que esto le suponga un sobre esfuerzo, que él tendrá que valorar qué tipo de esfuerzo es... si es un esfuerzo...” (E3)*

Un segundo elemento sería:

*“Es el cómo adecuo la formación o la competencia, o la forma de transmitir los conocimientos y las competencias al trabajador a través de mecanismos diferentes de los sistemas escolares a los que puede estar acostumbrado... Desde esta perspectiva creo que, muchos trabajadores que no pasaron de una formación inicial básica, fue porque el sistema fracasó con ellos o ellos fracasaron con el sistema. Ambas partes fracasaron. Lo seguro es que no se consiguió el resultado que se esperaba. Por eso, mientras sigamos haciendo las cosas de esa manera, la motivación para ese trabajador es más bien escasa” (E3)*

*“El mensaje sí que es importante, y sobre todo que sean mensajes que respondan a una realidad”.* (E3)

En relación a los elementos que forman los procesos de comunicación las respuestas son múltiples así un representante entrevistado experto en marketing señala que:

*“Los procesos, los agentes y sus roles... otra cosa son las tecnologías... se puede usar email, teléfonos... o simplemente un cara a cara... Los instrumentos nos clasifican los tipos de comunicaciones. Luego, tendríamos que tener en cuenta cuáles son los tipos de expresiones que se usan. Y por último lo que es el contenido de lo que se comunica. Desde nuestro punto de vista, la tipificación del proceso de comunicación es un sistema en el cual entran en juego unos actores, unos factores y unos instrumentos (algunas veces tecnologías)” (E4B)*

*“Cuando estudiamos sistemas de comunicación lo hacemos estudiando estas partes” (E4B).*

En relación a cuáles son los criterios que hay que tener para diseñar una política de comunicación uno de los *representantes de los expertos en diseño y gestión* de comunicación destaca:

*“Lo primero lo que hay que tener son muy claros los objetivos, normalmente la política de comunicación esta subordinada a una política de marketing, que a su vez esta subordinada a la estrategia general de la empresa, o de la administración, entonces la comunicación al servicio del marketing o del departamento comercial, a nivel de departamentos o de administraciones públicas los intereses son diferentes, ya no estamos hablando de publicidades, sino que se está hablando de propaganda, entonces eso es otra forma completamente diferente de actuar.” (E6A)*

*“A ver en mi opinión, lo primero que hay que tener muy claro cuál es el objetivo del proceso de comunicación, o sea que es lo que quiere conseguir a la hora de comunicar algo o transmitir un mensaje. Eh, teniendo eso*

*claro, dependiendo de a quién quieras llegar, eh y qué es lo que quiere transmitir los elementos van a ser diferentes” (E6B).*

Entonces el principal elemento de un proceso de comunicación tiene que ser:

*“El mensaje, tener muy claro cuál es el mensaje que tú quieres hacer llegar a los destinatarios y en función de cuál es el mensaje establecer uno u otro programa de comunicación y por tanto los elementos que necesitas. Una vez que ya tienes claro cuál va a ser el mensaje, eh del proceso de comunicación, tienes que definir muy bien las características del público objetivo al que va a ir dirigido este mensaje. Entonces primero el mensaje debe ser muy claro y enfocado al destinatario final del mensaje. Una vez que ya tienes definido esto en este orden, sencillamente el canal, el canal como hay muchísimos canales y todos van enfocados al público, que lo va a recibir, se trata de elegir el canal que sea de más fácil acceso al destinatario” (E6B).*

En relación a las características del público

*“Si hablamos de un público que no esté perfectamente cualificado pues a lo mejor tienes que hacer unas relaciones más interpersonales. No es una comunicación general en cuanto a prensa, radio, no sé qué, a lo mejor necesitas algo muchísimo más personal con el destinatario final. También depende si el público final va a ser masivo o si lo que vas a hacer es transmitir un mensaje a un público muy determinado y muy acotado, entonces claro no estas hablando de poblaciones sino de personas concretas, entonces, pues eso el objeto en este caso el mensaje, el destinatario y el canal” (E6B)*

Respecto a los criterios que hay que tener para diseñar una política de comunicación, hemos de indicar lo siguiente:-

*“El primer criterio es tener muy claro el objetivo, el siguiente criterio conocer bien quién es el receptor qué perfil tiene para que actúe de una forma o de otra, luego es escoger cuál es el eje de comunicación, cuál es el mensaje, en qué puntos de apoyo los vas a apoyar, en qué argumentos los vas a utilizar, hay que tener de acuerdo esos argumentos de acuerdo con los intereses y luego, uno de los elementos básicos es el presupuesto, saber con qué dinero se cuenta, la gente quiere muchas cosas y sin saber con qué dinero se cuenta no puedes hacer. A partir qué conocer qué capacidades económicas tienes, empiezas a conocer una estrategia, esa estrategia la vas dividiendo en qué tipo de acciones vas a hacer y en cada soporte vas eligiendo qué tipo de soporte es el que mejor va, es un proceso que es casi mecánico.” (E6A).*

*“Lo primero lo que hay que tener son muy claros los objetivos, normalmente la política de comunicación esta subordinada a una política de marketing, que a su vez esta subordinada a la estrategia general de la empresa, o de la administración, entonces la comunicación al servicio del marketing o del departamento comercial, a nivel de departamentos o de administraciones públicas los intereses son diferentes, ya no estamos hablando de publicidades, sino que se está hablando de propaganda, entonces eso es otra forma completamente diferente de actuar.” (E6A).*

Así a la hora de trasladarse a la empresa se afirma que:

*“Una política de comunicación en una empresa por ejemplo dependerá muy mucho de cual sea la actividad profesional de esta empresa, la actividad económica y si esta política de comunicación va enfocada a vender más, o a llegar a un público más amplio del que llegaba hasta el momento, entonces claro la comunicación estamos hablando de comunicación externa o de comunicación interna, depende de si el público de esta política va a ser el personal interno de una empresa, eh pues claro la política será muy diferente.” (E6B)*

Así si se habla de una política de comunicación interna:

*“Si hablamos de tener una política de comunicación interna de lo que se trata siempre es de tener como objetivo fundamental el bienestar final del trabajador, del empleado, del personal que tienes en plantilla, entonces todas estas políticas de comunicación van a ir destinadas a un público que tú de alguna manera conoces, que sabes lo que quieres conseguir de ellos, eh y que de alguna manera fundamentalmente lo tienes que conseguir es su satisfacción y su bienestar diario, porque eso hay que enfocarlo a una mayor productividad, que es el objetivo final de un empresario, en cuanto a su plantilla.” (E6B)*

Si se habla de una política de comunicación externa:

*“Si estamos hablando de comunicación externa, claro el público objetivo es muchísimo más amplio, hay que definir a quienes quieres llegar y qué es lo que quieres transmitir. Eh, entonces claro los criterios de diseño siempre van enfocados al público que quieres llegar una vez que tú estudias a esa público cuáles son sus características, su nivel académico, su nivel profesional, incluso sus gustos, sus actitudes, una vez que tú*

*diseñas las características principales del destinatario de lo político. Tu política de comunicación va a ir enfocada a satisfacer y a cubrir esas características para que la captación del mensaje sea en su totalidad.” (E6B).*

Al ahora de señalar el papel que están teniendo las empresas en el proceso de diseñar mecanismos para promover la formación se observa la respuesta es negativa:

*“Yo creo que no, es un sistema que nos viene impuesto una serie de módulos que nos vienen impuestos. Eso es lo que yo no sé, si hay alguien. Por lo menos aquí no ha llegado, alguien que haya dicho a la empresa cuáles son las necesidades formativas que vosotros tendréis o que este colectivo de empresas tendría.” (E5B)*

En relación a los aspectos que se consideran fundamentales a la hora de percibir los mensajes tanto como emisores como receptores en un buen diseño de gestión de programas de comunicación en materias de Formación Continua se remarcan los siguientes:

*“Hombre, lo típico. Que sea conciso, que sea claro” (G2)*

*“Que sea atractivo” (G2)*

*“Uno de los aspectos es, aparte de ser conciso y claro, es que se expliquen los contenidos de los cursos” (G2)*

*“Otras cosas importantes sería que, por ejemplo, se abriera una página web donde se explicaran los contenidos de los cursos. Y es que si entregas mucha información, la gente no se los lee. Y si das muy poca, los interesados no saben bien qué hacer” (G2).*

*“Mejoras? Las plataformas! La accesibilidad. Porque lo que no puedes es decir “voy a ofrecer nuevas tecnologías, un curso de internet” y luego vas a la sede y tienen solo un ordenador para todo el curso“ G2).*

*“Que lo que transmites sea real” (G2).*

Otro aspecto importante:

*“Es conocer quien es el formador y qué formación tiene” (G2).*

También se señala la claridad en el lenguaje:

*“Que hablen bien nuestro idioma... que por muy bien que hablen su lenguaje técnico, nos quedamos igual.” (G2).*

Y además debe:

*“Adaptarse al alumno.” (G2).*

*“Se debe escoger al formador con real capacidad pedagógica... al formador se le paga muy bien, para que forme, informe y o para que cobre solamente? Esto es muy importante porque, si tú en la comunicación dices quien va a ser el profesor de ese cursa, qué formación tiene, evidentemente podrás decidir ir o no ir... porque muchas veces los formadores no saben formar porque no han sido formados...” (G2).*

### **9.1.7. Agentes intervinientes en el diseño y desarrollo de un proceso de comunicación en la Formación Continua.**

El experto en representante de la administración pública señala que:

*“Tanto en el Estado como en las CC.AA, los dos agentes desde la perspectiva de departamentos públicos... Ministerio de Trabajo, de Educación... son los elementos más directamente implicados... ahora, agente ya no de la administración, vemos claramente que los agentes económicos y sociales están ahí y creo que les corresponde, tanto del ámbito empresarial como del ámbito del trabajador... les corresponde esa labor, no sólo en la comunicación si no en todos los cambios que se necesitan.” (E3)*

A la hora de definir las cualidades del experto de comunicación se señala que:

*“El experto en comunicación tendrá que ser alguno que te dé conocimientos de relaciones públicas, de relaciones sociales interpersonales, que conozca muy bien las diferencias entre una población y otra, donde saber por ejemplo si vas a ir a un público inmigrante o a un público de mayores de 45 años o de estudiantes, siempre tiene que ser un experto de ese entorno sociológico. Todos los expertos intervinientes sean expertos en comunicación, en sociología, expertos luego en el lenguaje, o incluso expertos académicos que estén acostumbrados al entorno didáctico. Todos tienen que estar de alguna manera muy familiarizados con el público al que va dirigido la política” (E6-B)*

Respecto a los intermediarios se señala como los agentes empresariales son una pieza clave en el diseño y desarrollo de un proceso de comunicación:

*“En el sector de la Formación Continua, los agentes empresariales son fundamentales, porque al fin y al cabo la Formación Continua va a ir dirigida a los trabajadores y también a los directivos me imagino. Por lo cual los empresarios es la parte fundamental, porque es el que conoce la empresa, por lo tanto será él que decida la mayor parte de los cursos en función de los objetivos de producción que genera conseguir, que genera ampliar. Los expertos en recursos humanos serán los que estén en total conocimiento de cómo es su plantilla, porque al fin y al cabo los conoce prácticamente de vis a vis, con lo cual también sabrá que es lo que exactamente le viene mejor a cada uno de ellos. Los jefes de sección o de departamento serán los que estén en total conocimiento, de las acciones formativas indispensables para cada puesto de trabajo. Entonces, buenos son todos los agentes inmersos en la estructura de la propia empresa” (E6-B)*

Otras figuras clave serían los tutores y personal experto en el proceso de aprendizaje y en el proceso de impartición de los conocimientos tanto teóricos como prácticos:

*“En el caso de la formación, desde luego los tutores y personal experto en el proceso de aprendizaje y en el proceso de impartición de los conocimientos tanto teóricos como prácticos. También pueden ser con conocimientos muy variados, pero otros también tendrán que ser con conocimientos específicos en función del sector en el que estemos jugando, de manera que ellos mismos establezcan la forma más objetiva de impartir estos conocimientos”. (E6-B).*

Sobre que medios humanos que se utilizan para informar sobre que formación hay se destaca que:

*“En general son consejos a nivel social (...) primero estarían los mandos... que se reúnen y tratan los objetivos de tal o cual tarea, en el área específica de la empresa (...) Luego los sindicatos, que informan sobre el plan de gestión anual de la empresa... Tenemos también la revista del Grupo Fagor (...) la hoja informativa de la empresa, Intranet. Tenemos muchos... pero que luego seamos capaces de sacar toda la utilidad que tienen, pues eso es otra cuestión.” (E7-C)*

## **10. Análisis a nivel cuantitativo**

El presente informe se apoya también en los resultados obtenidos en la realización de una encuesta de ámbito estatal a trabajadores y trabajadoras de distintos sectores de actividad y distintos puestos de trabajo<sup>10</sup>. En total hemos realizado un total de 1600 encuestas, cuyos resultados exponemos a continuación.

Los resultados de la encuesta realizada en relación a la *Formación Continua y procesos de comunicación*, se estudian en el presente punto. El análisis se ha realizado en tres bloques:

- 1) Percepción del conocimiento sobre la Formación Continua a nivel general
- 2) Percepción de la información sobre Formación Continua recibida
- 3) Búsqueda individual de información sobre Formación Continua

Estos tres bloques permiten analizar de forma separada tres factores que intervienen en los procesos comunicativos en los que los trabajadores están inmersos a la hora de informarse sobre la existencia de formación destinada a sus puestos de trabajo o trayectoria profesional deseada.

---

10 Ver Anexo 1 El análisis cuantitativo: descripción de la muestra tomada.

Para finalizar este punto se realizará un análisis sobre los deseos de información sobre la oferta de Formación Continua. En ocasiones las personas se apuntan a cursos sin contar con toda la información disponible, y eso puede provocar, y provoca, el abandono de los mismos. Una correcta información aumentaría la eficiencia en la impartición de Formación Continua.

### **10.1. Percepción del conocimiento sobre la Formación Continua a nivel general**

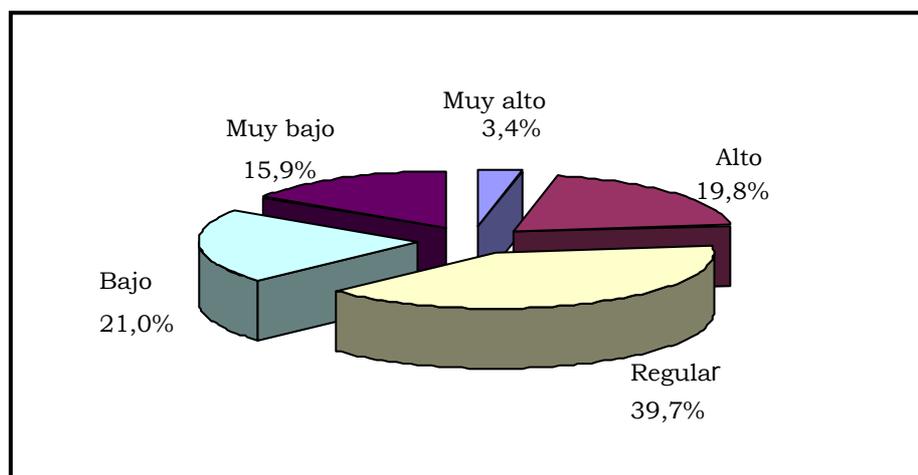
Uno de los factores de mayor importancia en el análisis de los procesos de difusión y comunicación de la Formación Continua, es la percepción que de estas acciones tienen los agentes y actores involucrados. Esta importancia radica en que la percepción es el factor que aglutina los factores motivacionales y actitudinales respecto de las acciones comunicativas aludidas.

El 37,0% de las personas entrevistadas afirma que su grado de conocimiento de la oferta de cursos de formación gratuitos, promovidos por las agrupaciones de empresarios, sindicatos, etc. por medio de los contratos / programa es *muy bajo* o *bajo*.

Si a estas personas se les suma aquellas que han afirmado que este grado de conocimiento es *regular*, el porcentaje se incrementa al 76,7%. Esto supone que más de tres de cada cuatro personas encuestadas opina que su

grado de conocimiento de la oferta de cursos de formación gratuito por medio de los contratos / programa es escaso.

Gráfico 2 **Grado de conocimiento de los cursos contratos programa**



Fuente: Elaboración propia

El 23,3% de las personas entrevistadas afirma que su grado de conocimiento de grado de conocimiento de la oferta de cursos de formación gratuitos, promovidos por las agrupaciones de empresarios, sindicatos, etc. por medio de los contratos / programa es *alto* o *muy alto*. Este porcentaje difiere entre quienes han participado en cursos de Formación Continua relacionados con su actividad profesional durante los últimos tres años y, en mayor medida entre las personas que han participado en este tipo de cursos y quienes no han participado, tal y como se muestra en el siguiente esquema:

El porcentaje de personas que tiene un grado de conocimiento *muy alto* o *alto* sobre la oferta de cursos de formación gratuitos, promovidos por las agrupaciones de empresarios, sindicatos, etc. por medio de los contratos / programa es del 33,4% entre las personas que han participado en algún tipo de curso de formación, durante los últimos tres años, relacionado con su

actividad profesional y de casi veinte puntos porcentuales menos, del 14,1%, entre quienes no han participado en ningún curso. Esta diferencia porcentual supera los veinte puntos si se compara entre las personas que han participado en estos mismos cursos y las personas que no han participado en estos cursos.

Tabla 1. **Grado de conocimiento de la oferta de cursos contratos / programa (según participación)**

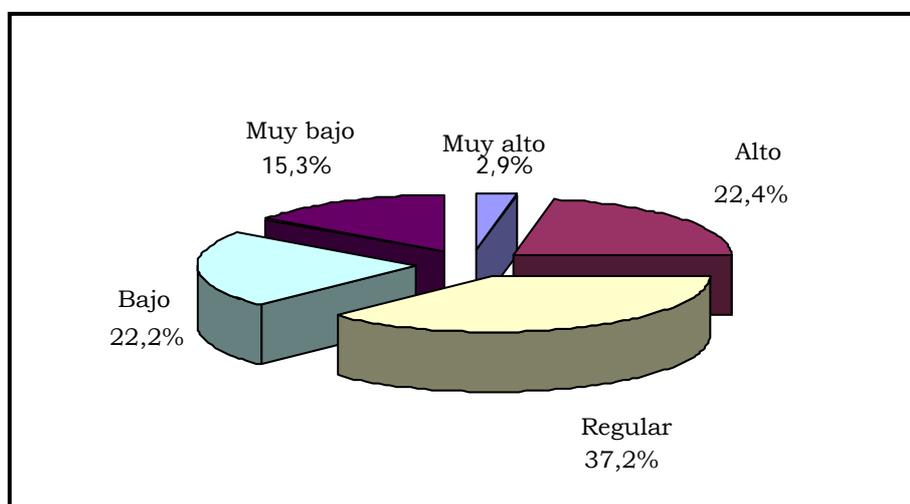
	<b>Bajo / Muy bajo</b>	<b>Regular</b>	<b>Alto / Muy alto</b>
<b>Ha participado en cursos</b>	24,8%	41,9%	33,4%
<b>No ha participado en cursos</b>	<b>48,2%</b>	37,7%	14,1%
<b>Ha participado en cursos de este tipo</b>	18,0%	39,4%	<b>42,6%</b>
<b>No ha participado en cursos de este tipo</b>	35,2%	<b>45,1%</b>	19,7%

Fuente: Elaboración propia

El nivel de conocimiento, en general, de la oferta de Formación Continua gratuita, vinculada con el puesto de trabajo de la persona entrevistada es algo mayor que la de los cursos de los contratos / programa, aunque se observa una distribución muy similar a ésta:

El gráfico muestra que tres de cada cuatro personas (el 74,7%) opinan que su nivel de conocimiento, en general de la oferta de Formación Continua gratuita, vinculada con su puesto de trabajo es *regular*, *baja* o *muy baja*, frente al 25,3% (una de cada cuatro personas) que opina que este nivel de conocimiento es *alto* o *muy alto*.

Gráfico 3 **Grado de conocimiento de cursos gratuitos**



Fuente: Elaboración propia

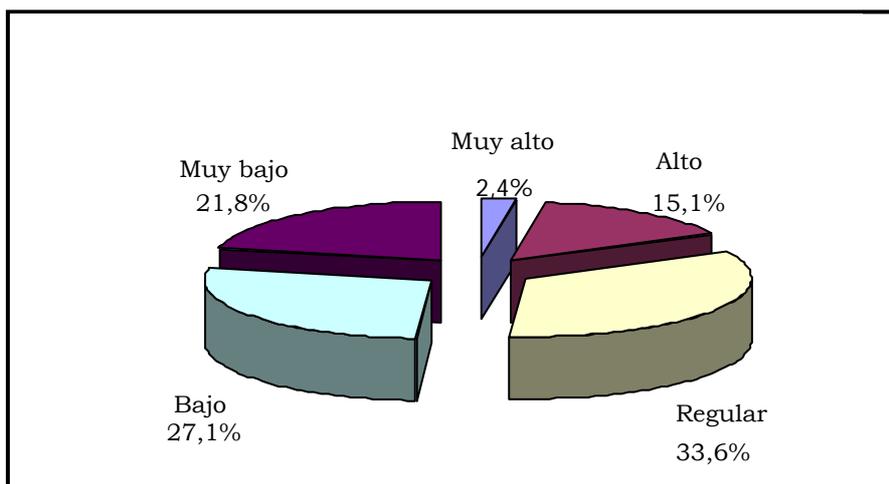
Si bien el nivel de conocimiento sobre la oferta formativa **gratuita** por parte de los trabajadores es percibido como escaso (*muy bajo, bajo o regular*), las encuestas realizadas muestran que para estas personas tienen un nivel de información o grado de conocimiento menor en cuanto a la oferta de Formación Continua **no gratuita**.

En este sentido, el 48,9% de las personas encuestadas, casi una de cada dos, afirma que el nivel de conocimiento es *muy bajo* o *bajo*, y una de cada tres, el 33,6%, afirma que este conocimiento es *regular*. Únicamente el 17,5% de las personas afirma que tiene un nivel de conocimiento *alto* o *muy alto* sobre la oferta de Formación Continua no gratuita:

Tal y como se puede observa en el siguiente esquema, son las personas que desempeñan puestos directivos o de gerencia los que en mayor porcentaje afirman que su grado de conocimiento de la oferta de Formación Continua no

gratuita es *alto* o *muy alto* (el 23,1%), seguidos de las personas que ocupan puestos de mandos intermedios (el 21,2% de este grupo).

Gráfico 4 **Grado de conocimiento de cursos no gratuitos**



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2 **Grado de conocimiento de la oferta de cursos no gratuitos, según categoría profesional.**

	Bajo /Muy bajo	Regular	Alto / Muy alto
<b>Directivo o gerente</b>	38,5%	<b>38,5%</b>	<b>23,1%</b>
<b>Técnico</b>	46,1%	34,2%	19,7%
<b>Mando intermedio</b>	46,0%	32,8%	21,2%
<b>Trabajador cualificado</b>	51,8%	31,8%	16,4%
<b>Trabajador no cualificado</b>	<b>54,7%</b>	33,8%	11,5%

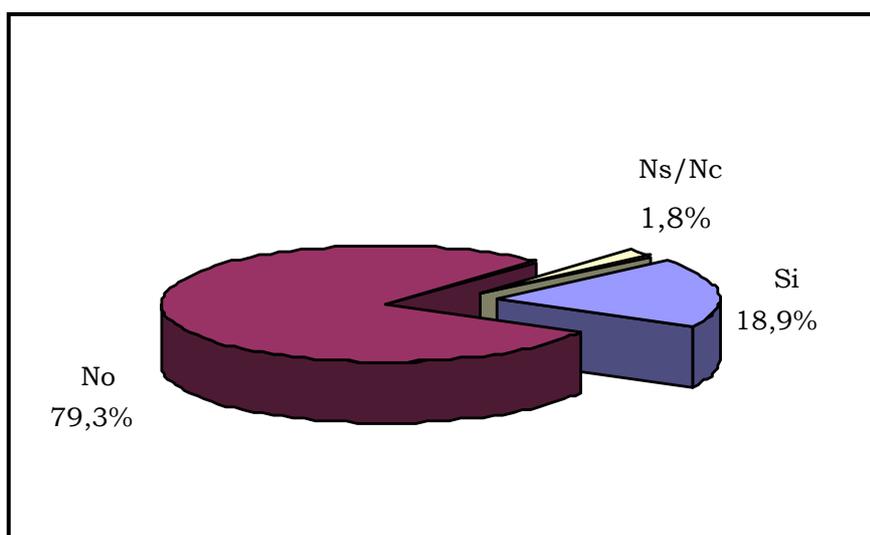
Fuente: Elaboración propia

Si se observa el porcentaje de personas que han afirmado que su nivel de conocimiento de la oferta formativa no gratuita para trabajadores es *bajo* o *muy bajo*, destacan los grupos de personas que ocupan puestos de trabajador no cualificado y trabajador cualificado: más de la mitad de las personas que se enmarcan en este tipo de puestos ha contestado en este sentido.

## **10.2. Percepción de la información sobre Formación Continua recibida**

En este punto se analiza la percepción que tienen las personas entrevistadas sobre la información que reciben a través de los distintos canales de información: canales audiovisuales, prensa escrita e información personalizada. En la encuesta realizada se ha limitado el tiempo al que se ha realizado la pregunta a un mes, para desechar recuerdos borrosos sobre las informaciones recibidas y contrastar el dinamismo de las redes de información.

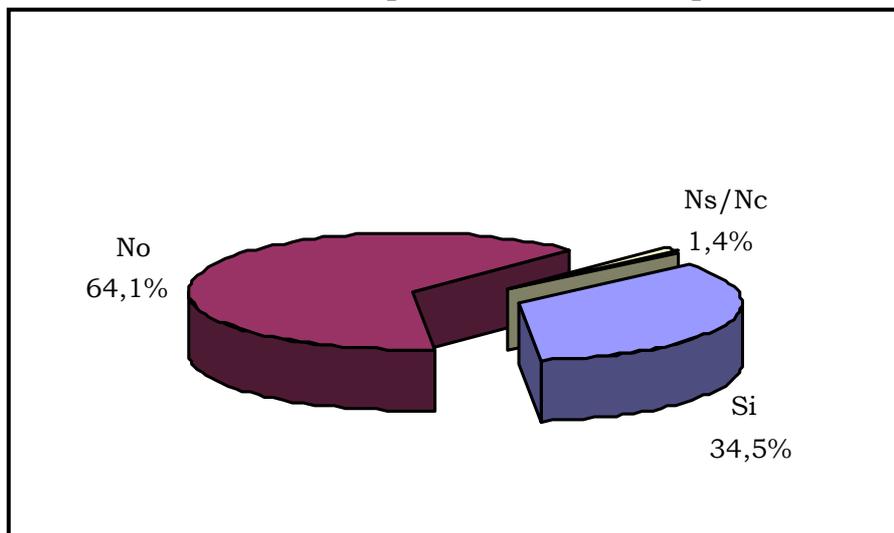
Gráfico 5 **Conoce cursos por información en medios audiovisuales**



Fuente: Elaboración propia.

El 18,9% de las personas encuestadas afirman que recuerdan haber escuchado en la radio o visto en la televisión, en el último mes, alguna noticia o anuncio de cursos de Formación Continua vinculados con las tareas que desempeña en su puesto de trabajo.

**Gráfico 6 Conoce cursos por información en prensa escrita**



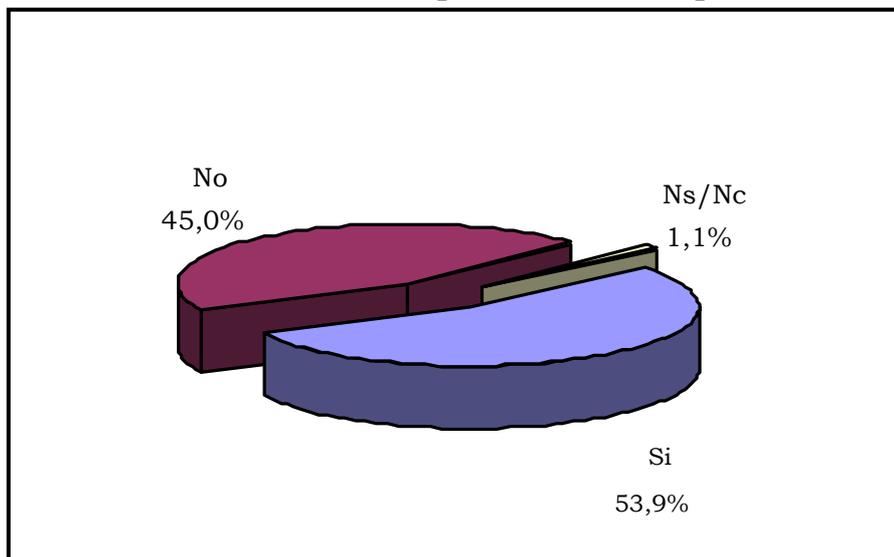
Fuente: Elaboración propia

El porcentaje de personas que afirma haber leído en la prensa o en alguna revista, en el último mes, algún anuncio de cursos de Formación Continua vinculados con las tareas que desempeña en su puesto de trabajo es del 34,5%

Más de la mitad de las personas (el 53,9%) afirma haber tenido acceso, durante el último mes, a folletos de información de cursos vinculados con las tareas que desempeña en su puesto de trabajo vía postal, e-mail, etc. o por cualquier otro medio.

Los resultados revelan que la red de comunicación más eficaz, que más recuerdan los trabajadores y trabajadoras, es la información personalizada: folletos de información que reciben bien impresos en sus hogares, lugares de trabajo, etc. bien electrónicos que reciben en su correo electrónico.

Gráfico 7 **Conoce cursos por información personalizada**



Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 **Recuerda haber visto / oído / leído / tenido acceso a información sobre formación continua a través de ...**

	Medios audiovisuales	Prensa escrita	Información personalizada
Tiene interés en participar en cursos	21,0%	39,8%	59,4%
No tiene interés en participar en cursos	16,8%	30,8%	49,2%

Fuente: Elaboración propia

Tal y como sucedía con el grado de conocimiento de la existencia de cursos formativos para trabajadores, son aquellas personas que muestran interés (*total, mucho o bastante*) en participar en cursos de formación vinculados con su trayectoria profesional en los próximos dos años los que

presentan mayores porcentajes de recuerdo de información acerca de los anuncios de cursos formativos. Esta información se resume en el siguiente esquema:

Estos datos refuerzan la eficacia de los canales de información personalizada (folletos de información de los cursos vía postal, e-mail, etc. o por cualquier otro medio), ya que casi la mitad de las personas que no tienen interés en participar en Formación Continua en los próximos dos años reconocen / recuerdan haber recibido información sobre éstos.

### **10.3. Búsqueda individual de información sobre Formación Continua**

Cabe considerar que ha sido el propio trabajador o la propia trabajadora la que ha buscado abrir los canales de información sobre Formación Continua: en ocasiones son las propias personas las que buscan la formación que creen que necesitan para su trayectoria profesional. En este apartado se analizará la inquietud de los trabajadores y las trabajadoras en buscar información sobre cursos de Formación Continua.

El 18,2% de las personas entrevistadas ha afirmado que ha solicitado información sobre cursos de Formación Continua, a los centros de enseñanzas que los imparten en el último año.

Una de cada cinco personas entrevistadas (el 21,8%) ha buscado en Internet cursos de formación vinculados con su actividad profesional en el último mes. Las Tecnologías de Información y Comunicación pasan a formar parte de la vida diaria de los trabajadores, y se consolidan como una vía elegida para iniciar y establecer canales de comunicación por el cual conocer las distintas ofertas formativas del mercado.

Tabla 4 **Información sobre formación continua recibida de los centros de enseñanza**

<b>Sí</b>	18,2%
<b>No</b>	<b>81,0%</b>
<b>Ns / NC</b>	0,8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 **Información sobre formación continua buscada por Internet**

<b>Sí</b>	21,8%
<b>No</b>	<b>77,5%</b>
<b>Ns / Nc</b>	0,7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Los buscadores existentes en Internet permiten, además, a las personas buscar aquellos cursos que se encajan con sus deseos y necesidades de forma sencilla delimitando de forma sencilla los parámetros que uno/a mismo/a desea.

Tabla 6 **Información sobre formación continua solicitada a los sindicatos / agrupaciones empresariales**

<b>Sí</b>	12,4%
<b>No</b>	<b>86,4%</b>
<b>Ns / Nc</b>	1,2%
<b>Total</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia

El porcentaje de personas entrevistadas que ha solicitado información sobre cursos a algún sindicato o a alguna agrupación de empresarios, autónomos en este último año es del 12,4%. Esta es la vía que menor

porcentaje de entrevistados ha explotado en la búsqueda de redes de información sobre Formación Continua.

Esto muestra una vía que ha de ser más explotada, ya que en numerosas ocasiones son los sindicatos o agrupaciones de empresarios los que ofrecen Formación Continua no solo a sus afiliados sino a todo el colectivo de trabajadores.

Las redes de comunicación empleadas por estas entidades han de propiciar el que los trabajadores y las trabajadoras acudan a ellas para solicitar / demandar los cursos que necesitan, ya que esto reportaría un *feed back* a las mismas: con la información recibida por quienes buscan determinados cursos palpan las necesidades existentes en cada momento en la población ocupada, y pueden así responder de forma rápida y dinámica a estas necesidades / deseos de los trabajadores y las trabajadoras.

En la búsqueda individual de información sobre cursos de Formación Continua influye de manera muy significativa el interés de cada persona en participar en cursos de formación vinculados con su trayectoria profesional.

Tabla 7 **Ha solicitado / buscado información sobre cursos de formación continua en... (según interés en participar)**

	<b>Centros de enseñanza</b>	<b>Internet</b>	<b>Sindicatos, agrupaciones empresariales...</b>
<b>Tiene interés en participar en cursos</b>	31,4%	35,7%	23,5%
<b>No tiene interés en participar en cursos</b>	8,0%	11,0%	3,9%

Fuente: Elaboración propia

El siguiente esquema muestra el porcentaje de personas que ha afirmado buscar información (en centros de enseñanza, en Internet, en sindicatos o agrupaciones de empresarios, autónomos, etc.) sobre cursos de formación para aquellas personas que están interesadas en formarse y para aquellas que no lo están:

- Por cada persona que no tiene interés en participar en formación vinculada a su trayectoria profesional que ha acudido a los centros de enseñanza que la imparte para solicitar información sobre cursos, han ido cuatro personas que afirman tener interés en participar en esta formación.
- El porcentaje de personas que han buscado en Internet información sobre cursos de formación vinculados con su actividad profesional es el triple entre las personas que tienen interés en participar en Formación Continua frente a las que han expresado no tener este interés.
- El 23,5% de las personas con interés en participar en cursos de formación vinculados con su trayectoria profesional ha solicitado información sobre cursos a algún sindicato o a alguna agrupación de empresarios, autónomos, etc. frente al 3,9% (casi veinte puntos porcentuales menos) de las personas que han afirmado no tener este interés.

La anterior participación en cursos formativos relacionados con la actividad profesional juega también un papel determinante a la hora de solicitar o buscar esta información:

Tabla 8 **Ha solicitado / buscado información sobre cursos de formación continua en... (según participación)**

	<b>Centros de enseñanza</b>	<b>Internet</b>	<b>Sindicatos, agrupaciones empresariales...</b>
<b>Ha participado en cursos</b>	<b>26,5%</b>	<b>31,1%</b>	<b>21,4%</b>
<b>No ha participado en cursos</b>	10,8%	13,3%	4,2%

Fuente: Elaboración propia

Se puede desechar la inexistencia de una “cultura de la formación” propiamente dicha. Se observa que poco a poco se está propiciando una actitud de formación permanente.

En este sentido, el hecho de que sean los trabajadores y las trabajadoras que han participado en cursos formativos los que más información sobre oferta formativa demanden, conduce a pensar en lo positivo que es para esta “cultura de la formación” el hecho de que los trabajadores y las trabajadoras comiencen a formarse ya que tras la realización de cursos se observa un mayor interés para seguir formándose.

#### **10.4. Necesidades informativas sobre la oferta de Formación Continua.**

Son numerosas las ocasiones en las que los trabajadores y las trabajadoras únicamente conocen el nombre del curso formativo al que creen que puede ser una buena idea apuntarse para sustentar su trayectoria profesional.

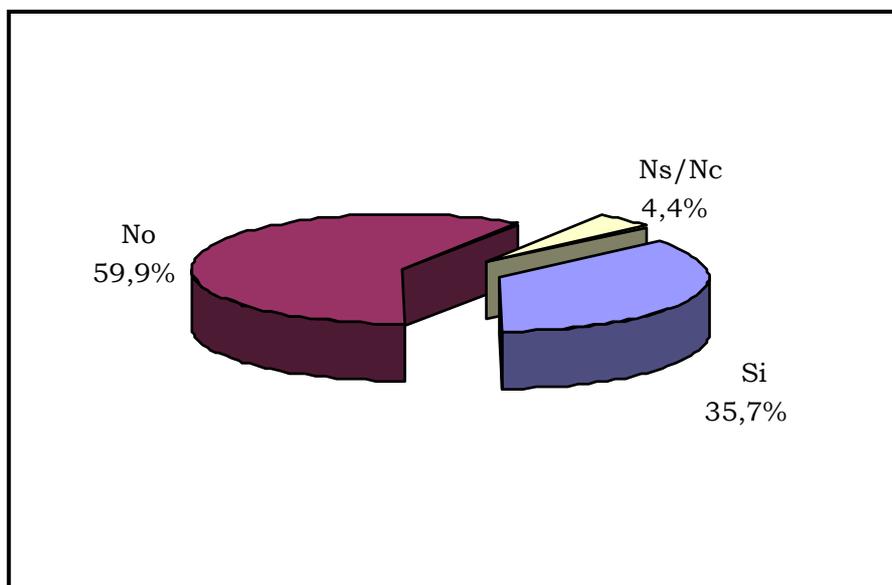
Una vez inscritos en los mismos, y comenzado el curso se dan cuenta que las enseñanzas que se van a impartir no se adecuan a sus necesidades o deseos.

Estos abandonos provocan una pérdida de eficiencia en la Formación Continua. Además, la falta de información puede hacer que haya personas que no se apunten a los mismos debido a que no ven claro qué materias se van a tratar y desconocen que éstas pueden ser importantes en el desempeño de su trabajo (presente o futuro).

En este punto se analiza las necesidades adicionales de información de los trabajadores y trabajadoras sobre la oferta formativa.

Para ello se ha solicitado a las personas que afirman necesitar mayor información muestren su adhesión a una serie de ítems (contenido, calidad, horarios, profesorado, etc.). Tal y como se muestra en el siguiente gráfico una de cada tres personas (el 35,7%) encuestadas afirma que le interesaría obtener más información sobre la oferta de Formación Continua.

**Gráfico 8 Trabajadores que desean obtener más información sobre formación continua**



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9 Aspectos en los que a los trabajadores les gustaría tener más información (respuesta múltiple)**

<b>Calidad de los cursos</b>	<b>81,2%</b>
<b>Método de aprendizaje</b>	79,2%
<b>Lugar de impartición</b>	79,2%
<b>Precio, si no fuera gratuito</b>	76,1%
<b>Profesorado</b>	72,2%
<b>Contenido de los cursos</b>	31,9%
<b>Horarios</b>	31,6%

Fuente: Elaboración propia

En la anterior tabla, se resumen los porcentajes de adhesión que han mostrado a los diferentes ítems contemplados las personas que han afirmado que les interesaría obtener más información sobre la oferta de Formación Continua:

- El aspecto sobre el que mayor información se demanda es sobre la calidad de los cursos: el 81,2% de las personas que desearían obtener más información sobre la oferta de Formación Continua señala éste ítem como deseo de información.
- El método de aprendizaje y el lugar de impartición son también aspectos sobre los que un gran porcentaje de personas desearían más información (el 79,2% de las personas ha señalado al menos uno de estos ítems).
- El precio, si no fuera gratuito lo querría conocer el 76,1% de las personas a las que les interesaría obtener más información sobre la oferta de Formación Continua.
- Saber quién o quiénes impartirán los cursos es importante para el 72,2% de las personas que desean tener más información sobre la oferta formativa.
- El contenido de los cursos y el horario son ítems en los que se observa un menor porcentaje de deseo de información (31,9% y 31,6% respectivamente). Estos dos aspectos son los más habituales en las

informaciones sobre los cursos que se ofertan y ésta puede ser la razón por la que no se perciba una necesidad de información.

Las entidades formativas desarrollan en sus informaciones destinadas a trabajadores y trabajadoras ambos aspectos para evitar que tras las inscripciones estos dos aspectos no se adecuen a las expectativas de su alumnado, lo que provocaría el abandono, y consecuentemente, repercutiría negativamente en la eficiencia de los cursos.

Tres de cada cuatro personas (el 74,7%) opinan que su nivel de conocimiento, en general de la oferta de Formación Continua gratuita, vinculada con su puesto de trabajo es *regular, baja o muy baja*, frente al 25,3% (una de cada cuatro personas) que opina que este nivel de conocimiento es *alto o muy alto*.

✓ Hay una relación directa y positiva entre el interés a formarse y el grado de conocimiento de la oferta formativa (de todos los tipos):

✓ Son aquellas personas que muestran interés (*total, mucho o bastante*) en participar en cursos de formación vinculados con su trayectoria profesional en los próximos dos años los que presentan mayores porcentajes de recuerdo de información acerca de los anuncios de cursos formativos.

✓ Los resultados revelan que la red de comunicación más eficaz, que más recuerdan los trabajadores y trabajadoras, es la información personalizada: folletos de información que reciben bien impresos en sus hogares, lugares de trabajo, etc. bien electrónicos que reciben en su correo electrónico.

✓ Se puede desechar la inexistencia de una “cultura de la formación” propiamente dicha. Se observa que poco a poco se está propiciando una actitud de formación permanente. En este sentido, el hecho de que sean los trabajadores y las trabajadoras que han participado en cursos formativos los que más información sobre oferta formativa demanden, conduce a pensar en lo positivo que es para esta “cultura de la formación” el hecho de que los trabajadores y las trabajadoras comiencen a formarse ya que tras la realización de cursos se observa un mayor interés para seguir formándose.

✓ Una de cada tres personas (el 35,7%) encuestadas afirma que le interesaría obtener más información sobre la oferta de Formación Continua

## **TERCERA PARTE**



## **11. Difusión y promoción de la Formación Continua entre los trabajadores ocupados.**

### **11.1. Análisis cualitativo.**

#### **11.1.1. Difusión y promoción de la Formación Continua entre los trabajadores ocupados.**

En este punto se analizarán la opinión de las personas sobre los mecanismos de promoción de la Formación Continua.

En primer lugar se analizarán dos redes comunicativas dentro de la empresa pero externa a ella: la publicidad que llega al puesto de trabajo desde los centros formativos y los mecanismos informales (“el boca a boca”).

En un segundo punto se estudiará la opinión que tienen los trabajadores y trabajadoras sobre los mensajes transmitidos por las vías alternativas de comunicación.

Y en relación a las funciones del resto de agentes sociales:

*“Lo que yo pienso del sindicato es que hace difusión. (...) lo que les puede diferenciar de nosotros puede ser su modelo de organización interna (...) Es decir, el modo en que se toman las decisiones, quien las toma, como*

*las toma, etc., etc. (...) pero yo creo que si hacen uso de una red sindical (...) en ese sentido, las organizaciones empresariales lo tienen más fácil comunicar a sus asociados será por canales ya establecidos (emails, correos internos, etc.)... y a los que tienen que servir los tienen localizados... no necesitan poner un anuncio en el periódico. Los sindicatos serán parecidos, pero diferentes en los medios y en la propia red” (E6-C)*

Los expertos destacan que no hay diferencia respecto a la Formación Continua subvencionada de la no subvencionada:

*“Hay cursos muy buenos... en absoluto inferiores a los no subvencionados... y hablamos de los sectoriales y de los intersectoriales” (E6-C)*

A la hora de definir el papel que tienen las empresas en el diseño de los mecanismos de promoción de la FORMACIÓN CONTINUA:

*“La formación en la empresa, hoy en día, ocupa un puesto “residual” (...) Más importante es la rentabilidad, “sacar la empresa adelante”, que la formación. No es algo prioritario. (...) ya sean cosas de idiomas... de mantención... siempre se privilegia la necesidad inmediata (...) no se entiende el concepto de “formación como parte del trabajo” (...) depende de la autodisciplina y de la motivación de las personas” (E7-C).*

Ahora bien, en cuanto a la capacidad, o al conjunto de habilidades que debiera tener el encargado de gestionar estos procesos, se plantea que los delegados sindicales están preparados para realizar estas labores.

Sobre todo, lo que se critica es la ausencia de preparación para gestionar un sistema con base en NNTT, o coordinar el uso de los trabajadores de dichas plataformas:

*“Hay que estar presentes... (el fenómeno blog (...)) Hay que estar presentes... internet... y cada vez más. (...) las ventajas que tienen como transmisores de información, porque nosotros que pretendemos, transmitir la información de lo que tenemos (...) inmediatamente hay que destacar las ventajas que tiene (internet) en cuanto a la rapidez de transmisión (...) y no sólo rapidez (...) es algo vivo... que se capta en el momento.” [E6-C]*

O, por ejemplo, el uso de Internet:

*“Cada vez que pones en una página web un anuncio... sin necesidad de publicitarlo a saco... recibes solicitudes de información. Si quieres saber en qué momento, qué tipo de cursos hay, etc... es muy fácil... accesible por cualquier Terminal (...) Habrá mucha gente que no lo usa, pero cualquiera que lo quiera (o pueda usar) lo tiene al alcance.” [E6-C].*

O la difusión de la oferta formativa:

*“(el papel) en la formación está clarísimo (...) También en la percepción (...) a la hora de concienciar... lo que es gratis no se valora (...) y no se valora porque (a veces) no somos capaces de transmitir ese valor. Que sea gratis (la información para los usuarios) no quiere decir que no cueste dinero. (...) que el trabajador, el usuario tenga la percepción (valore) la difusión (...) se transmite por “opinión” (canales informales)”. [E6-C)*

Ahora, por el hecho que mucha de la oferta de Formación Continua subvencionada, por lo tanto gratuita para el trabajador, puede ser un impedimento, un conflicto. Es decir, en vez de atraer usuarios puede provocar el efecto contrario

*“(...) Más que eso... yo diría... si a ti algo no te cuesta nada no te importa el abandono, el dejarlo. Si pagas un curso... y te ha costado un dinero (...) y no digo que no cueste. Al trabajador le cuesta un esfuerzo, porque lo hace fuera de sus horas de trabajo (...) desde el punto de vista de atracción hay que ser claros en decir ”si usted empieza algo, pues térmelo!”. Es decir, el hecho de que no te cueste y no pase nada (si lo dejas), pues ha significado que en la FORMACIÓN CONTINUA subvencionada por algunas diputaciones exigiese, algunas veces, una especie de fianza.” [E6-C)*

Y aunque la anterior es la respuesta más generalizada, hubo quien mencionó un matiz que merece la pena destacar:

*“No creo que sea una barrera. Creo que lo que sucede es que no sabemos transmitir” [E6-C)*

Y si situamos la discusión, pensando en los mecanismos de difusión y en los nuevos agentes involucrados en la comunicación, como la pequeña y mediana empresa, nos encontramos con que:

*“Claro que es distinto, p.e. si una empresa tiene como ámbito de actuación Bergara... pues la publicidad de los cursos que ofrezca no la va a hacer en El Correo, porque pierde el 90% o 95% de impacto en su publicidad. Y le saldría carísimo. Hay que recurrir a los mecanismos que se adapten al ámbito en que tú quieres moverte.” [E6-C]*

Es decir, que las carencias se intentarán suplir o eliminar:

*“utilizando cualquiera que le convenga, mailing, correo, buzoneo, promociones, stands... etc. La cuestión es que se conozca. (...) una consultora pues tendrá que hacer que se conozca su oferta por sus posibles clientes. Es decir, si la consultora es a nivel nacional, pues evidentemente sus medios serán más amplios. Primero hay que pensar qué se quiere y que se va a hacer.” [E6-C]*

En este contexto, nos preguntamos que funciones pueden tener el resto de agentes involucrados, como los sindicatos, o las agrupaciones de empresarios:

*“Lo que yo pienso del sindicato es que hace difusión. (...) lo que les puede diferenciar de nosotros puede ser su modelo de organización interna (...) Es decir, el modo en que se toman las decisiones, quien las toma, como las toma, etc., etc. (...) pero yo creo que si hacen uso de una red sindical (...) en ese sentido, las organizaciones empresariales lo tienen más fácil*

*comunicar a sus asociados será por canales ya establecidos (emails, correos internos, etc.)... y a los que tienen que servir los tienen localizados... no necesitan poner un anuncio en el periódico. Los sindicatos serán parecidos, pero diferentes en los medios y en la propia red.” [E6-C)*

En cuanto al mensaje que se gestiona por los distintos canales y agentes involucrados, se sostiene que la difusión, la publicidad de la Formación Continua subvencionada tienen que ser algo diferente de la no subvencionada. Es decir, que se debe prestar una atención especial a la subvencionada para evitar que ésta pierda su valor específico:

*“Yo creo que habría que darle valor. Es decir, hay cursos muy buenos. Habrán cursos muy malos... habrá de todo, como en la no subvencionada (...) lo único que nos hace poner la “máquina muy de prisa” es que hay plazos y fechas de cierre de convocatorias. Pero hay cursos muy buenos... en absoluto inferiores a los no subvencionados... y hablamos de los sectoriales y de los intersectoriales.” [E6-C)*

*“Y otro aspecto en el que habría que aportar, ya sea en el sistema vasco o el nacional... pues en el sistema de planificaciones (..) la idea es que el trabajador perciba que realmente le sirve para algo. Que su esfuerzo le sirva y que sea valorado también por la empresa (...) Es valorar el sistema de planificaciones y valoraciones de los itinerarios de formación de cada trabajador.” [E6-C)*

Los dos baremos que nos permiten medir la formación son la credibilidad (de la institución que da los cursos) y certificación. Es decir, que valga (legalmente) el curso que se realiza:

*“Hay mucha oferta y hay que darle valor a esa oferta.” (...) “hay que comunicar esto a los usuarios... Porque aun, actualmente, hay usuarios que no se enteran de las ofertas de formación subvencionada... y eso es indicador que la difusión que se hace no es suficiente o no se hace bien. (...) hay que hacer un esfuerzo... y esto es muy importante... que llegue a todas las empresas”. [E6-C]*

En resumen, se hace evidente la necesidad de diseñar unos nuevos y mejores mecanismos de difusión y comunicación de la Formación Continua, así como también, la generación de nuevos y mejores dispositivos para gestionar ésta oferta formativa:

*“yo creo que la formación no está muy bien promocionada (...) Si no es muy imprescindible se deja de lado (...) se suelen reducir a necesidades concretas (a corto plazo) No se promociona. La formación en la empresa, hoy en día, ocupa un puesto “residual” (...) Más importante es la rentabilidad, “sacar la empresa adelante”, que la formación. No es algo prioritario. (...) ya sean cosas de idiomas... de mantención... siempre se privilegia la necesidad inmediata (...) no se entiende el concepto de “formación como parte del trabajo” (...) depende de la autodisciplina y de la motivación de las personas” (E7-C).*

Ahora, desde la óptica del sindicato, el papel de estos mecanismos, en general, de gestión y difusión de la Formación Continua lleva a establecer

dicotomías entre lo deseable y lo posible. Es decir, se presenta la disyuntiva de describir lo que se debería tener y lo que realmente se tiene.

(respecto del papel de los mecanismos de comunicación y difusión)

*“(Cuál papel) el que tienen o el que tienen que tener? Yo hablo por mí, y hablo de mi sector, hablo desde mi Federación. Hay mucha diferencia.” (...)* *“que también hay por ahí mucha gente que les gusta ser los tontos de los grupos. A nivel de sindicato, creo que recién ahora se va a formar la secretaria de formación.”* (G2).

También se identificó una comparativa histórica, una anámnesis de la experiencia acumulada hasta hoy en los procesos de FORMACIÓN CONTINUA, tanto en la participación como sujeto de los cursos, como en tanto sujeto de la difusión de los mismos.

*“Es que antes, no te informaban de nada! Había que perseguirle para que te informaran de la posibilidad de hacer algún curso, o en el sindicato, por que en tu empresa ya sabes que es cero. Sobre todo entre empresas pequeñas. (...) en el sector del mueble, pues ese es el peor! Ahí ni se te ocurra decir que perteneces a un sindicato... parece que es malo. Hay que decirlo, y es así.” (...)* *Es que hay mucha gente que piensa que, al estar en un sindicato, lo que se va a conseguir son problemas...”* (G2).

Como una de las causas o factores más importantes a considerar, se mencionó la motivación y, en un sentido distinto, el factor económico. Es decir, que se supone una inversión muy grande para llevar a cabo un plan de difusión y comunicación en condiciones:

*“Es que el problema de la formación es un problema económico (...) lo que sucede, luego, es que llevamos un retraso de cursos (..) y luego ves unos cursos que se piden, que son un sinsentido. Es decir, no importa qué tipo de curso hagas, porque luego, si no lo publicitas, si no lo dices, no llamas, entonces te va a venir una gente que (...) Y de todas maneras funciona!”*  
(...) (G2).

Entonces, el valor que se le da a los canales tradicionales es muy superior a que se creía en un principio.

*“Es un boca a boca. (..) mira, yo voy persiguiendo a la persona que sea, a las personas que sean, lo que sea, para conseguir un curso y cuando sabes que ha aparecido ese curso, yo no sé... nuestro sector funciona así. (...) tablones, el boca a boca, nuestros afiliados (...) vamos a por la información allí donde está y luego la repartimos”* (G3)

O si se consideran factores comunicacionales, éstos se reducen a meros intermediarios de objetivos económicos

*“Y mira, en cuanto a la distribución de la información nadie se puede poner todas las medallas. Las medallas se las pone la empresa privada porque debe conseguir una producción (...) que esto pasa en todos los sectores (...) es como la jurisdicción”* (G2).

*“También hay mucha gente, compañeros, que van a aquellos que les significan puntos de promoción... si no le ven una utilidad propia, pues pasan de ello.”* (G2).

Eso sí, a la hora de identificar agentes con un mayor peso específico dentro de estos procesos, no se ha titubeado en señalar al sindicato como responsable directo, tanto de los logros como de las falencias de estas actividades.

*“El problema, realmente, parte en el sindicato. (...) tu tienes que fomentar la cultura de formación, a tus afiliados... tienen que estar motivados y, quién se motiva? Pues quien tiene interés en promocionarse o quien dicta cursos...” (G2).*

A estas consideraciones se les debe agregar una que, por obvia y cotidiana, se fue quedando al final de las valoraciones de los diferentes informantes contactados, tanto en las entrevistas como en los grupos de discusión.

*“Y también hay otro factor... y es el que nos pasa a nosotros en oficinas y despachos... Los horarios. Es decir, una persona que te entra a trabajar a los 08:30, por mucho que no vaya a comer, sale a las siete o a las 8 de la tarde, y luego tiene que ir a un curso! Frente a eso, nosotros conseguimos en Mapfre que nos pusieran un curso con personal nativo de inglés, a primera hora de la mañana, empezábamos media hora antes del horario de trabajo y terminábamos media hora después de la hora de entrada... estábamos en un edificio 150 personas, luego eso ha bajado y, ahora sólo acuden dos personas. La gente... pues, le da pereza... porque tienen que madrugar, tienen que salir más tarde y, luego eso no les beneficia claramente en términos profesionales. Entonces, además, el coste es ridículo... 12 euros al mes, que eso te lo ponen... mira, ahora mismo, por*

*ese precio, y como sólo van dos personas, puedes tener casi clases particulares de inglés con profesores nativos!” (G2).*

En síntesis lo fundamental es la motivación. Porque, aunque se desconozca la calidad de los cursos de FORMACIÓN CONTINUA, precisamente no es éste un aspecto que incida en la participación o no en estas iniciativas.

*“La verdad es que muchos compañeros ni se plantean si los cursos son de calidad o no. El baremo de calidad no es su prioridad...” (G2).*

Resumiendo:

- Las redes comunicativas formales, necesitan de la participación activa de los demás agentes y actores involucrados.
- Se ha podido constatar que los canales más utilizados por las redes formales son los tablones de anuncios y reuniones.
- Se identifica la ausencia de mecanismos que ordenen y actualicen la información que interesa transmitir.
- Las redes comunicativas informales, son más eficaces pero son las estructuras formales a las que se les reconoce el protagonismo del proceso comunicativo.

- Los mensajes transmitidos por vías alternativas de comunicación, deben integrar elementos motivacionales dirigidos a los sujetos de las acciones comunicativas.
- Los procesos comunicacionales son variados y heterogéneos, dependiendo de las redes o del tamaño de las estructuras organizacionales que los compongan.
- Las infraestructuras y NNTT permiten, entre otras cosas, aumentar la rapidez de los procesos comunicacionales, y garantizar que dichos procesos se realicen.
- Los costes de los procesos de difusión y comunicación, junto a los posibles costes de integrar los aspectos motivacionales en dichos procesos han transformado a la economía en un agente a considerar en la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mecanismos y procesos de comunicación.

### **11.1.2. Papel de los emisores en la Formación Continua.**

Un tema que también se ha tratado es también la evolución en el papel de los diferentes actores. Así en el caso de la administración pública en la gestión y desarrollo de la FORMACIÓN CONTINUA.

*“Nos colocamos en los primeros acuerdos nacionales, yo diría que sí ha habido una evolución en el papel, fundamentalmente desde dos perspectivas. Una, que puede interpretarse como más negativa, puede tener que ver con un incremento del intervencionismo, del control... lo que pasa es que esta parte negativa tiene su otra cara de la moneda, que es la “vela” por la calidad, el mayor rigor en la gestión y por un control incluso de los fondos públicos. También la realidad y el conocimiento de determinadas investigaciones y auditorías, que se han venido haciendo, pues han demostrado que no estaba siendo todo lo riguroso que debería de ser... y en este sentido yo creo que también, ese acercamiento de la administración a esa realidad desde una perspectiva de control, de supervisión, de auditoría, pues ha tenido esta parte positiva... que se haya incrementado el celo por una mejor gestión... por lo tanto, una calidad mayor de la formación que se imparte desde hace algunos años. Aprecio una evolución, pero desde esta perspectiva más administrativista... y no desde la perspectiva de la promoción, de la difusión de la FORMACIÓN CONTINUA.” (E3).*

A la hora de analizar la tipología de los destinatarios se dice que

*“Cada empresa debe conocer a quien dirige los mensajes... por ejemplo... quiero enviar un mensaje a unos operarios... puede ser diferente que enviar una información unos directivos.” (E4-B)*

Y hay conocer a aquel sector sobre el que vas a actuar:

*“En ese aspecto, sólo vas a implicar en ese proceso a aquella esfera, p. e. Los trabajadores, sobre los cuales quieres actuar. Como la FORMACIÓN*

*CONTINUA es un concepto abstracto al que le falta el para que... no le vas a dar la misma formación a los comerciales que a los operarios... tienes que delimitar... FORMACIÓN CONTINUA para quien y para que... a lo mejor haya ocasiones en que sean todos... en esos momentos la FORMACIÓN CONTINUA se transforma en un valor estratégico... esto implicaría, p.e. que todos tenemos que conocer y usar el móvil... conocer que existe una web, etc., lo que nos permite estar al día de una serie de cosas... o a lo mejor, para que estén al día... no sé, haría falta estrategias particulares.” (E4-B)*

Porque para los entrevistados la FORMACIÓN CONTINUA:

*“FORMACIÓN CONTINUA es una estrategia para aumentar la productividad. Por eso, pasamos a un momento en el que hará falta integrar incentivos para que el sistema funcione (...) estrategias globales... de un depto. De RRHH a uno de Formación.(...)Procesos de adiestramiento que deben ser difundidos con naturalidad en el mismo proceso de producción... y eso es lo bueno” (E4-B)*

En relación a los mecanismos de información más utilizados desde la empresa para informar a sus trabajadores

*“Pues habitualmente aquí en esta empresa es el o las reuniones con los trabajadores o vía tablón de anuncios, fundamentalmente reuniones o bien con todo el colectivo o con grupos de trabajadores” (E5-B).*

A la hora de analizar cuál papel de los emisores en la comunicación de la FORMACIÓN CONTINUA y cuales son los problemas con los que se suelen encontrar

*“El mayor problema de los emisores es que no saben lo que quieren decir, saben el problema que tiene, no lo han decidido bien, si tuvieran el problema bien definido, sabrían que es lo que quieren decir.” (E6-A).*

El problema del emisor es que no ha profundizado en su problema de comunicación, otras veces cuando ya ha profundizado en el problema, no es consciente del coste económico, del coste de horas y de implicación personal que tiene, entre lo ideal que ven cuál es la solución, a lo real, qué es cuando tienen que pensar que dedicar, o de disponer de fondos, de horas y de medios. Entonces muchas veces, se decide, que la comunicación no hace falta, y eso es así.

Otro de los problemas que se señalan es que:

*“El problema del emisor es que importancia le da a la comunicación el mismo. Tú piensas que una buena comunicación es un valor y hay empresas que no le dan ese valor, funcionan un poco al estilo militar – ordeno –mando -, entonces hay ya van estilos de empresas.” (E6-A).*

Entonces a la hora de definir cual debe ser el papel de los emisores otra de las expertas en diseño y gestión de problemas de Comunicación/ Marketing Relacional dice que

*“Pues el papel del emisor en un papel de comunicación, digamos que es la parte inicial en un proceso de comunicación, es la persona, es el agente que inicia el proceso de comunicación, por lo tanto es el que decide qué es lo que va a comunicar y cómo se va a comunicar. Desde ese punto decisorio es fundamental, porque las decisiones que él tome serán las que determinen la eficacia de ese proceso. Entonces pues bueno, él es el que tiene que determinar los estudios previos a los que antes hacía mención, sociológicos, de comunicación, para estudiar el objetivo al que quiere llegar, al público objetivo al que quiere llegar, y en función de eso establecer un proceso lo más eficaz posible. Digamos que es el que mayor responsabilidad tiene.” (E6-B).*

Y en este sentido los diferentes expertos señalan como en general para la empresa el tema de la comunicación es

*“El tema de la comunicación es el punto débil en todas las empresas”  
(G3-A)*

*“Muchas veces se intenta comunicar y se hacen muchas... es decir, se imponen realidades... “ ( G3-A)*

*“Al final, la información es lo último de las prioridades “ (G3-A)*

Entre las propuestas que se plantean está:

*“Lo primero, es crear un interés en los trabajadores “ (G3-A)*

*“Que se valoren toda la empresa, desde el que la va a recibir hasta e que la va a informar, que esa formación es necesaria” (G3-A)*

*“Hacer un diagnóstico antes “ (G3-A)*

*“Preguntarle primero al trabajador... qué cursos te ayudarían a hacer mejor tu trabajo o qué curso te gustaría hacer “ (G3-A)*

Resumiendo:

- La evolución de los roles en el proceso de difusión y comunicación de la Formación Continua se ha decantado por un mayor control e intervencionismo de los agentes institucionales.
- Los emisores de mensajes de difusión y comunicación de la Formación Continua deben conocer el contexto y las redes involucradas en el proceso de Formación Continua.
- Nuevamente se insiste en los aspectos motivacionales y actitudinales a la hora de planificar un proceso comunicativo.

### **11.1.3. Papel de los receptores en la Formación Continua.**

En relación al papel de los receptores otro de los expertos señala que de forma general

*“El papel de los receptores (risas), no tiene papel, el receptor es un poco el objeto pasivo de toda la comunicación, lo que hay que hacer es convertirlo de objeto pasivo a objeto activo, no? Es desde el mensaje que recibe, hasta la información que recibe, piensa que tiene que hacer algo y se le convence para que haga ese algo. Entonces hoy en día cualquier persona está recibiendo miles de mensajes de comunicación de todo tipo, publicitario no publicitario, los mensajes son continuos, no?” (E6-A)*

El primer trabajo del receptor en la Formación Continua tiene que ser:

*“Filtrar. Centrarte en que comunicación tiene que recibir. Internet es una fuente de información maravillosa, el problema es tener criterio para saber seleccionar lo que te hace falta, cuál sería el problema de los receptores, el sentido común. Si tienes sentido común para saber que lo que te convence y no te convence, ser capaz de seleccionar lo que te hace falta y te interesa.” (E6-A).*

Además el papel de los receptores depende mucho del emisor en función de:

*“Cómo le ha hecho llegar ese mensaje. El receptor lo va a recibir de una forma u otra, o sea el receptor tiene que él mismo inconscientemente tiene*

*que procesar ese mensaje que le están transmitiendo, de forma más o menos profunda” (E6-B).*

*“O le entra por un oído y le sale por otro con lo cual no estamos haciendo nada, o simplemente ha captado el mensaje, la acción inmediata, que a consecuencia de ese mensaje será el que determine el éxito o no del proceso de comunicación, entonces el papel del receptor es fundamental. Si él reacciona positivamente, el proceso de comunicación ha sido exitoso, sino pues hemos perdido el tiempo” (E6-B).*

Por último al hablar del trabajador como receptor y examinar si participan o no se ve que:

*“Eso es una filosofía que existe en unos países mas que en otros... en Alemania hay una tradición de cogestión... pero con sueldos cuatro veces más altos que los nuestros, pues consiguen vendernos sus productos. En otros países como España, donde lo que hace falta es una FORMACIÓN CONTINUA, sobre todo del empresariado, para que se acomoden a los escenarios productivos que dan mucho mas rentabilidad, pues desgraciadamente... y hablo de PYMES, donde el empresariado es más tradicional... en cambio en las grandes empresas, multinacionales, lo fomentan al máximo, y la prueba está en que ponen a disposición de los trabajadores recursos de todo tipo, e involucran a los sindicatos e esos procesos. Habría mucho que hacer (en España) pero a nivel de la concienciación de los empresarios” (E4-B)*

Resumiendo:

- El rol del receptor de los mensajes de difusión de la Formación continua es pasivo, pero se indica la necesidad de un papel más activo.
- Uno de los procesos más importantes en la recepción de los mensajes es el filtrar la información que realmente se utilizará.

#### **11.1.4. Tipología de destinatarios de los mensajes enviados.**

Las tipologías se fueron estructurando de acuerdo a las funciones o roles que cumplen los diferentes agentes y procesos dentro del sistema. Así resultó que el mensaje, por ejemplo, se puede distribuir entre los destinatarios efectivos y los destinatarios que no reciben el mensaje.

*“No les llega suficientemente. Le llega al trabajador que ya, durante estos 10 o 12 años de gestión de FORMACIÓN CONTINUA, a través de los acuerdos nacionales y de CCAA, a esos 20 o 30 mil trabajadores (de la CCAA) están metidos, enrolados en esa rueda, sí que lo saben. Pero hay un colectivo mayoritario todavía ajeno a esta realidad. Y esto, o bien porque no le ha interesado, no ha encontrado un ámbito suficientemente atractivo para él. A esta gente... creo que no se mueven porque no les llegan mensajes claros... cuando les llegan mensajes por los medios masivos... les llega? Entienden lo que se les dice? Saben lo que es la FORMACIÓN CONTINUA? Muchas veces utilizamos términos que...” (...)*

*“pues creo que las dos que ya te he dicho: aquellos que ya están y los que aun no han sido integrados en el sistema.” (E3).*

Por esta razón no se cuestiona la utilidad de las tipologías, si no que se discute acerca de cómo se configura un esquema como ese, Por ejemplo, ¿Cómo podrían ser las diferentes tipologías de destinatarios? Es decir, cada empresa debe conocer a quien dirige los mensajes, por ejemplo, enviar un mensaje a unos operarios puede ser diferente a enviar una información unos directivos.

*“En ese aspecto, sólo vas a implicar en ese proceso a aquella esfera, p. E. Los trabajadores, sobre los cuales quieres actuar. Como la FORMACIÓN CONTINUA es un concepto abstracto al que le falta el para que... no le vas a dar la misma formación a los comerciales que a los operarios... tienes que delimitar... FORMACIÓN CONTINUA para quien y para que... a lo mejor haya ocasiones en que sean todos... en esos momentos la FORMACIÓN CONTINUA se transforma en un valor estratégico... esto implicaría, p.e. que todos tenemos que conocer y usar el móvil... conocer que existe una web, etc., lo que nos permite estar al día de una serie de cosas... o a lo mejor, para que estén al día... no sé, haría falta estrategias particulares. Porque, al fin y al cabo, la FORMACIÓN CONTINUA es una estrategia para aumentar la productividad. Por eso, pasamos a un momento en el que hará falta integrar incentivos para que el sistema funcione (...) estrategias globales... de un depto. De RRHH a uno de Formación” (E4-B).*

Estos procesos de adiestramiento que deben ser difundidos con naturalidad en el mismo proceso de producción. En este proceso se pueden distinguir o identificar tipologías de destinatarios en materia de formación,

tanto desde el punto de vista del emisor, como desde el punto de vista del receptor:

*“Hombre claro que se puede distinguir, a quién puede ir destinado.”*

*“Pues a parte, nos estamos refiriendo a las empresas no una vez definido el sector económico, el geográfico es importante y sobre todo pues todo a parte del económico. Y bajando más abajo podríamos llegar a definir el casi tipo de producto. Homogeneizar más el producto” (E5-B).*

Ahora bien, la manera de hacer esta distinción consiste en establecer categorías descriptivas que en términos generales, ofrezcan un perfil del objeto de estudio. Ésta categorías pueden ser el sector económico, la ubicación geográfica, o el mismo producto. Así, en el cruce de éstos elementos se hace posible discriminar las características específicas de los distintos destinatarios.

Ante la pregunta sobre el tipo de distinciones que se podrían realizar, se sostuvo que:

*“Es en función del departamento o de la zona de la empresa donde están ubicados o de cara a puestos de trabajo que ocupan.” (E5-B).*

Por ejemplo, según los puestos de trabajo que ocupan de cada uno pues sería un tipo. Y se consideran las debilidades y las fortalezas de otros elementos distintivos, como la cualificación de los trabajadores, que fue valorada como muy genérica.

*“Es que igual cualificados, para qué. Porque hoy con la distinción del trabajo que hay con la forma de hacer el trabajo, la verdad es que un trabajador no cualificado está enseguida cualificado.” (...) Si estamos hablando digamos de la mano de obra directa y otros tipos de trabajadores o de administración o de gestión, ahí ya tienen que venir cualificado porque sino...Pero vamos, la mayoría de los trabajadores la cualificación la adquieren rápida” (E5-B).*

También interesa saber si se pueden identificar tipologías de destinatarios en materia de formación

*“Sí. Por ejemplo, personas que tienen a alguien a su cargo o personas que no tienen a nadie (...) Personas que precisan formación técnica, personas que precisan formación más generalista. Esta es, más o menos, la tipología...” (E7-B).*

Resumiendo:

- Establecer una tipología de destinatarios es problemático dada la heterogeneidad y/o visibilidad de los actores aludidos en los procesos de Formación Continua.
- Se percibe como más pragmático el identificar dichas tipologías a partir de la conectividad y las redes existentes entre los distintos agentes y actores involucrados.

### **11.1.5. Tipologías de mecanismos de comunicación.**

Es posible hablar de tipologías de mecanismos de comunicación. Es decir, que a partir de los criterios generales que determinan los distintos perfiles de los modos y niveles de comunicación, se hace posible construir una tipología de los mismos

*“Probablemente, pero para esto habría que ser más experto en comunicación de lo que soy yo. Hablar de mecanismos de comunicación, o más bien de estrategias... campañas, más o menos masificadas, o dirigidas a un colectivo en el que tengamos interés de incidir, etc. Esto entraría en campos de experticia... Mi respuesta sería un sí, genérico, pero dejan el análisis en manos de los expertos en comunicación.” (E3).*

*“Los tipos de mecanismos... campañas publicitarias, divulgativas, a través de grandes medios, prensa, televisión, radiodifusión, pero siempre con este matiz de, posiblemente... yo no identifico la eficacia, o por lo menos la eficiencia de una campaña con el haber utilizado grandes medios, grandes presupuestos, o el haber puesto en marcha a todos los grandes medios de comunicación... creo que podría haber campañas mucho más modestas, mucho más localizadas, mucho más orientadas a determinados segmentos de población, a determinados sectores industriales o de actividad económica, que tal vez puedan ser más eficaces, sin consumir tantos medios... no digo que no sea importante hacer este tipo de comunicación, pero yo creo que habría que analizar otras alternativas” (E3)*

### **11.1.6. La comunicación en el puesto de trabajo**

La primera pregunta que se debe plantear para configurar una tipología de la acción comunicativa en el entorno labora, es si ¿los trabajadores participan en los procesos de comunicación aquí en la empresa? La respuesta más aceptada fue que el rol de los trabajadores es más bien pasivo, de absorción más que de proposición de iniciativas.

Ellos, los trabajadores, son los receptores de la información. Si se utiliza desde la empresa algún mecanismo para fomentar la participación, o no, la percepción general fue que

*“La intención es tratar de decir que además tal cual no lo viene definido por la..., por nuestros procedimientos que vaya definiendo, partiendo de núcleos lo más pequeños posible y es lo que en el tipo de formación necesitaríamos. Si es que nos gustaría que saliese totalmente de ellos” (E5-B).*

Es decir, lo que hace falta determinar es de qué manera interviene la empresa, en los diseños de los procesos de comunicación relativos a la formación

*“De una forma total, prácticamente ella es la que define como si los procesos de comunicación están bien estructurados a través de las normas ISO tanto como las de calidad como las de medio – ambiente o incluso las otras que puede haber de prevención de riesgos laborales. Y esas son las que te están marcando la pauta de cómo, cuáles son las pautas que tienes que establecer para la comunicación” (E5-B).*

Esto es, que a pesar de seguírsele normativa de acciones comunicativa al interior de la empresa, se evidencia que las empresas no cuentan con departamentos específicos o especializados en el ámbito de la difusión y promoción de la Formación Continua entre los trabajadores, a no ser que se trate de grandes empresas. La PYMES no tienen, ni planean tener en un futuro cercano, dispositivos de gestión de la comunicación:

*“No, las empresas no. Las empresas de este nivel no tienen un departamento específico para eso.” (E5-B).*

La experiencia personal, individual y por lo mismo parcial de los informantes contactados, es definitivamente negativa en cuanto a las relaciones de colaboración entre todos los agentes que intervienen en los procesos de formación.

Ahora, por qué no hay colaboración entre los distintos agentes?

*“Quizás porque todos los agentes que pueden intervenir en este proceso pues no hayan percibido la importancia de la formación o no como formación sino como información para otros fines, en estos momentos no sé cual es. Pero no ha habido pero por lo menos nosotros no hemos participado. Y si nosotros no hemos participado es porque tampoco nos han llamado” (E5-B).*

*“Puede haber un poco, un ente que estuviese. Hay tratarse de coordinar y decir organizar algo. Esto viene lo que te informa es por parte de Forcem,*

*a través del boletín oficial porque tampoco hay mucho más y la propia empresa y ahí se acaba todo.” (E5-B)*

De todos modos, desde la empresa se organizan a nivel interno otro tipo de cursos para sus trabajadores:

*“La empresa define vamos, está presente en que es lo que le viene y qué es lo que quiere formar a sus trabajadores y si puede a través de FORCEM pues muy bien. Pero si se tiene que buscar otros caminos...” (E5-B).*

Y estas acciones de gestión, ¿se podrían aplicar también a la comunicación dentro de la empresa?

*“Sí, por supuesto que se podría aplicar también a la comunicación dentro de la empresa. Desde que yo me acuerdo, hace 30 años o 40 años que entre en la CAF, y la principal comunicación que había en la empresa en Beasain, era en la entrada de la empresa, el número de accidentes laborales del mes, eso es lo que comunicaban a los empleados. El mes pasado ha habido 30 accidentes laborales, de los cuáles dos graves y un muerto. Entonces era la comunicación de la empresa.” (E6-A).*

*“Ahora eso lo puedes decir lo mismo en una pantalla de televisión, con música, con unas señoritas que te explican y viendo la operación en directo del que le han cortado la pierna, la rodilla. O sea lo que antes veías en un cartel, ahora ves a tu compañero que le están cortando y puedes verlo. Ahora eso puede ser más efectivo para que tengas más cuidado. ¿Qué cambio presupone?, supone que las posibilidades son*

*mucho mayores, qué puedes llegar a la persona a su casa, qué puedes llegarle en otros momentos, qué puedes llegarle con otro tipo de argumentos y que esos argumentos a nivel de imagen pueden ser mucho más fuertes de lo que podían ser antes.” (E6-A).*

Ahora, la existencia de muchos medios y que no se utilice el adecuado o que se utilicen muchos puede ser un problema de comunicación dentro de la empresa:

*“No, el problema de que haya muchos medios es bueno, o sea que haya muchos medios es bueno, el problema es de la utilización de los medios, entonces cuánto más medios haya en una empresa mejor, otra cosa es que utilices unas u utilices otras.” (E6-A).*

*“O sea yo trabajo en una empresa en la que hay 3000, de las cuáles más de la mitad son deficientes psíquicos, entonces de qué te vale un mensaje, de qué yo haga una revista interna en la que explico como va la empresa, cuando a la otra mitad de la empresa no le sirve porque no pueden leer, son incapaces de leer o si leen son incapaces de entender lo que han leído” (E6-A).*

*“Todo ese proceso de pérdida de información desde que se emite un mensaje hasta que la gente actúa de lo que has emitido, de lo que pensaba, de lo que llega, de lo que se pierde en el camino, de lo que se percibe, de lo que ha entendido, de lo que hace, de lo que ha entendido, todo ese proceso va variando de persona en persona” (E6-A).*

*“Entonces que te encuentras, que lo que te sirve con una gente no te sirve con otra. Igual con esta gente que son incapaces de leer, y si existe una radio interna, que vaya dando noticias con música de los talleres y de vez en cuando se dedique a felicitar los cumpleaños, y que se advierte no sé que, pues igual una radio dentro de una empresa, pues igual nadie se ha planteado que una radio pudiera cumplir una labor que ahora se están desarrollando con un montón de historias. Este tipo de gente nunca va a poder actuar en la intranet, entonces una intranet nunca va a poder llegar a ellos.” (E6-A).*

Los ejemplos que justifican estas valoraciones, vienen a sustentar la utilización de sistemas clásicos de comunicación y difusión de la Formación Continua y, lo que es por, la no utilización de dichos dispositivos de comunicación y gestión de la misma:

*“Si tienen una radio que están oyendo, si tienen unos monitores, entonces habrá una comunicación en cascada que la dirección a través de los jefes de los monitores, lleguen a una comunicación personal, entonces pues es ideal.” (E6-A).*

*“O sea, es mucho mejor que tu encargado sea capaz de decirte las cosas, son los canales no oficiales por los que se puede llegar a la información y los que verdaderamente son los efectivos. El riesgo suele existir que muchas veces, estos canales se cortan porque la propia inseguridad del que da la información no transmite una información, tiene el poder sobre el otro. Entonces muchas veces la comunicación en cascada, se interrumpe porque el factor importante es importante”. (E6-A).*

*“Él decide que mi empleado no sepa cómo se hace esto porque, porque si sabe tanto como yo, pues me va a quitar el puesto, entonces la comunicación se corta pro temas tan simples como la persona” (E6-A).*

La difusión de las ofertas de formación dentro y fuera de la empresa, es decir, la canalización de las ofertas de formación pasan tanto por canales de comunicación interna como externa.

*“Yo creo que, por una parte hay empresas que saben perfectamente que su subsistencia depende de ir formando a los trabajadores a lo largo del tiempo (...) son empresas cuyos departamentos son normalmente grandes, saben aprovechar muy bien los recursos (..) recursos que les ofrece la subvención (...) para formar a sus trabajadores (...) tienen un departamento de formación y son plenamente conscientes de que la FORMACIÓN CONTINUA no es un gasto sino una inversión. Lo tienen asumido. Sobre todo las grandes empresas. Más problemas son las PYMES (...) y entre las PYMES distinguiríamos entre las que por su propia idiosincrasia tiene que formar a sus trabajadores, y las que no. Las PYMES dependen de la propia sensibilización del equipo directivo... del dueño... que pueden pensar que no es necesario o que si...” (E6-C).*

*“Yo creo que las empresas deberían ser medianamente conscientes de que, la suma total de las inteligencias de los trabajadores de la empresa es mayor que la suma de las inteligencias del equipo directivo (...) por eso el invertir en la formación de sus trabajadores siempre será rentable. Hay sectores que no les queda otra que formar constantemente a sus trabajadores... porque el mercado les obliga, y en otros puede no ser tan importante” (E6-C).*

*“La gente más joven (otro factor) estará mas dispuesta a aprender que un trabajador “adulto”. La curiosidad se debe estimular. Antes, cuando se estudiaba una carrera se tenía la vida solucionada... ahora una carrera la puede estudiar cualquiera... Entonces, la percepción es que la carrera no vale y hay que tener una serie de cosas más. Postgrados, cursos de especialización... Por eso es mejor recibida la FORMACIÓN CONTINUA por la gente joven... Esto es un problema de percepción” (E6-C).*

*“También creo que la FORMACIÓN CONTINUA no debe ser sólo aprovechable profesionalmente... es decir, el trabajador también una persona... se debe tener en cuenta el aspecto personal del trabajador” (E6-C).*

Es decir, cuando se realiza la formación, cuando se organiza el proceso de formación al interior de una empresa, el proceso que se sigue es que el responsable del departamento aludido define unas necesidades formativas de todos los trabajadores, de todo el grupo que tiene bajo su dependencia, con eso se establecen los planes de formación.

Lo que interesa indagar es si se tienen en cuenta a los trabajadores. Específicamente si los trabajadores también aportan información, o si cumplen un rol todavía más activo, que es la hipótesis más deseable:

*“No es una cosa muy común, siempre hay quién dice, pues a mí me gustaría ampliar mi formación con esto pero no es lo más común” (E5-B)*

*“Lo más corriente es que el responsable de ese departamento o ese núcleo, pues diga yo quiero, yo detecto estas carencias o me gustaría que mis trabajadores recibiesen este tipo de formación y de acuerdo con esto establecer los planes bien a través de FORCEM o como sea” (E5-B).*

Profundizando un poco más, sobre todo en lo referente al soporte de estas iniciativas de comunicación, nos encontramos con que los medios que se utilizan para informar sobre qué formación hay, en general:

*“Son consejillos a nivel social (...) primero estarían los mandos... que se reúnen y tratan los objetivos de tal o cual tarea, en el área específica de la empresa (...) Luego los sindicatos, que informan sobre el plan de gestión anual de la empresa... Tenemos también la revista del Grupo Fagor (...) la hoja informativa de la empresa, Intranet. Tenemos muchos... pero que luego seamos capaces de sacar toda la utilidad que tienen, pues eso es otra cuestión” (E7-C).*

*“En cuanto a Formación, eso se canaliza por correo electrónico (el más importante), internet. A través del departamento de personal. También por Intel... esto les llega a los mandos y éstos son los que deciden qué se canaliza”. (E7-C).*

*“Se está un poco mal acostumbrando... se escuchaba de cursos gratuitos y, resulta que esa formación por ser gratuita ya no la valoran” (E7-C).*

En estas dinámicas, se hace cada vez más necesario conocer por medio de qué canales son contactados los principales destinatarios de los mensajes desarrollados sobre Formación Continua:

*“En reuniones de colaboradores, Comités de negociación, etc. Aprovechar los canales existentes... No hay un canal específico para comunicar la formación. Email es lo más usado...” (E7-C)*

La información que prima en los procesos de difusión y comunicación de la Formación Continua, llevada desde las empresas es:

*“Yo creo que la formal. Y luego, en la calle, la informal. Hay gente que no viene a las reuniones, pero sólo de estar en Mondragón, pues te enteras... por el periódico, gente que conoce... gente que luego va directamente a la academia.” (E7-C)*

Y entre éstos, ¿qué mecanismos de comunicación son los más eficientes, desde la óptica de la empresa? Es decir, en los distintos canales de comunicación operan, a la vez, distintos mecanismo de comunicación y difusión. Estos mecanismos, se puede ordenar según los índices de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos planteados:

*“Correo electrónico. Lo más rápido... y luego, hablar directamente con la gente. O que directamente el proveedor vaya e informe. Que se les informe en la empresa, pero que luego vaya directamente el proveedor a “cerrar” la información.” (E7-C)*

Entonces, la combinación de canales y mecanismos de comunicación son los que configuran el diseño de los procesos de comunicación relativos a los planes de formación. Son los procesos de comunicación, y son determinados por el accionar de los distintos agentes que ponen en marcha dicho sistema,

*“Eso pasa a través del mando. Una vez que se haya cerrado el Plan formativo, se habla directamente con los interesados. No hay un proceso*

*específico para comunicar la formación (...) además, con unas personas se utiliza unos medios y con otras otros”. (E7-C).*

Es decir, que los procesos de comunicación y difusión de la Formación Continua, por lo general, son dirigidas y guiadas desde la institución que oferta la formación, y sobre todo, desde los planos directivos de la empresa. Se gestiona desde una óptica unilateral y, por lo mismo, muchas veces ajena a las reales carencias y necesidades formativas de la empresa. Es decir, que por lo general no se establece un diagnóstico de necesidades en condiciones.

*“Es un boca a boca. (..) mira, yo voy persiguiendo a la persona que sea, a las personas que sean, lo que sea, para conseguir un curso y cuando sabes que ha aparecido ese curso, yo no sé... nuestro sector funciona así” (G2).*

*“Tablones, el boca a boca, nuestros afiliados (...) vamos a por la información allí donde está y luego la repartimos” (G2).*

Las herramientas más utilizadas en estos procesos son:

*“Tenemos una página web, reuniones genéricas a nivel de cada uno de los tres territorios históricos, con empresas, con centros de formación, con consultores que están, de alguna manera, siendo bisagra entre las ayudas y los clientes finales; utilizamos sesiones técnicas con las empresas o con los profesionales que va a ayudar a las empresas a acercarse a esa ayuda; en menor medida, la prensa escrita, hace años que no utilizamos ni radio ni TV porque la evaluación de esas campañas tampoco fue excesivamente bueno en cuanto a resultados, en cuanto a*

*impacto. Sí estamos utilizando mucho más la vía directa, contacto personal y la web, a través de la que tenemos bastante aceptación. Tenemos ahí todo, las ayudas y las novedades... preguntas frecuentes... orientación para el que la necesite.” (E3)*

Aun así, y de forma paralela, se desarrollan otras dinámicas comunicativas al interior de la empresa, que hace que sea necesario conocer qué papel tiene la comunicación informal dentro de la comunicación de la Formación Continua.

*“¿Boca a boca? Es muy importante y funciona sobre todo en el ámbito del trabajador. Alguien que ve que su compañero esta haciendo formación... ve que eso tiene algún resultado. Esto puede tener efectos positivos y negativos, positivos en la medida que se ve que ese trabajador que se ha formado algo cambia, para mejor; y es negativo en que las cosas siguen como están, entonces el compañero que le ve opta por no coger la oportunidad de formarse. El efecto de esa comunicación tiene dos caras” (...).(E3).*

La tipología comunicacional que se configura en estas acciones responde a la necesidad de identificar procesos y elementos que, claramente, necesitan ser mejor gestionados, reforzados y nuevamente evaluados según los objetivos del contexto socioeconómico en que se insertan.

*“Nosotros trabajamos con una distribución distinta (...) distribuciones interpersonales, de comunicación pública (...) es posible que dentro de la empresa haya que formularlas (...) como dentro de la pública está la comunicación social, como la radio, la televisión, etc. (...) eso es comunicación de masas. Cuando cogemos ese esquema, cogemos las*

*interpersonales, las dejamos ahí, aparcadas, y luego las retomamos. De las públicas, aplicadas a la empresa, podríamos clasificarlas, p.e. cuando analizamos la comunicación pública y su desarrollo histórico, en el caso de Roma, cuando el emperador daba un mensaje, el encargado debía asegurarse que dicho mensaje llegaría rápida y eficientemente a todos los rincones del Imperio. Esto es, lanzo un mensaje y hay una especie de infraestructura que lo “rebota” hasta que llega a destino. Esta es la comunicación por EMISARIO, una de las dos maneras básicas de comunicación con interés para la empresa. Hablamos de comunicación “asamblearia” basada en los recursos que todos tenemos, y que habitualmente se llaman de comunicación de masas... webs, etc.” (E4-B).*

Del mismo modo, emergen con toda claridad las ventajas y desventajas de estas metodologías

*“Las ventajas (...) lo que es la comunicación interpersonal por una parte es una comunicación muy unidireccional en la cual se pueden aclarar muchas cosas, funcionan componentes afectivos, por lo tanto más eficaz (...) la asamblearia, juntarse todos en un mismo sitio (...) tiene la ventaja de poner sobre la mesa muchos y distintos puntos de vista (...) y la equivalente a la de masas te permite reflexionar un poco mas... (se usan más tecnologías) puedes pararte a pensar en el mensaje...” (E4-B)*

Además, importa conocer el papel que cumplen los modelos de gestión en calidad en los procesos de comunicación. Si existen modelos de calidad aplicados a los procesos de comunicación

*“Si. Nosotros estamos trabajando desde hace tiempo en la calidad educativa... desde hace tiempo nos planteamos un concepto que nos*

*permita controlar esa dimensión. Desde la perspectiva de la moda que hay ahora de verlo todo desde la óptica de la calidad (...) la calidad comunicativa... las dificultades son, primero, definir qué es eso. Si se define en términos de eficacia o no (eso lo pueden decir los psicólogos sociales), pero si consideramos la eficacia de la comunicación, tanto desde los procesos como de los productos, nos podemos encontrar con que (...) los procedimientos para con los sujetos son más eficaces. Frecuentemente fracasan estrategias que son elaboradas sin contar con esta perspectiva (...) cada grupo humano tiene sus peculiaridades y por lo mismo necesitan estrategias ad-hoc, y un seguimiento de toda esa campaña que ponemos en marcha (...) es decir, si en la empresa establecemos una estrategia de comunicación para que las personas se integren en procesos de FORMACIÓN CONTINUA, la evaluación de este procedimiento pasa por evaluar si no controlamos las condiciones en que estas reuniones se hacen, pues no sacamos nada. Pueden estar muy bien montadas en cuanto a recursos técnicos, pero fallar en cuanto al horario... hay muchos factores extracomunicativos que entran en juego” (E4-B)*

*“Aun no disponemos de herramientas específicas. Conocemos las clásicas de los servicios, ISO 9000, pero no son esas. Habría que hacer unas específicas. Cuando se elabora una estrategia comunicativa, ésta debería ir acompañada de un programa de calidad y de control de calidad” (E4-B)*

*“De esto no se ha hecho nada... si vas a las webs del ramo en España, te encontrarás con que ese aspecto les resbala... La calidad de la comunicación no es una transposición de las herramientas de control de calidad a cualquier tipo de servicios. Hay que diseñar herramientas adhoc” (E4-B)*

Entonces, el modelo de comunicación más adecuado para el proceso de FORMACIÓN CONTINUA:

*“Dependerá de aquellas que están utilizando herramientas (tecnologías) informacionales, combinadas con otras de actividades más presenciales. Lo que no parece adecuado es coger una sola (...) un solo tipo o estrategia comunicacional (...) esto pasa por romper barreras que, nosotros, muchas veces observamos en las empresas... que se limita el acceso a las tecnologías informacionales. P.e., a alguien se le ocurre que los conserjes están haciendo mucho uso de internet... pues “prohibido el acceso a internet”... las horas que su trabajador emplea en buscar una información que no parece ser muy útil para la empresa son estructuras que permiten afianzar y afinar hábitos de búsqueda... Muchas veces esto no se comprende. Es importante tener más confianza en el trabajador, sobre todo si el paso por la FORMACIÓN CONTINUA significa cada vez más el acceso a herramientas y tecnologías informacionales, debemos promover las habilidades y desarrollo conocimientos y destrezas en el manejo de estas tecnologías. Y en cuanto a la información más convencional, integrarla casi como un proceso del propio trabajo. Se trata de reproducir las condiciones de trabajo... no hacerlo algo distinto... entender que forma parte del propio trabajo.” (E4-B)*

Así mismo, el modelo más adecuado para dar a conocer la FORMACIÓN CONTINUA

*“El boca a boca funciona bien. Está ahí. No descartar que se escoja a una gente que le lleven esa información a los demás. Si los trabajadores tienen acceso a herramientas informacionales, pues ahí tenemos el correo*

*electrónico. De hecho, con las NNTT, como videoconferencia, audio conferencia tipo SKYPE, también se pueden usar para eso... no se puede desdeñar ninguno! Todos los recursos son buenos, pero hay que ver cada caso... diseñar planes de comunicación adhoc. Cartas personales, etc. Son tantos los recursos que, la persona que se encargue de la promoción de la FORMACIÓN CONTINUA en la empresa, tendría que, en cada caso, coger los más adecuados... No se descarta, en empresas pequeñas, convocar a líderes (sindicales o no) y darles participación en el proceso... Participación y cogestión del proceso... si es sugerido, negociado y discutido, muchas de las asperezas y recelos se podrían evitar. Tenemos las cartas... que no funcionan en las empresas pequeñas, pero en las empresas grandes, como la Univ. Complutense, sí funciona y se utiliza. También, a través de la página web, pero hay que tener tiempo para consultarla... mucho más eficaz es el correo electrónico” (E4-B)*

*“Facilitar la comunicación interna... facilitar una cuenta de correo electrónico... es otra herramienta. Cartas, mensajes, tablonas de anuncios” (E4-B)*

*“Si hay uno específico para FORMACIÓN CONTINUA, estupendo! Boletines informativos... de los propios trabajadores o de grupos entre trabajadores y la empresa...” (E4-B)*

*“¡Recursos, muchísimos! ¿Cuáles son los más eficaces? Pues depende del tamaño de la empresa, de la actividad (si ha empresas en las que los trabajadores están dispersos), tenemos los móviles, los SMS, etc. Se pone todo en la mesa y, en cada caso, elaborar una estrategia Establecer, también, un mecanismo de control de la eficacia” (E4-B)*

En casos específicos, los mecanismos de comunicación y difusión usáis en alguna empresa en particular,

*“Para comunicar los cursos que tenemos (...) básicamente hay dos vías la publicidad, pura y dura, en el periódico territorial (en este caso El Correo), y la propia red del sindicato, es decir, los delegados, etc. (UGT). Es decir, se pone un anuncio con todos los cursos que se sacan en esas fechas, y luego esa misma información se saca en hojas informativas (= que el anuncio), y se manda a las uniones comarcales y a las federaciones. Se usan las redes de los sindicatos porque, al final quieres llegar al posible alumno, al trabajador que se incorpora en los cursos” (E6-C)*

*“Esto se hace porque suele suceder que te encuentras con mucha formación, cursos (...) y muchas veces se desperdician porque no llega la información (...) un anuncio en el periódico (...) si analizamos su índice de impacto... que queremos sean los trabajadores en activo, pues llega a trabajadores en activo, a trabajadores en paro, jubilados etc.” (E6-C)*

*“La mejor vía es la propia red del sindicato. Si tú tienes una red, una empresa... la información se le hace llegar al sindicato y eso basta. Fundamentalmente vía email o vía medios electrónicos. Antiguamente se usaba el mailing de correo ordinario” (E6-C)*

También se usan las bases de datos de alumnos a los que hemos dado formación...

*“Y se usa, también, la página web que coordina las convocatorias a nivel nacional. Eso respecto a la formación presencial. Ahora, en la formación a*

*distancia sí que se usan más medios. Portales, webs... este tipo de canales” (E6-C)*

En síntesis, se ha hablado de la red sindical, de la página web, de los portales, pero aun persiste la necesidad de conocer cuál de los medios es el que ofrece mayor confianza. O la valoración cualitativa que se haga de estos mecanismos y canales, pero también huelga conocer la valoración de los agentes sindicales que gestionan estas dinámicas.

*“A día de hoy me conformaría con que sólo dieran curso a los anuncios de los cursos (...) hay que valorar que si se le pide algo... que haga algo sin que se le explique, pues... esto habría que explicarlo (...) explicar la importancia que tiene, dentro de la formación, de la acción sindical, y habría que... especificar que la parte que le corresponde a la acción sindical es la comunicación. Si los actores sociales se explican en este tema, pues queda claro que es parte de una acción sindical (...) esto debería revisarse y, tener en cuenta que no depende de un (solo) sistema... de una sola persona, de la propia persona.” (E6-C)*

En especial, se ha hablado de los Sistemas de comunicación INTERNET:

*“Hay que estar presentes... (el fenómeno blog (...)) Hay que estar presentes... internet... y cada vez más. (..) las ventajas que tienen como transmisores de información, porque nosotros que pretendemos, transmitir la información de lo que tenemos (...) inmediatamente hay que destacar las ventajas que tiene (internet) en cuanto a la rapidez de transmisión (...) y no sólo rapidez (...) es algo vivo... que se capta en el momento.” (E6-C)*

*“Cada vez que pones en una página web un anuncio... sin necesidad de publicitarlo a saco... recibes solicitudes de información. Si quieres saber en qué momento, qué tipo de cursos hay, etc... es muy fácil... accesible por cualquier terminal” (E6-C)*

*“Habrá mucha gente que no lo usa, pero cualquiera que lo quiera (o pueda usar) lo tiene al alcance” (E6-C)*

Resumiendo:

- Establecer una tipología de destinatarios es problemático dada la heterogeneidad y/o visibilidad de los actores aludidos en los procesos de Formación Continua.
- Se percibe como más pragmático el identificar dichas tipologías a partir de la conectividad y las redes existentes entre los distintos agentes y actores involucrados.

#### **11.1.7. Vías alternativas de comunicación.**

En este punto se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué entidades promueven iniciativas publicitarias, aparte de los anuncios, que animan a los trabajadores y a trabajadoras a participar en Formación Continua?

- ¿Qué mensajes se transmiten a través de estas iniciativas?

En cuanto a los mecanismos o herramientas de difusión, los canales más adecuados pueden ser:

*“Cualquiera que llegue al trabajador. Habría que analizar la eficiencia y la eficacia de los que hasta ahora se han utilizado, de manera más habitual, más masiva, para seguir utilizándolos si hay resultados positivos o cambiarlo”. (E3)*

*“Pero, sobre todo debemos mirar a ver si somos capaces de realizar campañas –en general- o cuestiones más concretas, llegando a los colectivos a los que realmente queremos llegar. El tiempo de las campañas genéricas ha asado, ahora toca dirigir la atención a aspectos más concretos” (E3).*

*“Si hay uno específico para FORMACIÓN CONTINUA, estupendo! Boletines informativos... de los propios trabajadores o de grupos entre trabajadores y la empresa...” (E4-B)*

*“¡Recursos, muchísimos! ¿Cuáles son los más eficaces? Pues depende del tamaño de la empresa, de la actividad (si ha empresas en las que los trabajadores están dispersos), tenemos los móviles, los SMS, etc. Se pone todo en la mesa y, en cada caso, elaborar una estrategia. Establecer, también, un mecanismo de control de la eficacia.” (E4-B).*

*“Las mejores modalidades son las que combinan medios, es como la estrategia militar. Si combinas aviación, con artillería, con infantería y marina son las que mejor funcionan. Eh..., otras veces lo que no tienen son medios, entonces es cuando te tienes que romper la cabeza, para que tu local comercial tenga un rótulo, un escaparate suficientemente atractivo para que la gente se pare, hay empresas que su escaparate es su principal medio. Hay empresas que la página web, y la promoción que pueden hacer en Internet, es todo su medio de comunicación.” (E6-A).*

*“Hay gente que lo basa en los buzoneos, el buzoneo en estos momentos es un medio muy desprestigiado, pero que tiene sus empresas que están muy enganchados a ello, como las grandes superficies. Cuando lo que estás vendiendo es precio, y la motivación que buscas, es la que gente que está buscando precio más barato, el buzoneo sigue siendo un gran medio” (E6-A).*

*“Eh..., hay medios de prestigio, patrocinar un torneo de golf, ya va por ejemplo a ciertas personas, y va dirigido a ciertos sectores y segmentos del mercado. O sea, que no se puede decir que hay un medio, o sea, lo que hay que hacer es conocer todo lo que existen en cada momento, buscar la mejor combinación. Entonces ese es el tema, las combinaciones, al final el único límite es la imaginación de la que los hace. Hay grandes campañas y grandes éxitos que se han hecho con muy poco dinero y hay grandes campañas, con mucho dinero que han sido un verdadero fracaso.” (E6-A).*

Entonces, para generar una estrategia integral de comunicación, difusión y, por lo tanto, promoción de las iniciativas de Formación Continua:

*“Hay que conseguir dos cosas, la Formación Continua, no sólo es la del trabajador. La Formación Continua es la de la persona que a lo largo de toda su vida, tiene que ir formándose. No tiene nada que ver, una formación dirigida a la mayor capacitación, el mayor rendimiento en una empresa, a una formación dirigida al enriquecimiento de la persona. Y entonces son dos motivaciones muy diferentes, es muy difícil motivar a alguien pues porque su empresa va a sacar más beneficio y es muy fácil motivarle si es que no se forma va a ir la calle” (E6-A).*

*“Entonces dónde están los temas, es buscar cuál es la motivación de cada persona” (E6-A).*

“Hay gente, sobre todo en estos momentos con tanta prejubilación, que tienen que llenar su vida con algo más espiritual que no sea el deporte o la partida de mus en el club de jubilados, y entonces esa gente es buscarle que métodos, qué oferta cultural le puedes hacer, que verdaderamente la enriquezca a nivel personal. Eso ya de entrada son dos estrategias completamente diferentes pero siempre lo que hay que hacer es buscar las necesidades de las personas, intentar en algunos casos crear las necesidades. Si no han sido capaz de verlas, intentar llenar esas necesidades con una propuesta que sea atractiva, cómoda y común.” (E6-A).

Es decir, se debe insistir en el diagnóstico de necesidades, tanto de la empresa y sus posibilidades a corto y largo plazos, como las necesidades y falencias del trabajador, tanto en lo que respecta a su desempeño como tal dentro de la empresa como respecto a su propia vida profesional integrada en su vida personal.

*“Bueno hoy en día sobre todo está enfocado a la empresa, enfocado a comunicar formación de manera interna, ¿verdad? Hoy en día los modelos de comunicación están totalmente influenciados por las nuevas tecnologías. O sea la empresa que no tiene una Web, que no tiene una intranet, incluso una extranet. Prácticamente está limitando al máximo el nivel de comunicación que hay en la empresa, tanto a nivel formativo, como si hablamos desde el punto de vista de comunicación vertical u horizontal” (E6-B).*

Estas directrices, meramente empresariales o económicas, van cerrando las posibilidades, las capacidades de los medios y canales de comunicación:

*“Igualmente si tú le estas acotando en sus posibilidades de información a nivel tecnológico, les estas creando a un nivel de información prácticamente nula”. (E6-B).*

*“Entonces como hablábamos antes de la intranet, una intranet que para el personal de una empresa es fundamental para estar al tanto no solo de los planes formativos que tienes, sino de lo que está en ese momento desarrollando como estrategia de producción la propia empresa, o el propio departamento comercial. O sea una empresa internamente está limitada, y el personal tiene que saber en todo momento cuál es el objetivo final de la empresa, y desde hay bajar hasta llegar al objetivo interdepartamental”. (E6-B).*

*“De manera, y eso es, en su medida el nivel formativo y lo que cada punto de trabajo a nivel individual va a necesitar. Entonces modelos de comunicación, el tecnológico, la intranet, el ordenador diario, la información diaria, o sea invertir 10 o 15 minutos diarios a saber todo lo*

*que se dice o se cuenta de la empresa fuera, todo lo que se dice o se cuenta, la información que corre dentro de la empresa, a nivel formal todo eso tiene que ser a través de la intranet.” (E6-B).*

Es decir, al elaborar un modelo comunicativo, se debe tener en cuenta esas dimensiones, del propio trabajador y su entorno social, que no sólo van a la par del aspecto económico empresarial, si no que muchas de las veces son factores que le determinan y moldean

*“El modelo de comunicación que hablamos antes pues también es fundamental, porque después de esos 10 o 15 minutos de que cada persona, cada puesto de trabajo individualmente se ha informado de las últimas novedades en relación al departamento comercial, o al sistema de ventas o a los nuevos sistemas productivos que se estaban desarrollando, viene la hora del café en la que todos los comentan en cuanto a las eficiencias o no de cada una de esas nuevas directrices que se han establecido. Entonces pues bueno, desde el punto de vista formativo pues eso”. (E6-B).*

Si en la intranet se ha publicado que están en marcha un nuevo curso al que se pueden apuntar ciertas unidades de trabajo de la empresa pues claro, pues inmediatamente después van a decir, oye que os parece, nos apuntamos, no sé quién alguien habrá dicho, pues yo me apunté a uno el año pasado que estaba muy bien, nos vamos a volver a apuntar.

*“O sea, que ambos modelos, tanto el tecnológico como el verbal el de boca a boca son fundamentales.” (E6-B).*

### **11.1.8. La comunicación como animación y apoyo a la formación**

Las preguntas a las que se tratará de dar respuesta a este punto son:

- ¿Es necesario un mayor apoyo para que los trabajadores y trabajadoras participen en Formación Continua?
- ¿Quién debería realizar un mayor esfuerzo en este sentido?

Lo fundamental en este aspecto es el determinar cuáles son los aspectos más relevantes desde la administración pública, de cara a fomentar la calidad de los procesos de comunicación:

*“Si por calidad entendemos que la comunicación llega donde queremos llegar, pues esa calidad tiene más que ver con los cauces que estamos utilizando, con los mecanismos; si por calidad entendemos que a la gente realmente le estamos motivando, estamos consiguiendo que acuda a la formación, que cambie de postura respecto de la formación –sobre todo aquellos que estaban al margen de- probablemente eso tenga más que ver con proceso cualitativos de los que antes te hablaba... que hemos sido capaces de cambiar las circunstancias que estaban siendo negativas para ese trabajador, y ese trabajador ha asado por la formación es porque se lo estamos contando bien. Es decir, primero serían los medios y segundo los contenidos” (E3)*

Los canales, mecanismos o herramientas de difusión más adecuados sería:

*“Cualquiera que llegue al trabajador. Habría que analizar la eficiencia y la eficacia de los que hasta ahora se han utilizado, de manera más habitual, más masiva, para seguir utilizándolos si hay resultados positivos o cambiarlos (...) Pero, sobre todo debemos mirar a ver si somos capaces de realizar campañas –en general- o cuestiones más concretas, llegando a los colectivos a los que realmente queremos llegar. El tiempo de las campañas genéricas ha asado, ahora toca dirigir la atención a aspectos más concretos.” (E3).*

Se puede dar el caso que en una empresa se quiera utilizar diferentes canales de comunicación para diferentes departamentos, aunque sea el mismo mensaje.

*“Una cosa son los cursos y otra la campaña de promoción. Esto a atado a que todos los componentes de la empresa consideren que la FORMACIÓN CONTINUA forma parte del propio trabajo. Luego vienen los proyectos concretos... de lo que debe haber una planificación... y quien la da... No vale el “tú necesitas una formación”, inundando con powerpoints y consiguiendo que la gente se canse y/o se cabree... No sólo basta la campaña de promoción para que la FORMACIÓN CONTINUA sea de “calidad” y un eje de la empresa... sino que también hay una necesidad de planificar. Aquí es donde se hace necesaria (la planificación) porque todo esto está orientado al aumento de la productividad...” (E4-B)*

Dentro de la planificación se verá a qué fines o destinatarios específicos va dirigida la estrategia, y qué papel cumplen las NNTT en el proceso de comunicación.

*“Pues... es un papel cada vez más fundamental y estratégico. Estamos hablando de NNTT internet, móviles y demás artilugios... cada vez más, la productividad de la empresa depende del buen uso que se haga de estos recursos. En nuestro caso, venimos de un mundo en el que no había estas tecnologías... así que debemos socializarnos... acostumbrarnos... adaptarnos” (E4-B)*

Entonces, los mensajes y el lenguaje efectivos para los trabajadores en el plano de la FORMACIÓN CONTINUA, deben contar con características específicas

*“Deben ser comprensibles... A cada caso. Que contengan información que favorezcan la conciencia que de eso te interesa... De forma que el trabajador perciba las ventajas de este proceso” (E4-B).*

## **12. Análisis cuantitativo**

En este punto se analizará la opinión de las personas encuestadas sobre los mecanismos de promoción de la Formación Continua.

En primer lugar se analizarán dos redes comunicativas dentro de la empresa pero externa a ella: la publicidad que llega al puesto de trabajo desde los centros formativos y los mecanismos informales (“el boca a boca”).

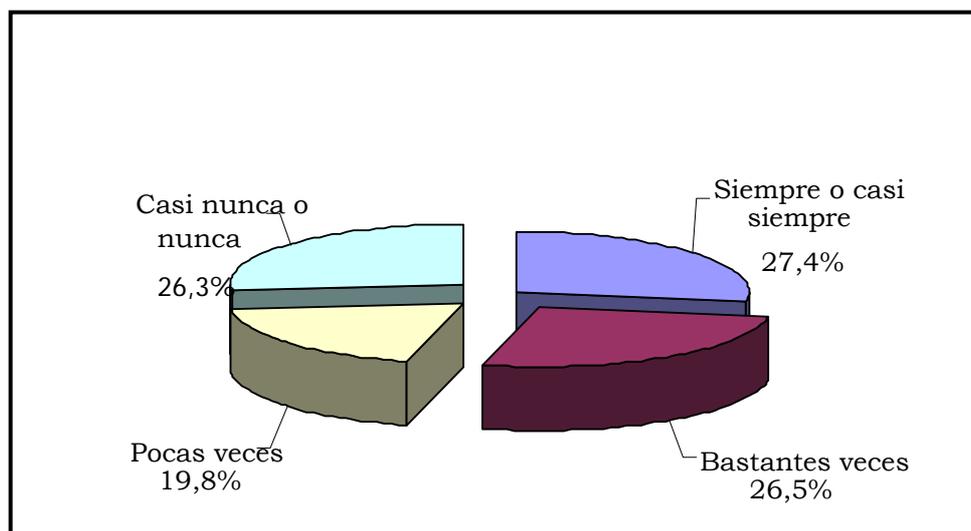
En un segundo punto se estudiará la opinión que tienen los trabajadores y trabajadoras sobre los mensajes transmitidos por las vías alternativas de comunicación.

Posteriormente se realizará una descripción sobre las demandas de apoyo para participar en Formación Continua, detallando a qué agentes o entidades debería de corresponder potenciar la participación de los trabajadores y trabajadoras en actividades formativas.

### **12.1. La comunicación en el puesto de trabajo**

Más de la mitad de las personas entrevistadas (53,9%) afirma que a su puesto de trabajo llega publicidad, a través del correo electrónico o el correo ordinario, de cursos de Formación Continua remitidos por los centros que los imparten *siempre o casi siempre o bastantes veces*..

**Gráfico 9 ¿Llega a su puesto de trabajo publicidad de formación continua de los centros formativos?**



Fuente: Elaboración propia

Si se estudia el perfil de las personas que afirman que reciben publicidad de los centros que imparten Formación Continua en su puesto de trabajo, se obtienen los siguientes resultados:

- El porcentaje de personas que ha participado en algún tipo de curso de formación, durante los últimos tres años, relacionado con su actividad profesional que recibe esta publicidad en su puesto de trabajo es del 61,9%, significativamente superior al 46,3% de las personas que la reciben sin haber participado en cursos. Esto puede deberse a que al realizar los cursos se entra en bases de datos de difusión publicitaria de los centros en los que se participa. Este hecho muestra una vez más lo importante que es comenzar a formarse para adquirir una actitud más activa en formación.

- Del mismo modo que estar inmerso en la actividad formativa mediante la realización de cursos, el interés en participar en actividades de formación vinculados con la trayectoria profesional influye en recibir información acerca de la oferta existente. Este hecho se observa al analizar las respuestas dadas por las personas que han mostrado esta interés y por las personas que han dicho no tener este interés: el 59,1% de las personas interesadas en formarse frente al 49,1% de las no interesadas afirma haber recibido en su puesto de trabajo publicidad, a través de correo electrónico o correo ordinario, sobre cursos de Formación Continua por los centros que los imparten.
- El puesto de trabajo ocupado propicia también el recibir esta información:

Tabla 10 **Trabajadores que manifiestan que reciben en su puesto de trabajo publicidad sobre formación (según categoría profesional)**

<b>Directivo/a o gerente</b>	<b>Técnico/a</b>	<b>Mando intermedio</b>	<b>Trabajador/a cualificado/a</b>	<b>Trabajador/a no cualificado/a</b>
<b>66,7%</b>	53,9%	60,1%	54,0%	46,9%

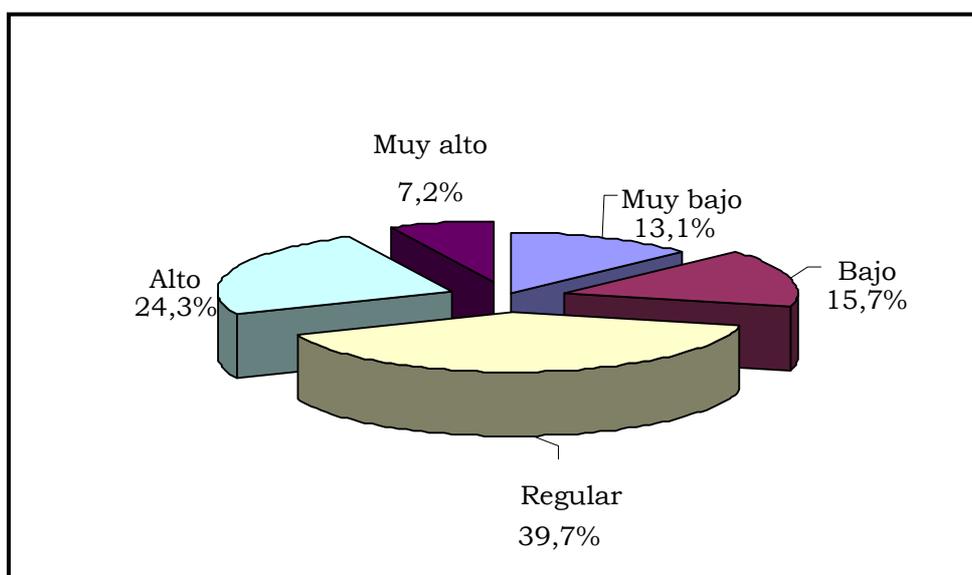
Fuente: Elaboración propia

Las personas que ocupan puestos de *directivo/a o gerente* son las que en mayor medida afirman que reciben publicidad de cursos de Formación Continua en su puesto de trabajo, bien a través del correo ordinario bien a través del correo electrónico.

Por el contrario, son las personas que ocupan puestos de *trabajador/a no cualificado/a* son las que en menor medida afirman recibir esta información en su puesto de trabajo.

Las redes de información informales son parte integrante de la vida organizacional, y son un importante impulso en la realización de cursos de Formación Continua.

**Gráfico 10 ¿Qué papel juegan los mecanismos informales en los procesos de información relativa a los cursos?**



Fuente: Elaboración propia.

Si un compañero o una compañera de trabajo habla bien de un curso formativo, y se ve que al aplicar los conocimientos adquiridos mejora en productividad, estabilidad, etc. el “boca a boca” hace que en los demás trabajadores y trabajadoras surja la necesidad / demanda de realizar ese u otro curso similar. Es indudable que esta comunicación entre compañeros y compañeras constituye una importante red informal de comunicación en la

empresa, y que a través de esta red se incrementan los niveles de participación en Formación Continua.

En el gráfico anterior se recoge la distribución de respuestas a la pregunta ¿qué papel juegan los mecanismos informales (compañeros, amigos, etc.) en los procesos de información relativa a los cursos?:

El 71,2% de las personas encuestadas ha contestado que estos mecanismos juegan un papel *muy alto, alto o regular*.

Son las personas que ocupan puestos de *dirección o gerencia* los que en mayor medida están inmersos en esta modalidad de red de comunicación, y las personas que ocupan puestos de *trabajador/a no cualificado/a* los que lo están en menor medida.

Esta información se resume en el siguiente esquema:

**Tabla 11 Trabajadores que afirman que el papel que juegan los mecanismos informales es muy alto, alto o regula (según categoría profesional)**

<b>Directivo/a o gerente</b>	<b>Técnico/a</b>	<b>Mando intermedio</b>	<b>Trabajador/a cualificado/a</b>	<b>Trabajador/a no cualificado/a</b>
<b>82,8%</b>	74,6%	73,4%	69,7%	67,0%

Fuente: Elaboración propia

También se observa que las personas que han buscado información sobre Formación Continua (bien en los propios centros formativos, bien a través de Internet o bien en algún sindicato o alguna agrupación de

empresarios, autónomos, etc.) afirman, en mayor medida, que el papel de los mecanismos informales juegan un papel *muy alto*, *alto* o *regular* en los procesos informativos de cursos de formación:

**Tabla 12 Trabajadores que afirman que el papel que juegan los mecanismos informales es muy alto, alto o regular (según haya buscado información)**

<b>Ha buscado información</b>	<b>No ha buscado información</b>
<b>80,3%</b>	66,2%

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar también que el 78,5% de las personas que han realizado algún curso formativo le da esta importancia a los mecanismos informales de comunicación sobre la actividad formativas frente al 63,5% de las personas que no han realizado cursos en los últimos tres años.

## **12.2. Vías alternativas de comunicación**

En este punto se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué clase de entidades promueven iniciativas publicitarias, aparte de los anuncios, que animan a los trabajadores y trabajadoras a participar en Formación Continua?, ¿qué mensajes se transmiten a través de estas iniciativas?

Para el análisis de estas dos preguntas, es necesario saber, en primer lugar, el porcentaje de personas que afirman conocer otro tipo de iniciativas publicitarias, aparte de los anuncios publicitarios, que animan a los trabajadores a participar en Formación Continua.

El estudio de este punto se hará en base a las personas que han contestado afirmativamente a la pregunta formulada.

Tal y como se observa en la siguiente tabla, el porcentaje de personas que han afirmado conocer otro tipo de iniciativas publicitarias que animan a los trabajadores a participar en Formación Continua es muy bajo: 3,8%.

Este escaso número de personas que afirma conocer estas iniciativas (61 personas en número absolutos) muestra que o bien los canales alternativos de información no funcionan adecuadamente, o que no se hace un correcto uso de ellos de tal forma que los trabajadores y trabajadoras no perciben los mensajes enviados a través de éstos.

Tabla 13 **Aparte de los anuncios publicitarios, ¿conoce otro tipo de iniciativas que animan a los trabajadores a participar en formación continua?**

<b>Sí</b>	3,8%
<b>No</b>	<b>94,4%</b>
<b>Ns / Nc</b>	1,8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Además, en el análisis hay que tener en cuenta que los valores de significatividad se reducen al disminuir considerablemente la muestra (de 1.600 individuos a 61). Es por ello, que, si bien los resultados son válidos, hay que leerlos con cierta cautela.

Un análisis pormenorizado de los datos muestra que son aquellas personas que afirman haber oído, visto, leído publicidad convencional (medios audiovisuales, prensa escrita, folletos impresos o publicidad electrónica) presentan un mayor porcentaje de conocimiento de otro tipo de iniciativas publicitarias (4,9%) que las personas que dicen no haber tenido constancia de ninguno de estos tipos de publicidades convencionales aunque sí de de este otro tipo de publicidad (1,8%).

Se observa también que el 6,1% de las personas que afirma haber recurrido a los centros de enseñanza, Internet o asociaciones sindicales, agrupación de empresarios, autónomos, etc. conoce otro tipo de iniciativa publicitaria que anima a participar en Formación Continua frente al 2,7% que

lo afirma entre las personas que no han recurrido a estas fuentes de información.

La promoción de iniciativas para animar a los trabajadores y las trabajadoras a participar en Formación Continua se realiza, en opinión de las personas que las conocen, por parte de (cada persona ha podido señalar más de una entidad promotora):

- Casi la mitad de estas personas (el 47,5%) ha señalado que los centros impartidores de Formación Continua son una de las entidades que promueven esta iniciativa.
- En opinión del 43,5% de estas personas afirma haber recibido esta publicidad por parte de los sindicatos.
- Para el 36,1% de los encuestados que conocen este otro tipo de iniciativas publicitarias, son las agrupaciones de empresarios uno de los agentes que las promueven.
- La Administración Pública es una de las promotoras de este tipo de iniciativas para el 29,5% de las personas estudiadas.
- La dirección de las empresas promueve este tipo de iniciativas en opinión del 26,2% de estas personas.

Tabla 14 **Entidades que promueven iniciativas publicitarias, aparte de los anuncios de cursos (respuesta múltiple)**

<b>Centros formativos</b>	<b>47,5%</b>
<b>Sindicatos</b>	43,5%
<b>Agrupaciones de empresarios</b>	36,1%
<b>Administración Pública</b>	29,5%
<b>Dirección de la empresa</b>	26,2%

Fuente: Elaboración propia

Este otro tipo de iniciativas publicitarias que animan a los trabajadores a participar en Formación Continua transmiten, en opinión de estas 61 personas los siguientes mensajes:

**a) La Formación Continua favorece la estabilidad laboral**

El 77,8% de las personas (que conocen este otro tipo de iniciativas) está *muy de acuerdo* o *bastante de acuerdo* con que el mensaje que están transmitiendo estas iniciativas es que la Formación Continua favorece la estabilidad laboral.

El 14,8% de estas personas están en desacuerdo (*poco de acuerdo* o *nada de acuerdo*) en que el mensaje transmitido por estos mensajes está relacionado con que la Formación Continua brinda estabilidad laboral.

Tabla 15 **La formación continua promueve la estabilidad laboral**

<b>Muy de acuerdo</b>	37,1%
<b>Bastante de acuerdo</b>	<b>40,7%</b>
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	7,4%
<b>Poco de acuerdo</b>	11,1%
<b>Nada de acuerdo</b>	3,7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**b) Posibilidad de conseguir un puesto de trabajo con mejores condiciones laborales.**

Tres de cada cuatro de las personas que han opinado sobre los mensajes que transmiten estos otros tipos de iniciativas publicitarias opinan que lo que transmiten es que la Formación Continua posibilitaría conseguir un puesto de trabajo con mejores condiciones laborales.

El 5,6% está *nada de acuerdo* y el 9,2% está *poco de acuerdo* con la idea de que en la publicidad que promueve la participación en Formación Continua se intuya el mensaje de que esta formación posibilitaría conseguir un puesto de trabajo con mejores condiciones laborales.

El 9,3% no se ha mostrado *ni de acuerdo ni en desacuerdo* con esta afirmación.

Tabla 16 **La formación promueve mejores condiciones laborales**

<b>Muy de acuerdo</b>	31,5%
<b>Bastante de acuerdo</b>	<b>44,4%</b>
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	9,3%
<b>Poco de acuerdo</b>	9,2%
<b>Nada de acuerdo</b>	5,6%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**c) La Formación Continua permite ampliar conocimientos que pueden ser también aplicados en ámbitos no profesionales**

La aplicación de los conocimientos adquiridos en los cursos de Formación Continua pueden no ser solo empleados en el puesto de trabajo o en los ámbitos laborales que el trabajador o la trabajadora se mueve o se quiere mover.

Las iniciativas promovidas para incentivar a la participación en Formación Continua lanzan este mensaje en opinión del 83,3% de las personas que los han percibido.

Ninguna de las personas de las que se ha estudiado la opinión en este punto se ha mostrado *nada de acuerdo* con que la publicidad de las acciones formativas lleva implícito el mensaje de que la Formación Continua permite

ampliar conocimientos, que pueden ser también aplicados en ámbitos no profesionales.

Tabla 17 **La formación promueve ampliar conocimientos generales**

<b>Muy de acuerdo</b>	33,3%
<b>Bastante de acuerdo</b>	<b>50%</b>
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	5,6%
<b>Poco de acuerdo</b>	11,1%
<b>Nada de acuerdo</b>	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **d) La Formación Continua es un derecho de los trabajadores**

La concienciación de que la Formación Continua constituye un derecho para el trabajador y no una obligación es un factor muy importante para que se cree un hábito de formación, una “cultura de la formación”.

Una información efectiva, debe promulgar la integración de la Formación Continua como un derecho más de los trabajadores y las trabajadoras. En los mensajes que se están transmitiendo, el 75,9% del colectivo analizado asimila que está el que la Formación Continua es un derecho de los trabajadores.

Tabla 18 **La formación es un derecho de los trabajadores**

<b>Muy de acuerdo</b>	31,5%
<b>Bastante de acuerdo</b>	<b>44,4%</b>
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	11,1%
<b>Poco de acuerdo</b>	11,1%
<b>Nada de acuerdo</b>	1,9%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

El 1,9% está *nada de acuerdo* y el 11,1% está *poco de acuerdo* en que la información que está recibiendo por vías alternativas lleve implícito el mensaje de que la Formación Continua es un derecho de los trabajadores y de las trabajadoras.

**e) Las empresas tienen el deber de favorecer la participación en Formación Continua de los trabajadores y trabajadoras**

Un porcentaje importante (el 88,6%) de trabajadores y trabajadoras que afirman haber recibido de alguna vía no usual información animándoles a participar en Formación Continua, ven en esta información el mensaje de que las empresas deben de favorecer la participación en Formación Continua de sus trabajadores y trabajadoras. Se observa que más de una de cada tres personas (35,8%) se han mostrado *muy de acuerdo* en

esta afirmación. Además, más de la mitad de las personas han apoyado la afirmación con un *bastante de acuerdo*.

Tabla 19 **La empresas deben favorecer la participación en formación**

<b>Muy de acuerdo</b>	35,8%
<b>Bastante de acuerdo</b>	<b>52,8%</b>
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	5,7%
<b>Poco de acuerdo</b>	3,8%
<b>Nada de acuerdo</b>	1,9%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

El porcentaje de personas que se han mostrado en desacuerdo con este ítem es del 5,7% (*nada de acuerdo o poco de acuerdo*).

#### **f) La Formación Continua es gratuita**

La gratuidad de la formación puede ser un factor que impulse a los trabajadores y las trabajadoras a realizar cursos. La Formación Continua que no supone coste económico para el trabajador o la trabajadora es un aliciente para incrementar su bagaje formativo encaminado a su trayectoria profesional. Que la formación sea gratuita no implica, no obstante, un coste cero para la persona que acude a cursos, ya que hay que considerar el tiempo que emplea en el curso lo pierde de su ocio, además de otro tipo de costes que

puede provocar el hecho de desplazarse hasta el lugar donde se imparte la formación.

Tabla 20 **La formación es gratuita**

<b>Muy de acuerdo</b>	<b>42,3%</b>
<b>Bastante de acuerdo</b>	38,5%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	11,5%
<b>Poco de acuerdo</b>	1,9%
<b>Nada de acuerdo</b>	5,8%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

El 80,8% de las personas que han mostrado su opinión a este respecto están *muy de acuerdo* o *bastante de acuerdo* con que en los mensajes que transmiten estas iniciativas publicitarias se encuentra la gratuidad de los cursos.

Por el contrario, el 7,7% de las personas que han dado su opinión están *o nada de acuerdo* o *poco de acuerdo* con que estas iniciativas publicitarias transmitan el mensaje de que la Formación Continua es gratuita.

**g) La Formación Continua permite mejora la productividad de los trabajadores y trabajadoras**

La productividad de los trabajadores y trabajadoras es un factor positivo tanto para la propia persona trabajadora como para la empresa que contrata a esa persona. Es fundamental diseñar una formación acorde con las necesidades de las empresas, una formación útil y eficiente tanto para la persona que la recibe como para la empresa (presente o futura) de este trabajador o trabajadora. La productividad es un bien para los trabajadores y trabajadoras, un factor que puede impulsar su trayectoria profesional, y debe ser un mensaje que debe transmitirse al publicitar la Formación Continua. El 86,8% de las personas que conoce iniciativas publicitarias no convencionales que promueven la participación en Formación Continua afirma que en éstas transmiten que la Formación Continua permite mejorar la productividad de los trabajadores y trabajadoras. Ninguna de las personas encuestas se ha mostrado *nada de acuerdo* en que estas iniciativas transmiten este mensaje, y únicamente el 1,9% se ha mostrado *poco de acuerdo*.

Tabla 21 **La formación mejora la productividad**

<b>Muy de acuerdo</b>	39,6%
<b>Bastante de acuerdo</b>	<b>47,2%</b>
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	11,3%
<b>Poco de acuerdo</b>	1,9%
<b>Nada de acuerdo</b>	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

## **h) Participar en Formación Continua es una obligación de los trabajadores y trabajadoras**

El 49,1% de las personas entrevistadas, menos de la mitad, percibe en estos mensajes publicitarios que participar en Formación Continua es una obligación de los trabajadores y trabajadoras. El 33,3% (una persona de cada tres) no percibe el mensaje de que participar en Formación Continua es una obligación de los trabajadores y trabajadoras en las iniciativas publicitarias destinadas a animar a esta participación.

Si se comparan las opiniones vertidas por estas 61 personas en relación a los mensajes de derecho / obligación de los trabajadores que supone la Formación Continua, se observa:

- Para el 41,0% los mensajes transmiten que la Formación Continua es tanto un derecho como una obligación para el trabajador o trabajadora.
- Para el 8,2% los mensajes no transmiten ni que la Formación Continua es un derecho ni que es una obligación para los trabajadores y trabajadoras.
- Para otro 8,2% únicamente transmiten que es un derecho, no transmiten que sea una obligación.

Tabla 22 **La formación es una obligación de los trabajadores**

<b>Muy de acuerdo</b>	11,8%
<b>Bastante de acuerdo</b>	<b>37,3%</b>
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	17,6%
<b>Poco de acuerdo</b>	17,6%
<b>Nada de acuerdo</b>	15,7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

La siguiente tabla resume la opinión de los trabajadores y trabajadoras encuestados sobre los mensajes transmitidos por estas iniciativas publicitarias. Se han sumado las respuestas *muy de acuerdo* y *bastante de acuerdo*.

Tabla 23 **Mensajes que transmiten, en relación a la formación, otros mecanismos que no son anuncios (respuesta múltiple)**

<b>Las empresas deben favorecer la participación</b>	<b>88,6%</b>
<b>Permite mejorar la productividad</b>	<b>86,8%</b>
<b>Ampliar conocimientos</b>	83,3%
<b>Es gratuita</b>	80,8%
<b>Estabilidad laboral</b>	77,7%
<b>Es un derecho</b>	75,5%
<b>Puesto con mejores posibilidades laborales</b>	75,9%
<b>Es una obligación</b>	49,1

Fuente: Elaboración propia

**i) Análisis factorial. Mensajes transmitidos que animan a los trabajadores a participar en formación continua.**

Pasamos, a continuación, a llevar a cabo un análisis factorial de componentes principales, con el fin de determinar una tipología de trabajadores, en función de los mensajes que perciben en los anuncios publicitarios que les animan a participar en formación continua, y que no tienen como fin dar a conocer la oferta de cursos existente.

Tabla 24 **Correlación entre los tipos de mensajes y aspectos concretos de la formación que desean transmitir (análisis factorial)**

<b>Posición</b>	<b>Tipo 1 Derechos y obligaciones</b>	<b>Tipo 2 Mejora de condiciones</b>
<b>Favorece la estabilidad laboral</b>	0,48	0,62
<b>Posibilitaría conseguir un puesto de trabajo con mejores condiciones laborales</b>	-0,01	<b>0,87</b>
<b>Permitiría ampliar conocimientos, que podrían ser también aplicados en ámbitos no profesionales</b>	0,67	0,23
<b>Es un derecho de los trabajadores</b>	<b>0,94</b>	0,01
<b>Las empresas tienen el deber de favorecer la participación en formación continua de los trabajadores</b>	<b>0,86</b>	0,17
<b>Es gratuita</b>	0,01	0,63
<b>Permitiría mejorar la productividad de los trabajadores</b>	0,54	0,43
<b>Es una obligación de los trabajadores</b>	<b>0,73</b>	-0,12

Máxima correlación 1 / Mínima correlación 0

Fuente. Elaboración propia

No obstante, debemos reiterar que tan solo el 3,8% de los trabajadores afirman conocer anuncios de estas características. Así y todo, como podemos observar, se distinguen dos grupos de trabajadores en función del tipo de mensaje que perciben.

Un primer grupo de trabajadores destaca por comprender de los anuncios, que participar en formación continua es **un derecho y una obligación de los trabajadores**.

Estos trabajadores entienden también que las empresas tienen el deber de favorecer su participación en formación continua y que los programas formativos no sólo deben estar sujetos a ampliar sus conocimientos profesionales, sino también a ser aplicados a ámbitos no personales.

El segundo grupo de trabajadores, resalta por contemplar la formación continua, por encima de todo, como un **vehículo para la mejora de sus condiciones laborales**. Así, estos trabajadores observan en mayor medida que el resto, que la formación continua favorece la estabilidad laboral. En cambio, a diferencia del otro grupo de trabajadores, tienen menos claro que los mensajes les transmitan que, participando en formación, pueden mejorar su productividad.

### **12.3. La comunicación como animación y apoyo a la formación**

Las preguntas a las que se tratará de dar respuesta en este punto son: ¿Es necesario un mayor apoyo para que los trabajadores y trabajadoras participen en Formación Continua?, ¿quién debería realizar un mayor esfuerzo en este sentido?

Tal y como se muestra en la siguiente tabla, tres de cada cuatro personas creen que los trabajadores y trabajadoras necesitan un mayor apoyo para participar en Formación Continua:

Tabla 25 **¿Piensa que los trabajadores necesitarían mayor apoyo para participar en formación continua?**

<b>Sí</b>	<b>74,5%</b>
<b>No</b>	17,8%
<b>Ns / Nc</b>	7,7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

El apoyo para participar en Formación Continua tiene una lectura muy amplia. Los trabajadores precisan de apoyo de los agentes que se mueven en su entorno laboral/formativo (la propia empresa, los sindicatos, las entidades que imparten formación, etc.) para poder adaptar horarios, para poder acceder a los cursos que le interesan, para poder aplicar lo aprendido, etc. y, evidentemente, para conocer qué formación se está ofertando.

Tabla 26 **Trabajadores que piensan que necesitarían mayor apoyo para participar en formación continua**

<b>Posicionamiento ante la formación</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Ns/Nc</b>
<b>Tienen interés en participar en formación continua</b>	<b>83%</b>	13,3%	3,7%
<b>No tienen interés en participar en formación continua</b>	<b>68,2%</b>	21,4%	10,4%

Fuente: Elaboración propia

Si se analizan los datos, no se observan diferencias significativas en esta demanda de mayor apoyo entre las personas que ocupan diferentes tipos de puesto ni tampoco entre las personas autónomas y asalariadas. El sector de actividad en el que trabajan las personas tampoco es un factor determinante para tener esta mayor demanda de apoyo: el porcentaje de personas que afirman necesitar un mayor apoyo para participar en Formación Continua oscila entre el 77,1% en el sector *Agricultura* al 71,3% en el sector *Industria*, pasando por el 74,5% del sector *Servicios* y el 72,1% del sector *Construcción*.

Si se quiere señalar una característica de las personas que creen que los trabajadores y trabajadoras necesitan un mayor apoyo para participar en Formación Continua, los datos señalan que son aquellas personas que muestran tener un *total, mucho, o bastante* interés en participar en cursos de formación vinculados con su trayectoria profesional en los próximos dos años los que muestran porcentajes de demanda de apoyo más altos.

Entre las personas con interés en participar en Formación Continua la demanda de mayor apoyo es del 83,0%, mientras que entre las persona que no tienen interés es del 68,2%.

Se ha preguntado a las personas que han afirmado que los trabajadores y trabajadoras necesitan un mayor apoyo para participar en Formación Continua qué clase de entidades son las que deberían realizar un mayor esfuerzo en promover esta participación. Los porcentajes de adhesiones a los ítems considerados se resumen en la siguiente tabla (las personas encuestadas han podido señalar más de un ítem):

Tabla 27 **Entidades que deberían promover la formación continua**  
(respuesta múltiple)

<b>Empresas</b>	81,6%
<b>Administraciones Públicas</b>	77,2%
<b>Agrupaciones de empresarios</b>	71,6%
<b>Sindicatos</b>	69%
<b>Centros impartidores de formación continua-</b>	66,9%

Fuente: Elaboración propia

El ítem que ha contado con mayor porcentaje de adhesiones ha sido *las empresas*, con un 81,6%. Por el contrario, el que menos adhesiones cuenta es *los centros impartidores de Formación Continua*, con un 66,9%.

### **a) Las empresas**

Para el 81,6% de las personas encuestadas las empresas deberían promover una mayor participación de los trabajadores y trabajadoras en Formación Continua.

El siguiente esquema recoge el perfil de las personas que opinan de este modo:

**Tabla 28 Las empresas deben realizar un mayor esfuerzo en promover la participación de los trabajadores y trabajadoras en formación continua**

Autónomo/a		Asalariado/a		
67,3%		83,9%		
Directivo/a o gerente	Técnico/a	Mando intermedio	Trabajador/a cualificado/a	Trabajador/a no cualificado/a
66,4%	81,9%	85,6%	82,8%	83,3%
Agricultura, pesca y ganadería	Industria	Construcción	Servicios	
87,5%	83,9%	87,7%	79,4%	

Fuente: Elaboración propia

- Se observa una diferencia significativa entre los porcentajes de *autonomos/as* y *asalariados/as*: El 67,3% de los primeros opina que las empresas deben realizar un mayor esfuerzo en promover la participación

en Formación Continua, frente al 83,9% de *asalariados/as* que opinan de este modo.

- Los *directivos/as* o *gerentes* son los que en menor medida opinan que es labor de las empresas promover la Formación Continua. Por el contrario, las personas que ocupan puestos de *mando intermedio* son los que, con un 85,6%, en mayor medida opinan que corresponde a la empresa esta promoción.
- Las personas que trabajan en el sector *servicios* son las que en menor medida opinan que es responsabilidad de la empresa promover la participación en Formación Continua de los trabajadores y trabajadoras.

#### **b) Administraciones Públicas**

El 77,2% de las personas que piensa que los trabajadores y trabajadoras necesitan un mayor apoyo para participar en Formación Continua opina que es la Administración Pública la que debe realizar un mayor esfuerzo en promover la participación de los trabajadores y trabajadoras. El perfil de las personas que opinan de este modo responde al siguiente esquema:

**Tabla 29 Las Administraciones Públicas deben realizar un mayor esfuerzo en promover la participación de los trabajadores y trabajadoras en formación continua**

Autónomo/a		Asalariado/a		
81,2%		76,5%		
Directivo/a o gerente	Técnico/a	Mando intermedio	Trabajador/a cualificado/a	Trabajador/a no cualificado/a
77,0%	77,2%	75,5%	77,6%	78,2%
Agricultura, pesca y ganadería	Industria	Construcción	Servicios	
84,4%	86,1%	82,9%	73,4%	

Fuente: Elaboración propia.

- Esta opinión se da en mayor medida entre las personas *autónomas*.
- No existen diferencias significativas entre las personas que ocupan los distintos tipos de puesto de trabajo.
- Las personas que trabajan en el sector *servicios* son las que en menor medida opinan que son las Administraciones Públicas las encargadas a promover la participación de los trabajadores y trabajadoras en Formación Continua. Por el contrario, las personas del sector *industria* son las que en mayor medida han opinado en este sentido.

### **c) Agrupaciones de empresarios**

Corresponde a las agrupaciones de empresarios promover la participación de los trabajadores y trabajadoras en Formación Continua según el 71,6% de las personas encuestadas. El siguiente esquema recoge con mayor detalle el perfil de las personas que opina de este modo:

- Las personas *asalariadas* opinan en mayor proporción que las *autónomas* que las agrupaciones de empresarios deberían realizar un mayor esfuerzo en promover la participación en Formación Continua.
- No existen grandes diferencias entre las opiniones de las personas que ocupan diferentes tipos de puesto. No obstante, cabe señalar que son las personas que ocupan puestos de *trabajador/a no cualificado/a* las que en mayor porcentaje opinan que la promoción en la participación en Formación Continua corresponde a las agrupaciones de empresarios.
- Las personas que trabajan en el sector *servicios* son las que en menor medida otorgan la responsabilidad de promover la participación en Formación Continua a las agrupaciones de empresarios (dos de cada tres personas encuestadas ha opinado en este sentido). Por el contrario, las personas que trabajan en el sector *agricultura, pesca y ganadería* son las que en mayor medida otorgan a estas agrupaciones esta responsabilidad.

Tabla 30 **Las agrupaciones de empresarios deben realizar un mayor esfuerzo en promover la participación de los trabajadores y trabajadoras en formación continua**

Autónomo/a		Asalariado/a		
69,7%		72,0%		
Directivo/a o gerente	Técnico/a	Mando intermedio	Trabajador/a cualificado/a	Trabajador/a no cualificado/a
70,5%	69,4%	70,5%	72,1%	74,4%
Agricultura, pesca y ganadería	Industria	Construcción	Servicios	
85,9%	78,9%	84,2%	66,4%	

Fuente: Elaboración propia.

#### d) Sindicatos

Para el 69,0% los sindicatos deberían realizar un mayor esfuerzo en promover la participación de los trabajadores y trabajadoras en Formación Continua. Su perfil responde al siguiente esquema:

- El 69,7% de las personas *asalariadas* y el 64,8% de las personas autónomas creen que los sindicatos deberían realizar un mayor esfuerzo en promover la participación de los trabajadores y trabajadoras en Formación Continua.

- Si se tiene en cuenta el tipo de puesto que ocupan las personas encuestadas, los porcentajes de adhesión a este ítem oscilan entre el 70,5% entre los/as *mandos intermedios* y el 67,9% entre los/as *trabajadores/as no cualificados/as*. La diferencia no supera los tres puntos porcentuales.
- Son otra vez las personas que trabajan en el sector *servicios* las que en menor medida otorgan esta responsabilidad a los sindicatos y las personas que trabajan en *agricultura, pesca y ganadería* las que en mayor medida lo hacen. La diferencia supera los dieciséis puntos porcentuales.

**Tabla 31 Los sindicatos deben realizar un mayor esfuerzo en promover la participación de los trabajadores y trabajadoras en formación**

Autónomo/a			Asalariado/a	
64,8%			69,7%	
Directivo/a o gerente	Técnico/a	Mando intermedio	Trabajador/a cualificado/a	Trabajador/a no cualificado/a
68,0%	69,8%	70,5%	68,8%	67,9%
Agricultura, pesca y ganadería	Industria	Construcción	Servicios	
81,3%	76,3%	78,1%	64,6%	

Fuente: Elaboración propia

### **e) Los centros impartidores de Formación Continua**

Una de cada tres personas (66,9%) cree que las propias entidades formativas que imparten cursos son las que deberían realizar un mayor esfuerzo en promover la participación de los trabajadores y las trabajadoras en Formación Continua. El perfil de las personas que opina que corresponde a los centros impartidores promover la participación en Formación Continua es:

- Los porcentajes de personas *autónomas* y *asalariadas* que opinan en este sentido son muy similares.
- Son las personas que ocupan puestos *directivos o de gerencia* las que en menor medida opinan que ésta es una labor de los centros impartidores de Formación Continua (60,7%). Por el contrario, el mayor porcentaje se da entre las persona que ocupan puestos de *trabajador/a no cualificado/a* (70,3%).
- El 82,8% de las personas que trabajan en el sector de *agricultura, pesca y ganadería* creen que los centros impartidores de Formación Continua deberían realizar un mayor esfuerzo en promover la participación de los trabajadores y trabajadoras en cursos formativos. Significativamente menor es el porcentaje de personas del sector *servicios* que opinan de esta forma (61,9%).

**Tabla 32 Los centros impartidores deben realizar un mayor esfuerzo en promover la participación de los trabajadores y trabajadoras en formación continua**

Autónomo/a		Asalariado/a		
64,2%		67,3%		
Directivo/a o gerente	Técnico/a	Mando intermedio	Trabajador/a cualificado/a	Trabajador/a no cualificado/a
60,7%	62,5%	68,8%	67,9%	70,3%
Agricultura, pesca y ganadería	Industria	Construcción	Servicios	
82,8%	75,8%	74,7%	61,9%	

Fuente: Elaboración propia

Hay diversos factores que propician la difusión y promoción de la Formación Continua entre los trabajadores:

- el interés en participar en cursos de formación vinculados con su trayectoria profesional, en los últimos dos años.
- el haber participado en algún tipo de curso de formación, durante los últimos tres años, relacionado con su actividad profesional.

Las vías alternativas, diferentes de los anuncios publicitarios que dan a conocer la oferta de cursos concretos, no son muy conocidas por los trabajadores y trabajadoras. Las personas que conocen estas vías ven en ellas la transmisión de una amplia variedad de mensajes (estabilidad laboral, mejora de la productividad, etc.)

Todas las entidades o agentes deberían realizar un mayor esfuerzo en promover la participación de los trabajadores y trabajadoras en Formación Continua.



## **CUARTA PARTE**



### **13. El papel de los agentes empresariales en los procesos de comunicación. Cómo se llevan a cabo los procesos de difusión y promoción.**

#### **13.1. Análisis a nivel cualitativo**

##### **13.1.1. El papel de los agentes empresariales en los procesos de comunicación.**

A la hora de analizar el papel que cumple por los responsables de RRHH y formación de empresas de diferentes sectores económicos consideran que

*“Depende de la empresa, pero en general, el tema de la comunicación es el punto débil en todas las empresas” (G3-A)*

*“Muchas veces se intenta comunicar y se hacen muchas... es decir, se imponen realidades...” (G3-A)*

Pero sobre todo se considera que la información es lo última de las prioridades:

*“Al final, la información es lo último de las prioridades” (G3-A)*

Para mejorar esa situación se plantea:

*“Lo primero, es crear un interés en los trabajadores” (G3-A)*

*“Que se valoren toda la empresa, desde el que la va a recibir hasta que la va a informar, que esa formación es necesaria” (G3-A)*

*“Hacer un diagnóstico antes” (G3-A)*

*“Preguntarle primero al trabajador... qué cursos te ayudarían a hacer mejor tu trabajo o qué curso te gustaría hacer” (G3-A)*

### **13.1.2. Modelos de comunicación que existen / Tipos de comunicación que existe.**

En relación a los modelos de comunicación se puede señalar que existen varias así entre la que señala una de los expertos de marketing en Formación Continua del ámbito universitario se encuentran las distribuciones interpersonales.

*“Nosotros trabajamos con una distribución distinta (...) distribuciones interpersonales, de comunicación pública (...) es posible que dentro de la empresa haya que formularlas (...) como dentro de la pública está la comunicación social, como la radio, la televisión, etc. (...) eso es comunicación de masas. Cuando cogemos ese esquema, cogemos las*

*interpersonales, las dejamos ahí, aparcadas, y luego las retomamos” (G3-A).*

Las ventajas de este tipo de comunicación es que

*“La comunicación interpersonal por una parte es una comunicación muy unidireccional en la cual se pueden aclarar muchas cosas, funcionan componentes afectivos, por lo tanto más eficaz (...) la asamblea, juntarse todos en un mismo sitio (...) tiene la ventaja de poner sobre la mesa muchos y distintos puntos de vista (...) y la equivalente a la de masas te permite reflexionar un poco mas... (se usan más tecnologías) puedes pararte a pensar en el mensaje...” (G3-A)*

Otras modalidades pueden ser por ejemplo empresas que los basan en:

*“Una vez que escoges la estrategia, eh...no existe una modalidad. Hay empresas que todo los basan pues en un anuncio de televisión, un spot de televisión, es decir tienen un público muy amplio, ehh de compras por impulso, de este tipo de cosas, esa es una modalidad, vuelcan todo en televisión” (E6-A).*

Para uno de los expertos en diseño y gestión de programas de Comunicación/ Marketing Relacional las mejores modalidades son:

*“Las que combinan medios, es como la estrategia militar. Si combinas aviación, con artillería, con infantería y marina son las que mejor funciona” (E6-A).*

Señala cómo hay empresas que:

*“La página web, y la promoción que pueden hacer en Internet, es todo su medio de comunicación” (E6-A).*

Y otros que lo basan en:

*“Los buzoneos, el buzoneo en estos momentos es un medio muy desprestigiado, pero que tiene sus empresas que están muy enganchados a ello, como las grandes superficies. Cuando lo que estás vendiendo es precio, y la motivación que buscas, es la que gente que está buscando precio más barato, el buzoneo sigue siendo un gran medio” (E6-A).*

Al final otro de los expertos en diseño y gestión de programas de Comunicación/ Marketing Relacional que al final el único límite es la imaginación

*“Hay grandes campañas y grandes éxitos que se han hecho con muy poco dinero y hay grandes campañas, con mucho dinero que han sido un verdadero fracaso” (E6-A).*

Por esta razón a la hora de promocionar apunta que hay que conseguir dos cosas ya que:

*“La Formación Continua, no sólo es la del trabajador. La Formación Continua es la de la persona que a lo largo de toda su vida, tiene que ir formándose” (E6-A).*

Para este experto

*“No tiene nada que ver, una formación dirigida a la mayor capacitación, el mayor rendimiento en una empresa, a una formación dirigida al enriquecimiento de la persona. Y entonces son dos motivaciones muy diferentes, es muy difícil motivar a alguien pues porque su empresa va a sacar más beneficio y es muy fácil motivarle si es que no se forma va a ir la calle. Entonces dónde están los temas, es buscar cuál es la motivación de cada persona” (E6-A).*

Otro de los cambios fundamentales que señalan respecto a la FORMACIÓN CONTINUA destacado por los expertos en diseño y gestión de programas de Comunicación/ Marketing Relacional y que es necesario tener en cuenta a la hora de planificar y difundir la FORMACIÓN CONTINUA es el colectivo de los trabajadores prejubilados.

*“Hay gente, sobre todo en estos momentos con tanta prejubilación, que tienen que llenar su vida con algo más espiritual que no sea el deporte o la partida de mus en el club de jubilados, y entonces esa gente es buscarle que métodos, qué oferta cultural le puedes hacer, que verdaderamente la enriquezca a nivel personal. Eso ya de entrada son dos estrategias completamente diferentes pero siempre lo que hay que hacer es buscar las necesidades de las personas, intentar en algunos casos crear las necesidades. Si no han sido capaz de verlas, intentar llenar esas necesidades con una propuesta que sea atractiva, cómoda y común” (E6-A)*

En este caso las modalidades de programas que se podrían plantear serían a través de las nuevas tecnologías.

*“En estos momentos, el programa tiende a ser todo a través de Internet, o sea que la gente, puede desde su casa formarse, quiero decir, hay que darle la máxima posibilidad de que tenga horarios libres, de que tenga módulos más cómodos para esto” (E6-A)*

Sin embargo hay otros cursos que:

*“Verdaderamente en Internet son imposibles de dar. Hay cursos que necesitas la persona, necesitas una interacción más rápida, que puedas hablar con la persona, que te está dando una idea, que tú le puedas preguntar. En Internet en estos momentos estas clases presenciales se pueden hacer, pero son caras. Sería un tema de organizar mejor de lo que se está organizando hasta ahora” (E6-A)*

Otro de los medios a los que se puede recurrir es la

*“Intranet es un buen medio de información, y luego ese día todo lo que puedan ser cursos, seminarios, eh, aprovechar los fines de semana para formación” (E6-A)*

*“Hoy en día los modelos de comunicación están totalmente influenciados por las nuevas tecnologías. O sea la empresa que no tiene una Web, que no tiene una intranet, incluso una extranet. Prácticamente está limitando al máximo el nivel de comunicación que hay en la empresa, tanto a nivel formativo, como si hablamos desde el punto de vista de comunicación*

*vertical u horizontal. Igualmente si tú le estas acotando en sus posibilidades de información a nivel tecnológico, les estas creando a un nivel de información prácticamente nula.” (E6-B)*

*“Entonces como hablábamos antes de la intranet, una intranet que para el personal de una empresa es fundamental para estar al tanto no solo de los planes formativos que tienes, sino de lo que está en ese momento desarrollando como estrategia de producción la propia empresa, o el propio departamento comercial. O sea una empresa internamente está limitada, y el personal tiene que saber en todo momento cuál es el objetivo final de la empresa, y desde hay bajar hasta llegar al objetivo interdepartamental. De manera, y eso es, en su medida el nivel formativo y lo que cada punto de trabajo a nivel individual va a necesitar” (E6-B).*

Estos modelos son fundamentales:

*“Entonces modelos de comunicación, el tecnológico, la intranet, el ordenador diario, la información diaria, o sea invertir 10 o 15 minutos diarios a saber todo lo que se dice o se cuenta de la empresa fuera, todo lo que se dice o se cuenta, la información que corre dentro de la empresa, a nivel formal todo eso tiene que ser a través de la intranet”. (E6-B).ç*

*“El modelo de comunicación que hablamos antes pues también es fundamental, porque después de esos 10 o 15 minutos de que cada persona, cada puesto de trabajo individualmente se ha informado de las últimas novedades en relación al departamento comercial, o al sistema de ventas o a los nuevos sistemas productivos que se estaban desarrollando, viene la hora del café en la que todos los comentan en cuanto a las eficiencias o no de cada una de esas nuevas directrices que*

*se han establecido. Entonces pues bueno, desde el punto de vista formativo pues eso” (E6-B).*

De todas formas este modelo siempre debería ir acompañado del verbal:

*“Si en la intranet se ha publicado que están en marcha un nuevo curso al que se pueden apuntar ciertas unidades de trabajo de la empresa pues claro, pues inmediatamente después van a decir, oye que os parece, nos apuntamos, no sé quién alguien habrá dicho, pues yo me apunté a uno el año pasado que estaba muy bien, nos vamos a volver a apuntar” (E6-B)*

*“O sea, que ambos modelos, tanto el tecnológico como el verbal, el de boca a boca son fundamentales” (E6-B)*

Otro de los medios podría ser a través de un boletín diario

*“En muchas empresas existe un boletín diario, un boletín de empresas o incluso un boletín que incluye nuevas medidas, pues eso los típicos comunicados que imparte el departamento de recursos humanos o que imparte la dirección a través de su departamento de recursos humanos y eso a nivel directivo se suele distribuir en papel, pero bueno eso poco a poco estamos viendo que está en desuso, porque al final y al cabo el ordenador lo monopoliza todo, y si tú estás hablando de una empresa de más de 100 empleados tú no puedes distribuir papel para todos y cada uno, con lo cual al final todo se está canalizando a través del sistema tecnológico, a través del ordenador y a través de las redes internas, que luego al final, tu jefe directo sea el que te diga, oye mira hay un curso que te viene muy bien hacerlo y de alguna manera te lo impone” (E6-B).*

Lo que se ve es que las posibilidades son infinitas, lo que hay que hacer es presentarlo de forma atractiva:

*“O sea que creo que hay las posibilidades son infinitas, vamos es ver lo que necesita la gente, que es lo que se puede ofrecer. Y luego hacerlo de una forma atractiva y cómoda”. (E6-A).*

En relación al nivel jerárquico dentro de la empresa, se afirma que en los niveles más bajos siempre les llegue la información de forma más informal.

*“Exacto, más informal, siempre hay alguien que se entera dependiendo también del acceso de cada departamento, o sea seguramente el personal de taller, de producción, no se entera de nada porque no tiene acceso a un ordenador, porque su proceso de trabajo no incluye los ordenadores” (E6-B).*

Otro de los medios de difusión es el tablón de anuncios:

*“Los tabloneros de anuncios, hombre todavía funcionan, lo que pasa es que no son eficaces en cuanto a la inmediatez de la recepción del mensaje, o sea, al final alguien lee el tablón cuando pasa por delante o cuando resulta está esperando para entrar al baño, entonces mientras espera lee el tablón” (E6-B).*

El problema que tiene el tablón:

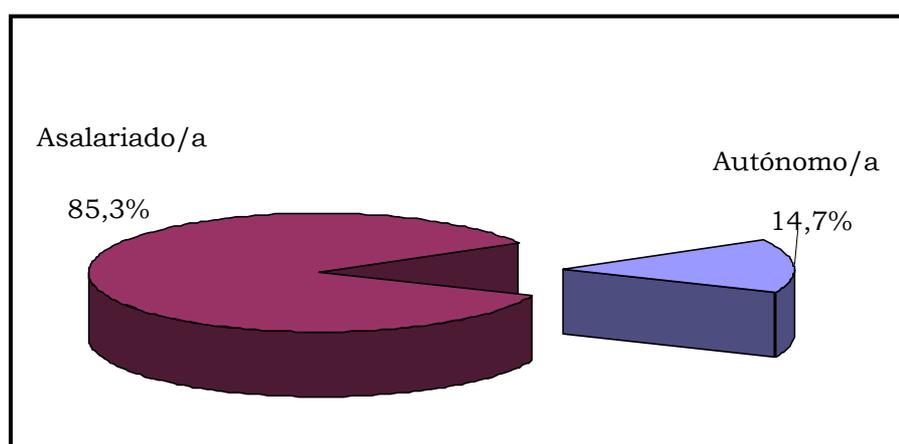
*“Es que la inmediatez del tablón se pierde totalmente. Entonces en niveles de talleres de producción, la comunicación siempre es vertical, es jerárquica. O sea tu jefe directo te dice oye que me han dicho que hay un curso que a lo mejor os puede interesar. O todo lo contrario, oye que para trabajar en esta nueva máquina que va a venir, vas a tener que hacer un curso, pero eso ya está más impuesto por la dirección y por el proceso productivo que se lleve a cabo” (E6-B).*

## **13.2. Análisis a nivel cuantitativo**

### **13.2.1. El papel de los agentes empresariales en los procesos de comunicación.**

En el análisis a nivel cuantitativo sobre el papel de los agentes empresariales en los procesos de comunicación se ha pedido la opinión de aquellas personas que son asalariadas. De las 1.600 personas encuestadas 1.365 son asalariadas, lo que supone el 85,3% del total<sup>11</sup>. Por lo tanto, en este punto se hará referencia a la opinión dada por estas 1.365 personas. Esta muestra permite extrapolar los resultados con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 2,7%.

Gráfico 11 **Relación contractual**



Fuente: Elaboración propia

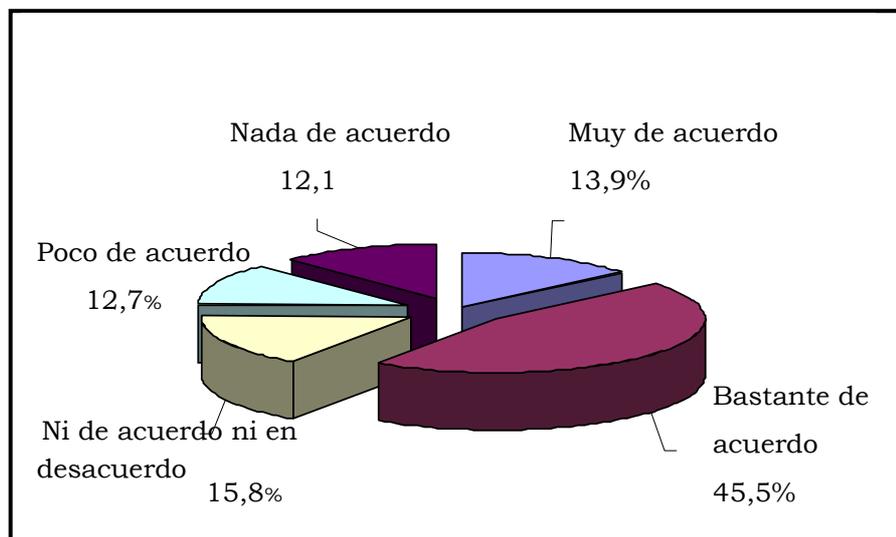
---

<sup>11</sup> Ver Anexo 1 El análisis cuantitativo: descripción de la muestra tomada.

El 45,5% de las personas asalariadas encuestadas afirma estar *bastante de acuerdo* con que la empresa en la que trabaja realiza un esfuerzo suficiente en el fomento de la Formación Continua de sus trabajadores y trabajadoras. Si a este porcentaje se le añade el 13,9% que está *muy de acuerdo* con esta afirmación, se observa que el 59,4% de los asalariados y las asalariadas cree que la empresa en la que trabaja se implica en el fomento de la formación de sus trabajadores.

Por el contrario, una de cada cuatro personas asalariadas está *nada de acuerdo* o *poco de acuerdo* con que la afirmación: “la dirección de la empresa en la que trabaja realiza un esfuerzo suficiente en el fomento de la Formación Continua de sus trabajadores”.

**Gráfico 12 La dirección de la empresa realiza un esfuerzo suficiente en el fomento de la formación continua de sus trabajadores / as**



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente esquema se describe la distribución de las personas que están de acuerdo (*muy o bastante*) y las que no están de acuerdo (*nada de acuerdo o poco de acuerdo*) con esta afirmación según su perfil:

- El porcentaje de personas que se han mostrado de acuerdo con la afirmación realizada entre las que han participado en algún tipo de cursos de formación, durante los últimos tres años, relacionado con su actividad profesional es mayor que entre las que no han participado en ningún curso.
- El 62,1% de las personas que han mostrado un interés (*total, mucho o bastante*) está de acuerdo en que la dirección de su empresa realiza un esfuerzo suficiente en el fomento de la Formación Continua de sus trabajadores y trabajadoras. Este porcentaje se reduce al 56,5% entre las personas que no han mostrado este interés.
- Se observa una mayor conformidad a esta pregunta entre las personas que trabajan en el sector *agricultura, pesca y ganadería* que entre las personas de los demás sectores de actividad.

Es en el sector *industria* donde se da un menor porcentaje de conformidad a esta pregunta.

- Las personas que ocupan puestos de *directivo/a o gerente* son las que en menor medida creen que la empresa en la que trabajan realiza un esfuerzo suficiente en el fomento de la Formación Continua de sus trabajadores y trabajadoras.

Por el contrario, son las personas que ocupan puestos de *mando intermedio* las que en mayor porcentaje han mostrado estar de acuerdo con esta afirmación.

**Tabla 33 La dirección de la empresa realiza un esfuerzo suficiente en el fomento de la formación continua**

	<b>Muy de acuerdo o Bastante de acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo o Nada de acuerdo</b>
<b>Ha realizado cursos</b>	68,0%	13,4%	18,6%
<b>No ha realizado cursos</b>	50,8%	18,0%	31,2%
<b>Tiene interés en formarse</b>	62,1%	12,2%	25,7%
<b>No tiene interés en formarse</b>	56,5%	19,0%	24,5%
<b>Agricultura, pesca y ganadería</b>	65,7%	12,9%	21,4%
<b>Industria</b>	55,7%	19,9%	24,4%
<b>Construcción</b>	58,8%	19,6%	21,6%
<b>Servicios</b>	60,0%	14,2%	25,9%
<b>Directivo/a o gerente</b>	50,0%	14,3%	35,7%
<b>Técnico/a</b>	54,3%	20,7%	25,0%
<b>Mando intermedio</b>	62,9%	15,7%	21,4%
<b>Trabajador/a cualificado/a</b>	60,3%	14,5%	25,2%
<b>Trabajador/a no cualificado/a</b>	60,1%	13,3%	26,6%

Fuente: Elaboración propia

Si se consideran las respuestas dadas por las personas de las distintas Comunidades Autónomas, se observan diferencias significativas:

- Las personas que trabajan en Andalucía son, con un 66,3%, las que en mayor proporción se han mostrado de acuerdo con que la empresa en la que trabajan realiza un esfuerzo suficiente en el fomento de la Formación Continua de sus trabajadores y trabajadoras.

- Por el contrario, las personas de Baleares son las que en menor proporción consideran que sus empresas fomentan la Formación Continua. De hecho, menos de la mitad de las personas que trabajan en esta Comunidad Autónoma (el 45,9%) se ha mostrado de acuerdo con la afirmación realizada. También es inferior al 50% en Asturias el porcentaje de adhesión a esta afirmación (48,5%).
- En Madrid se da el mayor porcentaje de personas que se han mostrado *ni de acuerdo ni en desacuerdo* (un 28,3%).

Este porcentaje de no posicionamiento es del 4,0% en Castilla-La Mancha, Comunidad Autónoma que presenta el menor valor.

- Las personas que trabajan en Galicia son las que en menor proporción se muestran en desacuerdo (*poco de acuerdo o nada de acuerdo*) en que la dirección de la empresa en la que trabajan realizan un esfuerzo suficiente en el fomento de la Formación Continua de sus trabajadores y trabajadoras

Por el contrario, son las de Asturias las que en mayor porcentaje han mostrado su desacuerdo con esta afirmación.

La siguiente tabla resume la opinión, de las personas de las diferentes Comunidades Autónomas, que tienen acerca de si la dirección de la empresa en la que trabajan realiza un esfuerzo suficiente en el fomento de la Formación Continua de sus trabajadores y trabajadoras:

Tabla 34 **La dirección de la empresa realiza un esfuerzo suficiente en el fomento de la formación continua**

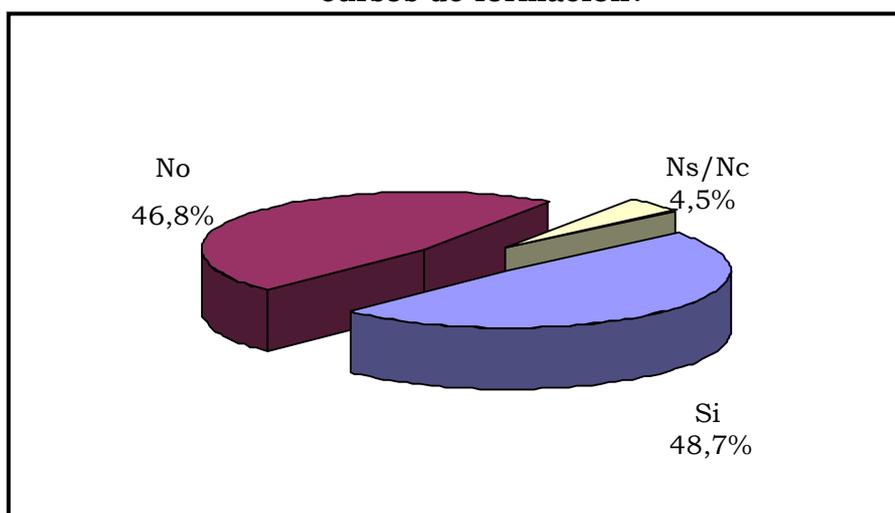
	<b>Muy de acuerdo o Bastante de acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo o Nada de acuerdo</b>
<b>Andalucía</b>	<b>66,3%</b>	10,3%	23,4%
<b>Aragón</b>	63,0%	13,0%	24,0%
<b>Asturias</b>	48,5%	19,8%	<b>31,7%</b>
<b>Baleares</b>	<b>45,9%</b>	27,1%	27,1%
<b>Canarias</b>	50,0%	21,3%	28,7%
<b>Cantabria</b>	61,9%	14,2%	23,9%
<b>Castilla-La Mancha</b>	65,7%	<b>4,0%</b>	30,4%
<b>Castilla-León</b>	64,1%	6,7%	29,3%
<b>Cataluña</b>	63,5%	8,5%	28,0%
<b>Extremadura</b>	55,3%	23,9%	20,8%
<b>Galicia</b>	53,2%	27,1%	<b>19,7%</b>
<b>La Rioja</b>	59,4%	15,8%	24,8%
<b>Madrid</b>	51,1%	<b>28,3%</b>	20,6%
<b>Murcia</b>	57,3%	20,5%	22,2%
<b>Navarra</b>	54,9%	19,2%	25,8%
<b>País Vasco</b>	56,5%	18,2%	25,4%
<b>Valencia</b>	58,7%	16,4%	24,9%

Fuente: Elaboración propia.

Otro aspecto contemplado en el análisis de los mecanismos de difusión interna en las empresas es la existencia de algún tipo de comunicación por parte de la dirección de la empresa, durante el último año, sobre la posibilidad de acceder a cursos de formación, promovidos bien por ella o bien por otra entidad.

Tal y como se observa en el siguiente gráfico, el 48,7% de las personas asalariadas entrevistadas afirman que la dirección de su empresa le ha comunicado la posibilidad de acceder a cursos de formación. Un porcentaje similar, el 46,8%, ha respondido negativamente a la pregunta.

Gráfico 13 **¿Le ha comunicado la empresa la posibilidad de acceder a cursos de formación?**



Fuente: Elaboración propia

Si se estudian las respuestas obtenidas a esta pregunta diferenciando la Comunidad Autónoma en la que trabajan las personas encuestadas, se obtiene el siguiente resultado:

- Las personas que trabajan en Baleares son las que en mayor medida han afirmado que la empresa en la que trabajan les ha comunicado la posibilidad de acceder a cursos de Formación Continua, bien promovidos por ella o bien por otra entidad. El siguiente mayor porcentaje corresponde a Navarra. Estas dos Comunidades Autónomas son dos de las que menor porcentaje presentaban en cuanto a la opinión de que las empresas en las que trabajan realizan un esfuerzo

suficiente en el fomento de la Formación Continua. Si bien esto puede parecer contradictorio no lo es: son aquellas personas que más habitual consideran el que la empresa en la que trabajan les proponga participar en cursos las que más demandan que la formación se fomente en mayor medida. Es decir, cuanto más abiertos estén los canales de comunicación mayor uso se quiere hacer de ellos y mayores resultados se espera de ellos.

- En este mismo sentido cabe señalar las respuestas obtenidas por las personas que trabajan en Aragón. Siendo una de las que en mayor porcentaje se da la afirmación de que el fomento de la Formación Continua que hace la dirección de las empresas es suficientes, presenta el segundo porcentaje más bajo en el ítem referido a que existe comunicación por parte de la empresa sobre la posibilidad de acceder a cursos de formación, promovidos por ella o por otra entidad.
- Por último, cabe señalar el caso de Canarias. Presenta muy bajos porcentajes en ambos ítems. De hecho, son los trabajadores y trabajadoras de esta Comunidad Autónoma las que en menor proporción afirman que la dirección de la empresa, durante el último año, les ha comunicado la posibilidad de acceder a cursos de formación, promovidos bien por ella o bien por otra entidad. El 14,8% de personas que ha realizado esta afirmación suponen menos de la mitad del porcentaje de Aragón, al que corresponde el segundo porcentaje más bajo.

**Tabla 35 La dirección de la empresa le ha comunicado la posibilidad de acceder a cursos promovidos por ella o por otra entidad (por Comunidad Autónoma)**

<b>Baleares</b>	<b>78,1%</b>
<b>Extremadura</b>	65,4%
<b>Navarra</b>	65,2%
<b>Castilla-La Mancha</b>	59,2%
<b>Madrid</b>	58,5%
<b>Galicia</b>	57,3%
<b>Asturias</b>	51,5%
<b>La Rioja</b>	50,2%
<b>Cantabria</b>	50,0%
<b>Valencia</b>	50,0%
<b>Andalucía</b>	49,1%
<b>Castilla-León</b>	49,1%
<b>País Vasco</b>	46,3%
<b>Cataluña</b>	40,7%
<b>Murcia</b>	38,9%
<b>Aragón</b>	37,5%
<b>Canarias</b>	14,8%

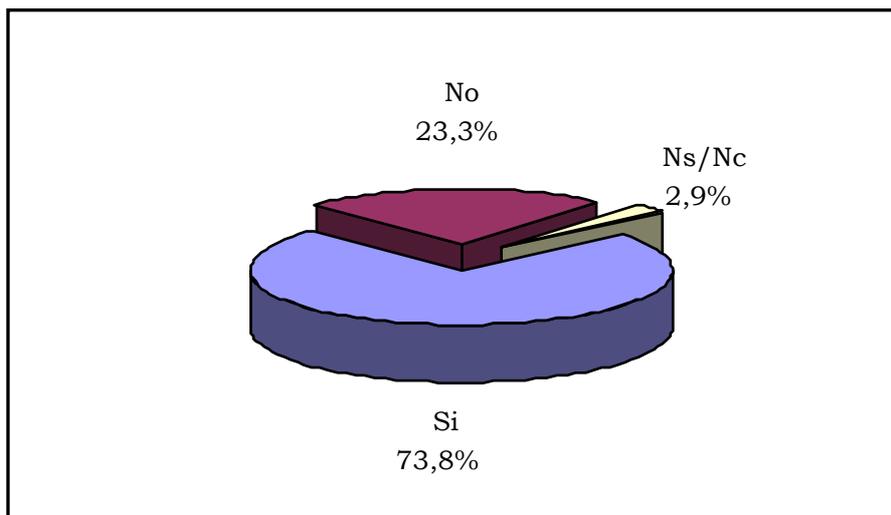
Fuente: Elaboración propia

Se ve de forma clara que Baleares, Extremadura, Galicia, Madrid, La Rioja, Navarra y Valencia presentan mayores porcentajes de comunicación sobre la posibilidad de acceder a cursos que de opinión acorde con que el esfuerzo realizado para el fomento de la Formación Continua es suficiente.

En cuanto a los medios empleados por la empresa para comunicar la posibilidad de acceder a cursos de formación, el más habitual ha sido el

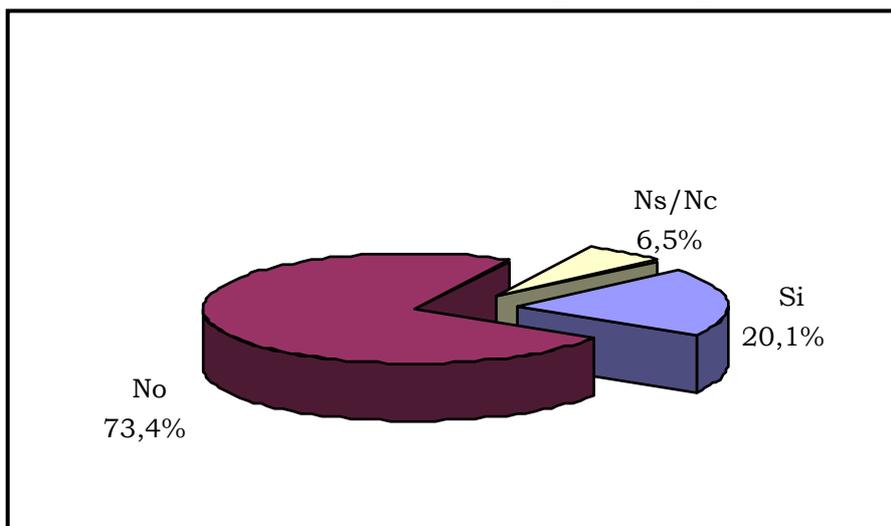
*comunicado verbal*. El 73,8% de las personas asalariadas que han recibido esta comunicación apuntan esta vía como una de las empleadas por la empresa.

**Gráfico 14 Comunicado verbal remitido por la empresa**



Fuente: Elaboración propia

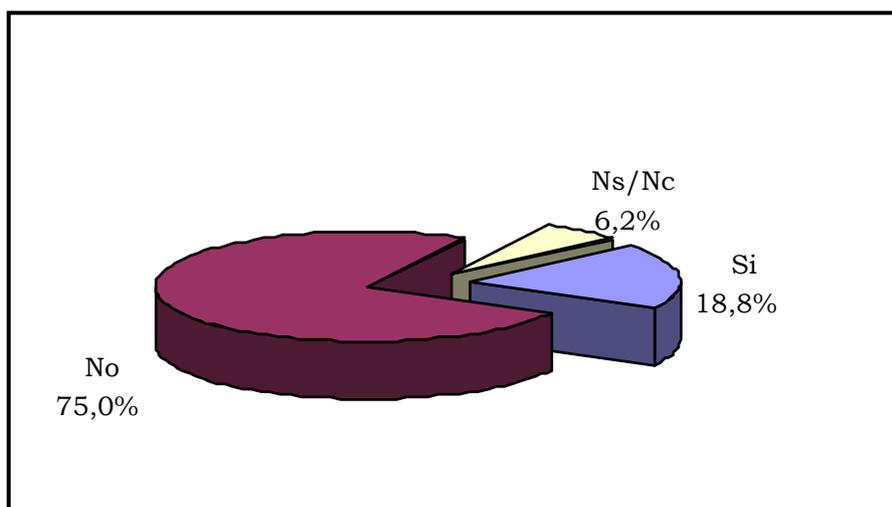
**Gráfico 15 E mail remitido por la empresa**



Fuente: Elaboración propia

Los mensajes por e-mail se están convirtiendo en un medio de comunicación cada vez más usado en las empresas. Una de cada cinco personas asalariadas que ha recibido información por parte de su empresa sobre la posibilidad de participar en cursos lo ha hecho a través de esta vía.

Gráfico 16 **Tablón de anuncios remitido por la empresa**

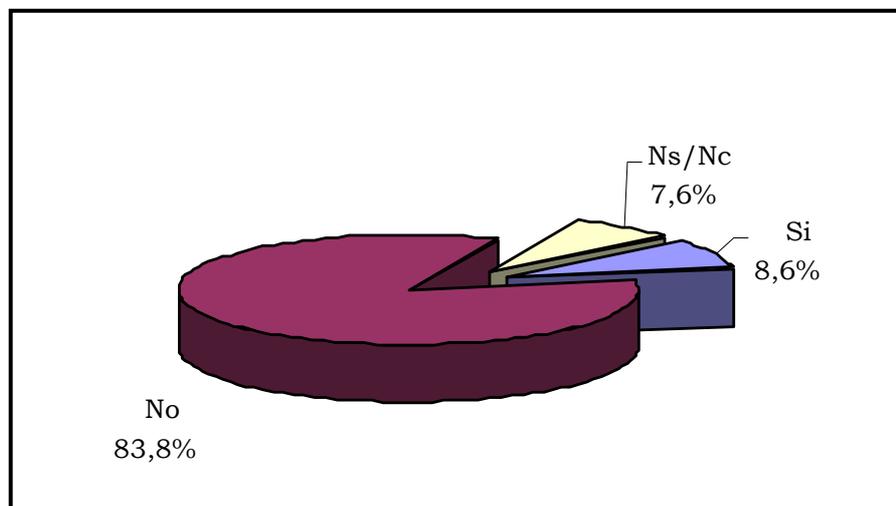


Fuente: Elaboración propia.

El *tablón de anuncios* es un medio usado por las empresas del 18,8% de las personas encuestadas para informar sobre la posibilidad de cursos formativos a realizar.

El porcentaje de trabajadores y trabajadoras asalariados que ha afirmado que una de las vías empleadas por su empresa para comunicarle la posibilidad de realizar curso de formación promovidos bien por la propia empresa bien por otra entidad es del 8,6%.

Gráfico 17 **Carta remitida por la empresa**



Fuente: Elaboración propia.

### **13.3. Resultado de análisis del grupo Delphi.**

A continuación, presentamos los **resultados del grupo Delphi**, vinculado sobre todo con los mecanismos de difusión interna de las empresas en torno al ámbito de la formación continua.

- **Realidad de la comunicación interna.**
- **Mecanismos de difusión de la empresa, a la hora de dar a conocer las acciones formativas de sus trabajadores.**
- **Características que la comunicación ha de poseer.**
- **Secciones de las empresas que hacen uso de la comunicación interna.**
- **Dificultades para promover la comunicación interna.**
- **El rol de las tecnologías en el incentivo de la comunicación.**
- **Objetivos de la comunicación interna.**
- **Cultura y condiciones necesarias para incentivar la comunicación interna.**

- **TIC y la comunicación interna.**

**a) Realidad de la comunicación interna.**

Concluido el grupo Delphi, hemos comprobado que no queda del todo claro que las empresas realizan tareas de comunicación de los programas formativos existentes (5,5 de media en la cuarta circulación). Las respuestas más positivas, eso sí, han sido más frecuentes que las negativas. Al principio del grupo Delphi, las respuestas eran más favorables (6,5).

Tabla 36 **Las empresas no realizan tareas de comunicación de los programas formativos existentes (P4)**

<b>Número de circulación</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típi.</b>
<b>1ª circulación</b>	6,5	2,0
<b>4ª circulación</b>	5,5	1,5

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

No obstante, ha existido consenso completo al final del grupo Delphi en torno a que, en todo caso, la comunicación se restringe a necesidades concretas de carácter inmediato (7,5 de media en la cuarta circulación). La información que se transmite, en definitiva, no es de carácter integral.

*“Las empresas no dan la prioridad necesaria a la comunicación interna”*

*“Normalmente, cuando comunica es por una necesidad de la empresa realmente imperiosa”*

Tabla 37 **La comunicación, cuando se realiza, se restringe a necesidades concretas de carácter inmediato (p17)**

<b>Número de circulación</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típi.</b>
<b>1ª circulación</b>	7,1	0,9
<b>4ª circulación</b>	7,5	0

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

**b) Mecanismos de difusión de la empresa, a la hora de dar a conocer las acciones formativas de sus trabajadores.**

Distinguimos los siguientes mecanismos:

- **Intranet.**
- **Correo electrónico.**
- **Circulares en papel.**
- **Los tableros de anuncios.**

- **Las revistas y periódicos internos.**
- **La comunicación informal.**

Existe completo consenso en que el correo electrónico (7,5 de media en la cuarta circulación) e Intranet (6,7) son los vehículos de comunicación más habituales entre las empresas, a la hora de dar a conocer las acciones formativas. Esta idea ha sido compartida a lo largo del desarrollo del grupo Delphi, pero el consenso al que se ha concluido ha sido general al final de la cuarta circulación del cuestionario.

Tabla 38 **Intranet (P6.a)**

<b>Circulación</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>
<b>1ª circulación</b>	6,8	1,4
<b>4ª circulación</b>	6,7	0,1

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Debemos también puntualizar que estos medios de comunicación son también los más innovadores, y que su aplicación ha permitido, en consecuencia, que la divulgación de la formación continua fuera más eficaz.

Tabla 39 **Correo electrónico (P6.b)**

<b>Circulación</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>
<b>1ª circulación</b>	7,3	0,5
<b>4ª circulación</b>	7,5	0

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

También ha existido consenso en relación que las circulares en papel son un instrumento de divulgación de la formación, dentro de la empresa. El posicionamiento medio ha sido del 6,5 tanto en la primera circulación como al final de la cuarta, si bien al terminar el grupo Delphi el consenso podemos decir que ha sido completo.

Tabla 40 **Circulares en papel (P6.c)**

<b>Circulación</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>
<b>1ª circulación</b>	6,5	2,2
<b>4ª circulación</b>	6,5	0

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Los tablones de anuncio (5 de media en la cuarta circulación) y las revistas / periódicos (5,7) son menos empleados que los medios indicados. Con todo, los mecanismos de comunicación informales (4,2) son los que aparecen con menor aceptación.

Pero en este caso, debemos puntualizar que, aunque estas respuestas han ido ganando consenso a lo largo del desarrollo del método Delphi, no se ha podido llegar al acuerdo deseado, ya que la desviación típica obtenida ha sido del 1,3.

Tabla 41 **Tablones de anuncio (P6.d)**

<b>Circulación</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>
<b>1ª circulación</b>	5,5	1,7
<b>4ª circulación</b>	5,0	1,0

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42 **Revistas y periódicos internos (P6.e)**

<b>Circulación</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>
<b>1ª circulación</b>	5,2	1,4
<b>4ª circulación</b>	5,7	0,6

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43 **Comunicación informal (P6.f)**

<b>Circulación</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>
<b>1ª circulación</b>	4,8	3,0
<b>4ª circulación</b>	4,2	1,3

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

**c) Características que la comunicación ha de poseer.**

A la hora de elaborar las políticas de comunicación, los participantes en el panel de expertos han coincidido en señalar que la comunicación tiene que tener como objetivo ser creativa e innovadora, con el fin de atraer la atención de los trabajadores. Este posicionamiento ha ido obteniendo mayor aceptación, a lo largo del grupo Delphi, ya que ha pasado del 7,5 en la primera circulación a 7,9 en la última.

*“De no ser creativa la comunicación, la gente no prestará la más mínima atención”*

*“El mensaje tiene que comunicarse de la forma más atractiva posible para que realmente cumpla su función. Si no es atractiva pasa desapercibida”*

*“Es importante que el trabajador no se aburra, por eso deberían pensarse nuevas formas de comunicación”*

Asimismo, que la comunicación sea personal o cercana, a través de personas conocidas por la propia empresa, también es factor que tiende a quedar bien valorado (6,5 en la cuarta circulación), aunque ha ido perdiendo cierta aceptación en el desarrollo del grupo Delphi. Por último, que el conjunto de los trabajadores pueden acceder a toda la información disponible, aunque no sea de su área, es un aspecto que adquiere un gran valor. Al final del grupo Delphi, comprobamos que la aceptación de este principio ha sido completa, con un posicionamiento de 7,5 de media, algo menor que en la primera circulación (7,7).

Tabla 44 **La comunicación debe ser creativa e innovadora para atraer la atención de los trabajadores (p1)**

	Media	Desvi. Típica
1ª circulación	7,5	1,4
4ª circulación	7,9	1,0

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45 **La comunicación debe ser personal y cercana, mostrar los beneficios con personas conocidas de la propia empresa que ayuden al trabajador a apreciar las mejoras de su propia empresa (P3)**

	Media	Desvi. Típica
<b>1ª circulación</b>	7,2	1,0
<b>4ª circulación</b>	6,5	0

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46 **Toda la plantilla de una empresa debe poder acceder a toda la información disponible, incluso aunque no sea de su área (P7)**

	Media	Desvi. Típica
<b>1ª circulación</b>	7,7	1,4
<b>4ª circulación</b>	7,5	0

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

**d) Secciones de las empresas que hacen uso de la comunicación interna.**

Aunque sin llegar al consenso deseado, podemos deducir que los expertos tienden a señalar que las empresas, en general, no cuentan con departamentos específicos o personas concretas para la realización de las acciones de comunicación interna. La media de posicionamientos es de 6,9 en la cuarta circulación.

Tabla 47 **Las empresas, en general, no cuentan con departamentos específicos o personas concretas para la realización de acciones de comunicación interna (P8)**

	<b>Media</b>	<b>Desvi. Típica</b>
<b>1ª circulación</b>	7,6	1,7
<b>4ª circulación</b>	6,9	1,4

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

En cambio, la existencia de departamentos externos, es más habitual, pero seguramente no tanto como se desearía. En este caso, la media de posicionamientos es de 5,5 al final de la cuarta de circulación. Por tanto, a la luz de los datos expuestos, podemos señalar que las políticas de comunicación interna deberían apoyarse en buena medida sobre los de carácter externo.

Tabla 48 **Las empresas, en general, no cuentan con departamentos específicos especializados o personas concretas para la realización de acciones de comunicación externa (P9).**

	<b>Media</b>	<b>Desvi. Típica</b>
<b>1ª circulación</b>	5,1	0,9
<b>4ª circulación</b>	5,5	0

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

#### **e) Dificultades para promover la comunicación interna.**

Respecto a las dificultades para promover la formación continua, los expertos tienden a estar conformes con dos cuestiones incluidas en el cuestionario: Una, con que la comunicación no recibe gran importancia en las empresas porque prima la productividad y la rentabilidad a corto plazo (6 de media en la cuarta circulación). Y otra, más aún, con el hecho de que la comunicación es considerada como algo secundario (6,7). En este segundo aspecto el consenso es más evidente.

Tabla 49 **La comunicación no recibe gran importancia en las empresas porque prima la productividad y la rentabilidad a corto plazo y es percibida como un gasto (P16)**

	<b>Media</b>	<b>Desvi. Típica</b>
<b>1ª circulación</b>	6,3	1,5
<b>4ª circulación</b>	6,0	1,4

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50 **La comunicación es considerada por las empresas como algo secundario y esto no va a cambiar por el momento (P18)**

	<b>Media</b>	<b>Desvi. Típica</b>
<b>1ª circulación</b>	6,3	1,5
<b>4ª circulación</b>	6,7	0,6

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

#### **f) El rol de las tecnologías en el incentivo de la comunicación.**

El panel de expertos tiende a estar conforme, en grandes líneas, con que el uso de las nuevas tecnologías en comunicación deberá tener en cuenta

el sector productivo de la empresa, ya que en unos sectores tendrá más éxito que en otros. En este caso, la media de posicionamientos es de 5,9 en la cuarta circulación, mientras que en la primera era más elevada, 6,7. No obstante, se ha conseguido más consenso en las respuestas.

*“En algunos sectores la cultura comunicativa es más necesaria que en otros”*

Tabla 51 **El uso de nuevas tecnologías en comunicación deberá tener en cuenta el sector productivo de la empresa, ya que en unos sectores tendrá más éxito que en otros (P13)**

	<b>Media</b>	<b>Desvi. Típica</b>
<b>1ª circulación</b>	6,7	1,7
<b>4ª circulación</b>	5,9	1,0

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52 **Las técnicas de comunicación deben adaptarse a cada puesto de trabajo, ya que tendrá diferentes recepciones (P14).**

	<b>Media</b>	<b>Desvi. Típica</b>
<b>1ª circulación</b>	5,7	1,2
<b>4ª circulación</b>	4,9	1,0

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Por el contrario, para el panel de expertos, no queda claro que las técnicas de comunicación deberán adaptarse a cada puesto de trabajo, ya que tendrá diferentes percepciones. Así, la media es del 4,9 en la cuarta circulación.

*“Las líneas de actuación general de la empresa deberían comunicarse a todos los trabajadores, independientemente de su nivel jerárquico”*

Por lo que respecta a que los medios de comunicación deberán adaptarse a cada puesto de trabajo, ya que tendrá diferentes percepciones, el posicionamiento es más favorable: En la cuarta circulación la media de posicionamientos es de 5,9.

Tabla 53 **Los medios de comunicación deben adaptarse a cada puesto de trabajo, ya que tendrán diferentes recepciones (P15).**

	<b>Media</b>	<b>Desvi. Típica</b>
<b>1ª circulación</b>	6,3	1,5
<b>4ª circulación</b>	5,9	1,2

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

**g) Objetivos de la comunicación interna.**

Nos parece de gran importancia poder haber llegado al absoluto consenso de respuestas, en relación a los objetivos de la comunicación interna, que además los miembros del panel de expertos valoran muy favorablemente:

- Que la comunicación es necesaria para que la cultura empresarial llegue a toda la plantilla y los cambios puedan producirse (7,5 de media en la cuarta circulación).
- Que la comunicación la comunicación interna, entre otras cosas, debe servir para dar a conocer las acciones formativas a las que pueden acceder los trabajadores (8,5 de media en la cuarta circulación).

Tabla 54 **La comunicación es necesaria para que la cultura empresarial llegue a toda la plantilla y los cambios puedan producirse (P19).**

	<b>Media</b>	<b>Desvi. Típica</b>
<b>1ª circulación</b>	8,1	1,3
<b>4ª circulación</b>	7,5	0

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Aunque el primer objetivo señalado ha ido perdiendo aceptación, a lo largo del grupo Delphi.

Tabla 55 **La comunicación interna, entre otras cosas, debe servir para dar a conocer las acciones formativas a las que pueden acceder los trabajadores (P20).**

	<b>Media</b>	<b>Desvi. Típica</b>
<b>1ª circulación</b>	8,2	1,3
<b>4ª circulación</b>	8,5	0

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

#### **h) Cultura y condiciones necesarias para incentivar la comunicación interna.**

También nos parece muy importante que, para el panel de expertos, es requerido un cambio cultural de envergadura para que las empresas otorguen una mayor importancia a la comunicación. La media de posicionamientos en la cuarta circulación es de 7,5, mientras que el consenso es total (0 de desviación típica).

Sin embargo, los expertos coinciden en que las medidas para fomentar la comunicación interna tienen que tener en cuenta dos cuestiones:

- El tamaño de la empresa tiene una importancia decisiva en la realización de acciones comunicativas. Cuanto más grande es, más comunicación se realiza.
- Unos sectores económicos son más proclives a la comunicación que otros debido a la existencia o inexistencia de cultura comunicativa.

En estos dos casos señalados, la media de posicionamientos es de 7,5 y el consenso completo (0 de desviación típica).

*“Si hay más interés en las grandes empresas, aunque es más fácil realizar una buena comunicación en las Pymes”*

*“La cultura comunicativa depende del tamaño de la empresa, en las grandes hay más medios y más interés en estas materias”*

Tabla 56 **Se requiere, en general, un cambio cultural en las empresas para que éstas otorguen una mayor importancia a la comunicación (P10)**

	<b>Media</b>	<b>Desvi. Típica</b>
<b>1ª circulación</b>	7,3	1,4
<b>4ª circulación</b>	7,5	0

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 57 **El tamaño de la empresa tiene una importancia decisiva en la realización de acciones comunicativas. cuanto más grande es, más comunicación se realiza (P11)**

	<b>Media</b>	<b>Desvi. Típica</b>
<b>1ª circulación</b>	7,1	1,1
<b>4ª circulación</b>	7,5	0

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58 **Unos sectores económicos son más proclives a la comunicación que otros debido a la existencia o inexistencia de cultura comunicativa. (P12)**

	<b>Media</b>	<b>Desvi. Típica</b>
<b>1ª circulación</b>	6,8	0,64
<b>4ª circulación</b>	7,5	0

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

**i) TIC y comunicación interna.**

Respecto al tema de las TIC y la comunicación, los miembros del panel de expertos tienden a aceptar que las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación solamente tienen éxito con los trabajadores jóvenes. Los de mayor edad prefieren los medios clásicos. La media de posicionamientos es de 7,2 y la desviación típica 0,6.

*“Los trabajadores más jóvenes son siempre más amoldables a nuevas realidades”*

*“Las personas por norma general son reacias a lo desconocido, la gente joven por norma general suele estar más familiarizada con las nuevas tecnologías”*

*“Es más fácil implicar a los jóvenes en todos los aspectos de la empresa, incluido la comunicación”*

*“Cuesta más que los trabajadores de mayor edad utilicen las TICs”*

*“Los más jóvenes suelen ser más proclives a las tecnologías, aunque los trabajadores más mayores van poco a poco amoldándose”*

Por lo que se refiere a la cuestión de las nuevas tecnologías (intranets, e mail,...), como elemento de comunicación interna de elementos formativos, pero como una herramienta de gran potencial que aún no es muy realizada,

hemos de indicar lo siguiente. Es un aspecto bien valorado de media (6,7 en la cuarta circulación), pero cuya desviación típica es significativa: 1,6.

*“Las TICS favorecen la cultura de la comunicación”*

*“Es importante el fomento de las TIC en todos los aspectos de la empresa”*

*“El uso de las tecnologías en comunicación tiene un gran potencial que aún está por descubrir en la mayor parte de las empresas, especialmente en las más pequeñas”*

**Tabla 59 Las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación solamente tienen éxito con los trabajadores jóvenes. Los de mayor edad prefieren los modelos clásicos (P2)**

	<b>Media</b>	<b>Desvi. Típica</b>
<b>1ª circulación</b>	6,8	1,4
<b>4ª circulación</b>	7,2	0,6

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60 **Las nuevas tecnologías (Intranets, e mail,...) como elemento de comunicación interna de elementos formativos, pero como una herramienta de gran potencial que aún no es muy realizada (P5)**

	<b>Media</b>	<b>Desvi. Típica</b>
<b>1ª circulación</b>	6,6	1,7
<b>4ª circulación</b>	6,7	1,6

1 = Total desacuerdo 10 = Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Las conclusiones a las que hemos llegado, en la realización del presente grupo Delphi, son las siguientes:

- Dependiendo de qué empresa, las políticas de comunicación de las acciones formativas pueden gozar de unas características u otras, o de contar con mayor o menor envergadura. Además, se tiende a pensar que **las políticas de comunicación interna se restringen fundamentalmente a necesidades concretas de carácter inmediato**. Igualmente, se constata que **las empresas descuidan más a menudo la comunicación interna que la de carácter externo**.
- Es un lugar común pensar que **la comunicación interna debe ocupar un lugar privilegiado dentro de las empresas**, y que es sin duda un instrumento apropiado a la hora de divulgar las **políticas formativas**. Existe un consenso claro en esta cuestión, que requiere a las empresas la puesta en marcha de medios, formales o informales, de divulgación de las acciones formativas a nivel intraempresarial.

- La **creatividad**, la **innovación** o la **cercanía** son aspectos muy valorados, dentro de las políticas de comunicación de las empresas. Asimismo, en líneas generales, se considera oportuno que el conjunto de los trabajadores tengan acceso a toda la información disponible.
- Las nuevas TIC (intranets, e mails,...) pueden convertirse en un **instrumento eficaz de comunicación interna**, a pesar de su insuficiente utilización. Los trabajadores más adultos son quienes presentan más dificultades a la hora de aplicar o maximizar este tipo de tecnología. Así y todo, se tiende a pensar que el empleo de las nuevas TIC será más exitoso en unos sectores económicos que en otros.
- En el ámbito de la divulgación de los programas de formación continua, **el e mail e Intranet se posicionan como los vehículos de comunicación más frecuentes entre las empresas.**
- Como valoración media, la **comunicación informal** se distingue por ser el instrumento de comunicación menos utilizado, si bien no existe consenso suficiente a este respecto.
- Las **circulares en papel**, los **tablones de anuncios**, las **revistas** y **periódicos** pueden aparecer, asimismo, como herramientas de divulgación de las acciones formativas, y el caso es que muchas empresas ya los utilizan.
- La puesta en marcha de políticas de comunicación requiere, ante todo, un cambio cultural. Es decir, que **las empresas contemplen la comunicación como una realidad y una herramienta de gran valor.**

Si bien tiende a manifestarse cierto escepticismo a que esto se produzca, al menos en el futuro próximo.

- Son las empresas de mayor tamaño las que aplican, en mayor medida, las políticas de comunicación. Asimismo, existe un primer consenso muy claro en torno a que **la aplicación de políticas de comunicación es asimétrica entre unas empresas y otras.**

## **QUINTA PARTE**



## **14. El papel de los agentes sindicales en los procesos de comunicación. Cómo se llevan a cabo los procesos de difusión y promoción**

### **14.1. Análisis a nivel cuantitativo**

En el análisis a nivel cuantitativo sobre el papel de los agentes sindicales en los procesos de comunicación se ha pedido la opinión de aquellas personas que son asalariadas. Al igual que en la sección en la que se ha analizado el papel de los agentes empresariales en los procesos de comunicación, el equipo investigador no ha considerado oportuno preguntar a las personas autónomas sobre mecanismos de difusión interna en las empresas, ya que, en estos casos, la empresa es la propia persona.

Tal y como se señaló en la sección sobre el papel de los agentes empresariales, de las 1.600 personas encuestadas 1.365 son asalariadas, lo que supone el 85,3% de la muestra total<sup>12</sup>. En este punto se hará referencia a la opinión dada por estas 1.365 personas.

Como ya se señaló anteriormente, esta muestra permite extrapolar los resultados con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 2,7%.

El 41,2% de las personas asalariadas encuestadas afirma estar *bastante de acuerdo* con que el Comité de Empresa o la Representación Legal

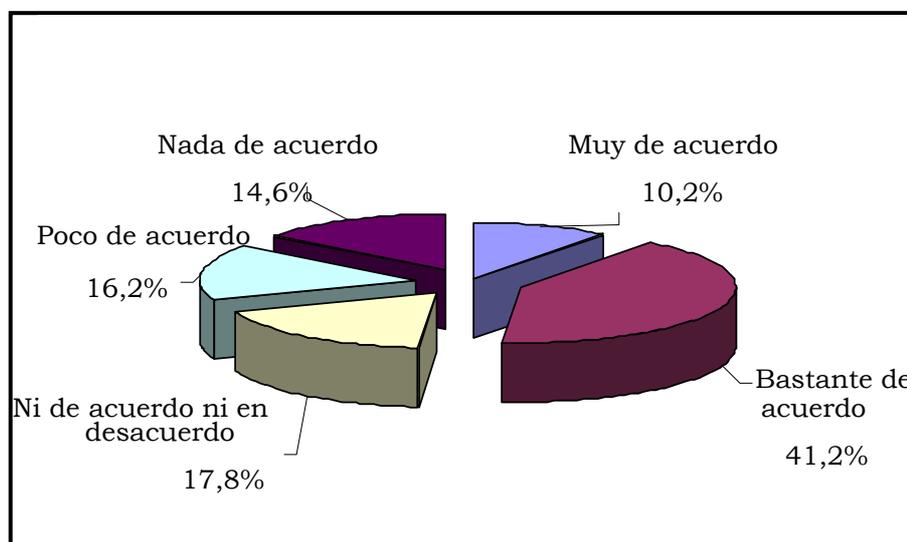
---

<sup>12</sup> Ver Anexo 1 El análisis cuantitativo: descripción de la muestra tomada.

de los Trabajadores/as (RLT) pone todo lo que está a su alcance para que la empresa ofrezca facilidades a los trabajadores y trabajadoras para que participen en Formación Continua.

Si a este porcentaje se le añade el 10,2% que está *muy de acuerdo* con esta afirmación, se observa que el 51,4% de los asalariados y las asalariadas cree que sus representantes laborales se implican en el fomento y difusión de la formación de la plantilla. Por el contrario, el 30,8% de las personas asalariadas está *nada de acuerdo o poco de acuerdo* con que la afirmación: “el Comité de Empresa o la Representación Legal de los Trabajadores (RLT) pone todo lo que está a su alcance para que la empresa ofrezca facilidades a los trabajadores para que participen en Formación Continua”.

**Gráfico 18 El Comité de Empresa o la Representación Legal de Trabajadores pone todo lo que está a su alcance para que la empresa ofrezca posibilidades para participar en formación continua**



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente esquema se describe la distribución de las personas que están de acuerdo (*muy o bastante*) y las que no están de acuerdo (*nada de acuerdo o poco de acuerdo*) con esta afirmación según su perfil:

**Tabla 61 El Comité de Empresa o la Representación Legal de Trabajadores pone todo lo que está a su alcance para que la empresa facilite la participación en formación continua de los trabajadores/as**

	<b>Muy de acuerdo o Bastante de acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>Poco de acuerdo o Nada de acuerdo</b>
<b>1. Realización de cursos</b>			
Ha realizado cursos	53,0%	17,9%	29,1%
No ha realizado cursos	49,0%	17,8%	33,2%
<b>2. Interés en formarse</b>			
Tiene interés en formarse	54,9%	12,3%	32,8%
No tiene interés en formarse	46,5%	23,7%	29,8%
<b>3. Sector</b>			
Agricultura, pesca y ganadería	74,1%	7,4%	18,5%
Industria	57,7%	20,2%	22,1%
Construcción	44,8%	19,4%	35,8%
Servicios	48,4%	17,6%	34,1%
<b>4. Categoría</b>			
Directivo/a o gerente	33,3%	22,2%	44,4%
Técnico/a	40,8%	27,2%	32,0%
Mando intermedio	65,1%	10,1%	24,8%
Trabajador/a cualificado/a	55,1%	14,5%	30,4%
Trabajador/a no cualificado/a	46,9%	18,5%	34,6%

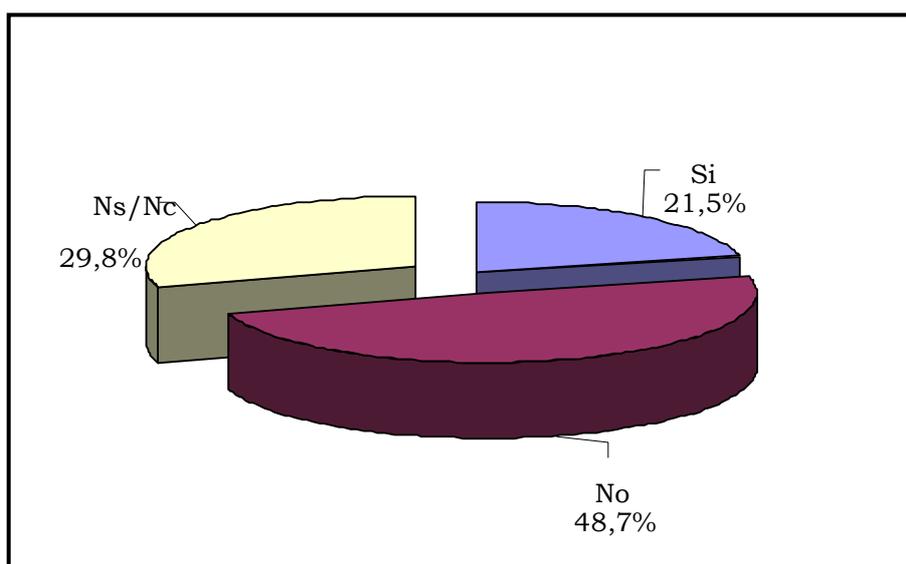
Fuente: Elaboración propia

- La distribución porcentual de personas que se han mostrado de acuerdo y en desacuerdo con la afirmación realizada entre las que han participado en algún tipo de cursos de formación, durante los últimos tres años, relacionado con su actividad profesional, es muy similar que la que se observa entre las personas que no han participado en ningún curso.
- El 54,9% de las personas que han mostrado un interés (*total, mucho o bastante*) en formarse en un futuro próximo está de acuerdo en que el Comité de Empresa o la Representación Legal de los Trabajadores pone todo lo que está a su alcance para que la empresa ofrezca facilidades a los trabajadores y trabajadoras para que participen en Formación Continua. Este porcentaje se reduce al 46,5% entre las personas que no han mostrado este interés.
- Se observa una mayor conformidad a esta pregunta entre las personas que trabajan en el sector *agricultura, pesca y ganadería* que entre las personas de los demás sectores de actividad. Es en el sector *construcción* donde se da un menor porcentaje de conformidad a esta pregunta.
- Las personas que ocupan puestos de *directivo/a o gerente* son las que en menor medida creen que el Comité de Empresa o la Representación Legal de los Trabajadores/as pone todo lo que está a su alcance para que la empresa ofrezca facilidades a los trabajadores y trabajadoras para que participen en Formación Continua. Por el contrario, son las personas que ocupan puestos de *mando intermedio* las que en mayor porcentaje han mostrado estar de acuerdo con esta afirmación.

Una comparativa con la opinión que estos trabajadores y trabajadoras tienen con los mecanismos de difusión y fomento de la Formación Continua empleados por la empresa revela que son los mismos perfiles de personas los que ofrecen tanto a la dirección de la empresa (agentes empresariales) como al Comité de Empresa o la Representación Legal de los Trabajadores un mayor papel en la difusión de esta formación.

Otro aspecto contemplado en el análisis de los mecanismos de difusión interna en las empresas por parte de la representación de los trabajadores y trabajadoras en ella (Comité de Empresa o Representación Legal de los Trabajadores/as) es la existencia de algún tipo de comunicación, durante el último año, sobre las posibilidades que hay para participar en Formación Continua de forma gratuita, bien a través de la empresa bien por otro medio diferente.

**Gráfico 19 El Comité de empresa o la Representación Legal de Trabajadores le ha informado sobre la posibilidad de participar en formación gratuitamente**



Fuente: Elaboración propia

Una de cada cinco personas afirma que el Comité de Empresa o la Representación Legal de los Trabajadores/as le ha informado, en el último año, de las posibilidades que tiene de participar en Formación Continua de manera gratuita (a través de su empresa o por otro medio).

Casi la mitad de las personas asalariadas que trabajan en empresas donde existe Representación Legal de Trabajadores/as no han sido informadas por sus representantes sindicales sobre la posibilidad de participar en cursos de Formación Continua de manera gratuita. Esto supone un bajo aprovechamiento de esta red de comunicación, tanto de manera formal como informal. Se debe potenciar esta vía de comunicación / información ya que los sindicatos tienen una responsabilidad directa en la lucha para la defensa de los intereses de los trabajadores y trabajadoras, encontrándose entre estos derechos el de formarse.

Los agentes sindicales deben aprovechar la situación que tienen en las empresas, la relación que tienen con sus trabajadores/as para animar a que éstos/as se formen. Ya que es labor de estos agentes impulsar el pensamiento de que la Formación Continua cumple una función de adaptación permanente de mejora de las competencias y cualificaciones, que sirve para fortalecer la situación de competitividad de las empresas y del empleo en las mismas. Además la Formación Continua impulsa la promoción social y personal así como fomenta la empleabilidad de los trabajadores y trabajadoras.

El análisis de las respuestas dadas por las personas asalariadas que reconocen que en su empresa existe Representación Legal de los Trabajadores/as, según el perfil que presentan muestra una serie de cuestiones que exponemos a continuación.

Las personas que han participado en algún tipo de curso de formación afirman en mayor proporción que han sido informadas por el Comité de Empresa o por la Representación Legal de Trabajadores/as de las posibilidades que tienen de participar en Formación Continua gratuita. No obstante, si se considera el porcentaje que ha respondido de manera negativa a esta pregunta se observa que es el mismo para las personas que han participado en cursos que para las personas que no lo han hecho, suponiendo casi la mitad de los encuestados en ambos perfiles.

**Tabla 62 El Comité de Empresa o la Representación Legal de Trabajadores le ha informado de las posibilidades de participar en formación continua de manera gratuita (según participación en formación continua)**

	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Ns/Nc</b>
<b>Ha participado en cursos de formación</b>	27,5%	<b>48,9%</b>	23,6%
<b>No ha participado en cursos</b>	15,4%	<b>48,9%</b>	35,7%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 63 El Comité de Empresa o la Representación Legal de Trabajadores le ha informado de las posibilidades de participar en formación continua de manera gratuita (según interés en formarse en el futuro)**

	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Ns/Nc</b>
<b>Le interesa en formarse en el futuro</b>	26,6%	<b>44,9%</b>	28,6%
<b>No le interesa formarse en el futuro</b>	17,2%	<b>51,9%</b>	31,0%

Fuente: Elaboración propia

Se observa también un porcentaje mayor de comunicación por parte de la Representación Legal de los Trabajadores/as sobre la posibilidad de acceder a cursos de formación gratuitos, bien a través de la propia empresa o bien a través de otro medio, entre las personas que han manifestado interés en participar en cursos de formación vinculados con su trayectoria profesional en los próximos dos años.

Un análisis más profundo muestra que una de cada tres personas (36,2%) que ha solicitado información sobre cursos a algún sindicato, agrupación de empresarios, autónomos, etc. afirma haber sido informado de las posibilidades de participar en Formación Continua de manera gratuita por el Comité de Empresa o la Representación Legal de Trabajadores/as de su empresa. Este porcentaje baja hasta el 19,5% entre las personas que no han solicitado o buscado esta información en sindicatos o agrupaciones de empresarios, autónomos, etc.

**Tabla 64 El Comité de Empresa o la Representación Legal de Trabajadores le ha informado de las posibilidades de participar en formación continua de manera gratuita (según solicitud de información)**

	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Ns/Nc</b>
<b>Ha pedido información en sindicatos, agrupaciones empresariales, etc.</b>	<b>36,2%</b>	37,1%	26,7%
<b>No ha pedido información en sindicatos, etc.</b>	19,5%	<b>50,6%</b>	29,9%

Fuente: Elaboración propia

La mitad (el 50,6%) de las personas que no han pedido información sobre cursos en sindicatos, agrupaciones empresariales, autónomos, etc. tampoco han sido informados por sus Representantes Legales en la empresa en la que trabajan sobre la posibilidad de formarse gratuitamente en cursos a

través de su empresa o por otro medio diferente. En cambio, el 37,1% de las personas que sí han solicitado información sobre cursos en estas agrupaciones ha respondido negativamente a esta pregunta.

Son las personas del sector *Industria* las que en mayor medida afirman que han sido informados de sus posibilidades de participar en Formación Continua gratuita por el Comité de Empresa o la Representación Legal de los Trabajadores/as.

Tabla 65 **El Comité de Empresa o la Representación Legal de Trabajadores le ha informado de las posibilidades de participar en formación continua de manera gratuita (según sector)**

	Si	No	Ns/Nc
<b>Agricultura, pesca y ganadería</b>	32,1%	<b>54,7%</b>	13,2%
<b>Industria</b>	33,3%	<b>42,7%</b>	24,0%
<b>Construcción</b>	18,9%	<b>50,4%</b>	30,7%
<b>Servicios</b>	18,0%	<b>49,4%</b>	32,6%

Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores y las trabajadoras del sector *Agricultura, pesca y ganadería* son las segundas que en mayor medida afirman haber sido informadas por sus Representantes Legales en la empresa sobre las posibilidades de participar en Formación Continua, aunque presentan el mayor porcentaje de respuestas negativas a esta cuestión. De hecho, el porcentaje de respuestas negativas es superior en cuatro puntos porcentuales del segundo más alto, que corresponde a las personas que trabajan en el sector *Construcción*.

Las personas que ocupan puestos de *directivo/a o gerente* son las que mayor porcentaje muestran tanto de respuestas afirmativas como negativas a la pregunta ¿el Comité de Empresa o la Representación Legal de los Trabajadores/as le ha informado, en el último año, de las posibilidades que usted tiene de participar en Formación Continua de manera gratuita, a través de su empresa o por otro medio diferente?.

**Tabla 66 El Comité de Empresa o la Representación Legal de Trabajadores le ha informado de las posibilidades de participar en formación continua de manera gratuita (según categoría profesional)**

	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Ns/Nc</b>
<b>Directivo/a o gerente</b>	27,3%	<b>59,1%</b>	13,6%
<b>Técnico/a</b>	23,0%	<b>48,2%</b>	28,8%
<b>Mando intermedio</b>	21,6%	<b>51,9%</b>	26,5%
<b>Trabajador/a cualificado/a</b>	26,4%	<b>46,7%</b>	26,9%
<b>Trabajador/a no cualificado/a</b>	13,8%	<b>47,6%</b>	38,6%

Fuente: Elaboración propia

Son las personas que trabajan en puestos de *trabajador/a no cualificado/a* las que en menor proporción afirman haber sido informados por sus Representantes Legales en la empresa sobre las posibilidades que tienen para realizar cursos de Formación Continua. Únicamente el 13,8% ha contestado en este sentido. Es también el perfil que mayor porcentaje de no respuesta (No sabe / No contesta) presenta.

Tabla 67 **Comunicado verbal remitido por los representantes de los trabajadores**

<b>Sí</b>	<b>63,4%</b>
<b>No</b>	28,9%
<b>Ns / Nc</b>	7,7%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los medios empleados por el Comité de Empresa o la Representación Legal de los/as Trabajadores/as para informar sobre las posibilidades de participar en Formación Continua de manera gratuita, el más habitual ha sido el *comunicado verbal*. El 63,4% de las personas asalariadas que han recibido esta información apuntan esta vía como una de las empleadas por sus representantes sindicales.

Tabla 68 **Tablón de anuncios expuesto por los representantes de los trabajadores**

<b>Sí</b>	33,9%
<b>No</b>	<b>54,7%</b>
<b>Ns / Nc</b>	11,4%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

El *tablón de anuncios* es uno de los medios usado por el Comité de Empresa o la Representación Legal de los/as Trabajadores/as de una de cada

tres personas (33,9%) para informar sobre la posibilidad de realizar cursos de formación de forma gratuita.

Tabla 69 **E mail remitido por los representantes de los trabajadores**

<b>Sí</b>	17%
<b>No</b>	70,1%
<b>Ns / Nc</b>	12,9%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

La comunicación por medios informáticos es también usada por los Comités de Empresa y por la Representación Legal de los/as Trabajadores/as para informar a las personas de la empresa sobre las posibilidades que tienen para realizar cursos de Formación Continua de manera gratuita, bien promovidos a través de su empresa bien por otros medios. De hecho, el 17,0% de las personas asalariadas que han recibido información por parte de estos agentes afirman haberla recibido a través del correo electrónico.

Tabla 70 **Carta remitida por los representantes de los trabajadores**

<b>Sí</b>	11,3%
<b>No</b>	74,2%
<b>Ns / Nc</b>	14,5%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

La *carta* es uno de los medios empleados por el Comité de Empresa o la Representación Legal de los/as Trabajadores/as para informar sobre la posibilidad de participar en cursos de Formación Continua de manera gratuita en opinión del 11,3% de las personas asalariadas que han recibido esta información.



## **SEXTA PARTE**



## **15. Recomendaciones para logros de programas de calidad en comunicación.**

Parte del valor agregado que supone analizar un escenario de dinámicas sociales, como lo ha sido en esta presentación de resultados, tanto a nivel cualitativo como a nivel cuantitativo, es que permite diseñar una serie de recomendaciones para mejorar la eficacia y la eficiencia (la calidad) de los programas de comunicación en las empresas, en las instituciones, y en términos individuales de cada trabajador.

Los aspectos más relevantes que se pueden identificar desde la perspectiva de la administración pública, de cara a fomentar la calidad de los procesos de comunicación, son:

*“Si por calidad (yo diría dos cosas) entendemos que la comunicación llega donde queremos llegar, pues esa calidad tiene más que ver con los cauces que estamos utilizando, con los mecanismos; si por calidad entendemos que a la gente realmente le estamos motivando, estamos consiguiendo que acuda a la formación, que cambie de postura respecto de la formación –sobre todo aquellos que estaban al margen de- probablemente eso tenga más que ver con proceso cualitativos de los que antes te hablaba... que hemos sido capaces de cambiar las circunstancias que estaban siendo negativas para ese trabajador, y ese trabajador ha asado por la formación es porque se lo estamos contando bien.” (E3)*

Es decir, primero serían los medios y segundo los contenidos. Ahora bien, en cuanto a los mecanismos o herramientas de difusión, los canales mas adecuados serían:

*“Cualquiera que llegue al trabajador. Habría que analizar la eficiencia y la eficacia de los que hasta ahora se han utilizado, de manera más habitual, más masiva, para seguir utilizándolos si hay resultados positivos o cambiarlos... Pero, sobre todo debemos mirar a ver si somos capaces de realizar campañas –en general- o cuestiones más concretas, llegando a los colectivos a los que realmente queremos llegar. El tiempo de las campañas genéricas ha asado, ahora toca dirigir la atención a aspectos más concretos.” (E3).*

Los mensajes y el lenguaje que se utilicen en estos procesos comunicativos, de cara a ser efectivos para los trabajadores en el plano de la FORMACIÓN CONTINUA, deben contar con las siguientes características

*“Deben ser comprensibles... A cada caso. Que contengan información que favorezcan la conciencia que de eso te interesa... De forma que el trabajador perciba las ventajas de este proceso.” (E4-B).*

Estas modificaciones deben poner atención especial a ciertas dimensiones específicas, tanto del sistema en sí, como del contexto general de los procesos comunicativos.

*“En qué dimensiones, pues volvemos siempre a lo mismo, primero es saber qué es lo que quieres y lo que hay que hacer es mejorar desde luego como se imparte la formación. La formación lo que tienes que hacer es impartirla de forma tranquila y cómoda, o sea, eso es importante y*

*desde luego que verdaderamente aporte, o sea que enriquezca. Si la formación es buena, lo que hay que hacer es que la gente lo apruebe, o sea tan simple como eso. Si tú convences a la gente que te dedique tres horas, y eso le ha mejorado, esa gente repite. O sea al final lo que funciona de la formación, lo que funciona de la comunicación, todo es que el producto sea bueno. El producto que sea bueno ese se hace su publicidad a través del boca oído”. (E6-A)*

*“O sea, si yo doy una formación y la voy a centrar en quince tíos de una empresa de mil. Si esos tíos salen contentos, al día siguiente son 150 personas los que saben que eso funciona y que ha estado bien” (E6-A)*

*“Entonces la formación es como toda política de motivaciones, de la política del jarabe, necesitas un 10% de medicina y un 90% de azúcar, y entonces esa capacidad de azúcar, esa capacidad que la gente disfrute, que lo pase bien y que dirigiera el otro 10%, que es lo que verdaderamente importa, ese es el verdadero problema de la formación” (E6-A)*

Es decir, los aspectos clave de cara a diseñar programas de difusión y de comunicación efectivos en materia de comunicación son:

*“Qué aspectos, o sea los aspectos primero es conocer qué necesidades reales, no hacer cursos como CCC, que hace unos cursos de tocar guitarra, eso no son unos cursos pero lo saben vender. Saben que a nivel de toda España, hay 300.000 chavales, que quieren aprender a tocar la guitarra. De esos 300.000 bien el jueves, el no sé qué 20.000, de esos 20.000 tal ya tienen calculado. Han cogido un curso de guitarra de hace mil años, que era un libro, lo han partido en 300 fascículos, y el chaval se*

*está 300 meses recibiendo un capítulo de un libro que podría haberlo comprado a la vez por 1.500 pelas y le está costando 55.000 pelas, y eso es así. Claro que tienes un tutor, que tienes una línea on-line que puedes hacer consultas, tienen calculado que la gente llega hasta el quinto fascículo de todo esto, y entonces, es un negocio montado con una serie de cálculos, que sabe como funciona.” (E6-A)*

*“Entonces eso es una forma de Formación Continua, es una forma por correspondencia, es una forma que ha asistido, que ha sido válida” (E6-A)*

*“Yo asistí una vez a un peluquero aquí en Hondarribi, que tenía un título de peluquería por correspondencia, ostias un peluquero que ha aprendido a cortar el pelo por correspondencia, ya me quitó toda la fe. Entonces es todo un proceso de comunicación, el tío estaba comunicando porque pensaba que era el canal de comunicación, que tenía un diploma que para el 90% de la gente que no lee el diploma tiene el diploma. Para el 10% que leemos aquello por correspondencia...A mí no me preocupa porque tengo poco pelo, pero habría gente que llevaba más pelo, que pensaba este tío me va a hacer cualquier cosa.” (E6-A)*

*“Y en la formación es lo mismo, si la gente ya ha detectado esa necesidad pues va. Otra cosa es de qué métodos hay para que la gente vea la luz. O sea, lo de CCC y el curso de guitarra decían porque eso sería para ligar y para que fueras el centro de atracción en una reunión, ¿no?” (E6-A)*

Estos aspectos se deben integrar siguiendo unos pasos que deben estar regulados, o al menos insertos en un plan general de promoción de la

Formación Continua. Es decir, que a la hora de planificar las acciones formativas, se debe considerar un ítem de comunicación e integrarlo al plan global.

*“Integrarse, integrarse o sea, sólo se puede integrar si tienes una buena estrategia marcada desde el principio. O sea una estrategia que combina los medios, y eso para llegar a mis empleados y yo tengo una serie de delegaciones en toda España, pues tengo que buscarme una formación en red, o sea que pueda ser combinada esa con una presencial que cada 3 meses vienen todos a San Sebastián, les invito a comer en el Arzak, haces la motivación, pero antes les ha formado el tema en tres horas en la oficina, ¿no? Y la combinas con una serie de métodos, que pueden ser con boletines, que puedes seguir mandándoles mails, que pueden ser boletines que tienen certificados para justifiquen que por los menos los han recibido. Estos acompañados con otros tipos de comunicaciones, con otro tipo de reuniones informales, con visitas que puedes hacer tú. Quiero decir que hoy la combinación es a lo que abre a cada momento. Al final es una puñetera cocina, es como combinar los alimentos, las texturas, los sabores y las presentaciones, y los colores.” (E6-A)*

*“Yo hago unas ensaladas, que tengo fama de ensaladas, y al final el truco es ese, que tengo en casa. Tengo diez aceites diferentes, tendré quince vinagres diferentes, tendré..., entonces lo que consigues es tener el máximo y buscar en cada momento la combinación adecuada, es tan simple como eso. La comunicación es tan simple como eso, como adecuación a las herramientas que hay, pero teniendo siempre en cuenta que lo que se va a dar es para algo. A ese alguien le tiene que gustar la ensalada, o sea, si tienes amigos que dicen que a morro viejo poco verde, pues ya sabes que tipo de ensaladas tienes que hacer que no tengan verde, le pones el jamón de jabugo sin nada alrededor y sin nada de*

*ensalada, esto es lo mismo. Si a la gente la quieres, lo que no quieren admitir es difícil.” (E6-A)*

*“Yo desde el tema de la formación, desde luego la gente quiere que quieras la formación, eh, puedes convencer a la gente que necesita formación. Es un trabajo que es difícil pero por lo menos tienes que intentarlo y luego si tienes que dar ejemplo, o sea es muy importante que el gerente de una empresa se esté formando, que los empleados vean que en toda la estructura esté implicada en el proceso.” (E6-A)*

*“Yo he estado dirigiendo circuitos de calidad, en el club de la creatividad y en historias de estas. Y entonces el empleado si ve que la estructura, la dirección no está implicada, que no se cree en eso. O sea, que si el director de una empresa no cree en la formación no tiene nada que hacer” (E6-A)*

*“Si el Viceconsejero de Industria piensa que la situación de Euskadi, que tiene que haber más gente que conozca la máquina – herramienta, pues tendrá que formar a la gente. Entonces tendrá que empezar por las Escuelas, tendrá que empezar por la Administración, Universidad, FP, Empresas, o sea que al final es combinar. Volvemos a lo mismo en cada caso que hay que combinar lo que hay. Entonces el sector más por libre son las amas de casa de más de cuarenta años para el sector. Entonces tienes que buscarles los medios, que vayan para esta gente. Vaya chapa”. (E6-A).*

Entonces, la evolución y las tendencias de los procesos de comunicación serán las que nos marquen en qué dimensiones o aspectos hay que trabajar en mayor medida.

*“Eh, bueno, la evolución que se ha llevado a cabo en la comunicación está muy clara. O sea, desde que antiguamente, los anunciantes se ponían el típico cartel en el cuerpo, este que se colgaban e iban de viva voz, exponiendo las ventajas y desventajas del producto que vendían hasta los propios folletos que se repartían masivamente. Esto todavía existe, pero cualquiera podemos ver con todos esos folletos que se envían de propagandas, lo que te llegan al buzón van directamente a la papelera, lo que te reparten en la calle van directamente a la papelera o incluso al propio suelo. O sea que todo esto continúa pero es un nivel de incidencia, es así que el destinatario es prácticamente existente.” (E6-B)*

*“Entonces los medios de comunicación, hoy por hoy son los que más llegan al receptor, los que inciden en ella y hay que tener muy claro , en qué medio de comunicación públicas, en función de a quién va dirigido.” (E6-B)*

*“Tú no puedes publicar en una revista científica, un curso de fontanero, es ridículo, o sea está claro. Entonces bueno, la tendencia, la evolución siempre marcada por el análisis, pero tiene que ser exhaustivo del público al que tu diriges ese curso de formación y los medios de comunicación y la tecnología son fundamentales.” (E6-B)*

Hay que trabajar en mayor medida en intentar acotar, en ser un poco más efectivo, mas eficiente. Se trata de discriminar entre las acciones, estrategias y, sobre todo, identificar el momento oportuno de insertar una acción de difusión

*“Si tú vas hacia un inmigrante tú tienes que saber que le vas a ofrecer a ese inmigrante. No es lo mismo lo que le ofreces a un inmigrante a lo que le ofreces a una persona altamente cualificada.” (E6-B)*

Es decir, pueden integrarse o hacer compatibles, las diferentes redes de comunicación extendido a diferentes herramientas de comunicación, no sólo a la red de Internet o de intranet.

*“Todas las herramientas de comunicación, de difusión, de publicitación, incluso, son funcionales en sí mismos e integrados unos con otros. Lo que pasa es que yo creo que cada una de ellas tiene su papel en el momento del proceso de comunicación. O sea un proceso de comunicación puede ser muy largo. O sea tu estrategia de comunicación hay algunas que son a corto plazo, que son inmediatas, pero hay otras que te merecen la pena que sean a largo plazo, con lo cuál las herramientas y los métodos que utilizan en cada momento, en cada tiempo, ¿cómo se pueden integrar?”*

*“Los medios de comunicación, el buzoneo y todo esto, si tú de alguna manera determinas en qué momento puedes ser más eficaz dentro del proceso de comunicación ellos mismos se integran” (E6-B)*

O sea lo importante es ver en qué momento es eficaz:

*“Es eficaz en sí mismo. Sí, a lo mejor si es eficaz hacer un buzoneo previo para ver cómo responde la gente, o mandar un cuestionario, o una encuesta muy simple, muy rápida, para ver cuáles son sus gustos, o cuáles son las tendencias de las necesidades de una persona, y luego en función de los resultados de ese estudio previo, pasas al siguiente*

*elemento de comunicación, que a lo mejor es más tecnológico, o quizás en el bis a bis.” (E6-B)*

*“Ahora mismo si se está llevando a cabo ese sistema de qué primero tú publicitas, la persona que a lo mejor puede estar más o menos interesada se apunta en una web o coge un teléfono y llama. Y entonces, el bis a bis es fundamental, en cuanto al proceso de convencimiento de una comunicación más personal, de una información de alguna manera más personalizada en cuanto a las necesidades de una persona. Ya en el objeto al principio sólo estamos hablando de una persona, con lo cuál todo es diferente en función de a quién se lo dirijas” (E6-B)*

### **15.1. Propuestas para mejorar los mecanismos de comunicación existentes en materia de comunicación desde la óptica del sindicato.**

Durante los procesos de diagnóstico e indagación cualitativa nos encontramos, consciente o inconscientemente, ante una serie de recomendaciones y sugerencias que se mencionaban con la intención de, en primer lugar, hacer más fuerte y precisa la crítica al estado de la cuestión, y en segundo lugar, cristalizar verbalmente un deseo que, como hemos visto, atraviesa todos los sectores y estamentos involucrados en los procesos formativos analizados.

Por ejemplo, en uno de los grupos de discusión se dieron las siguientes declaraciones:

*“R3. Tener toda la información, y transmitirla precisa y concisamente... también, si tienes página web... facilidades”. (G2)*

*“R1. No hay mucho que mejorar. Creo que está bien. El problema no está ahí. No es que el sindicato no nos informe” (G2)*

*“R4. Lo primero es que el sindicato debe preocuparse de formar al ciudadano... es el hacer conciencia de la necesidad y el valor de todo esto” (G2)*

*“R2. “La comunicación, hoy por hoy, está bien. Y es que creo que el problema pasa porque si el que recibe el mensaje sigue recibéndolo en la*

*manera en que lo recibe... es que tienen que involucrarse un poco más”*  
(G2)

“R1. *“Y es que les pagan los cursos y no los quieren hacer”* (G2).

Ahora, estas precisiones se pueden agrupar en dos grandes bloques, el presente, mejoras desde la óptica del sindicato y, otro desde la óptica de la empresa.

## **15.2. Propuestas para mejorar los mecanismos de comunicación existentes en materia de comunicación desde la óptica de la empresa.**

Estas series de recomendaciones fueron hechas en el entendido que, por mucho que se propongan buenos y mejores planes de difusión y comunicación de tal o cual proceso formativo, toda iniciativa concreta desde el ámbito empresarial pasa por los criterios de rentabilidad antes que por lo de eficacia o eficiencia de un proceso formativo.

R. *“Potenciar las reuniones personales, si son posibles... los equipos”.*  
(G3-A)

R. *“Dedicarle tiempo a la formación”* (G3-A)

R. *“A veces ni se sabe que problemas hay en mi empresa hay un departamento que centraliza todo lo de rrhh... de todas las empresas del grupo. no se coordina bien las NECESIDADES ni los diagnósticos. lo que puede ser muy bueno para unos no lo será para otros... hay que centrarse un poco en cada trabajador... lo que decía antes... podrían ofrecerse una serie de cursos y entre ellos poder escoger”* (G3-A)

Es así que una de las soluciones propuestas es considerar los procesos de comunicación como factor de competitividad para las empresas.

R. *“Es la base. para competir, pero no se percibe como un factor de competitividad”* (G3-A)

R. *“Como factores de COMPETITIVIDAD se perciben el coste...” (G3-A)*

R. *“Un sistema de FORMACIÓN no creo que se valore para la competitividad” (G3-A)*

R. *“La COMUNICACIÓN en sí no se valora” (G3-A)*

R. *“Como algo que aporta valor a su empresa... está lo que le agrega valor a su producto, el coste, y, bueno, al cliente qué mas le da, no?” (G3-A)*

R. *“Esto es un poco como se valoran las personas en la empresa. RRHH o que...” (G3-A)*

R. *“No genera un valor añadido, pero hace que funcione mejor” (G3-A)*

### **15.3. Necesidad de un Programa de Comunicación Interna y el diseño de modelos de comunicación.**

Los beneficios de contar con una buena comunicación interna son beneficios concretos y no una extravagancia que se permiten las grandes empresas multinacionales (y, a veces, ni siquiera ellas, como veremos más adelante) para lograr la certificación ISO. Esto es necesario recordarlo una y otra vez cuando nos referimos a la FORMACIÓN CONTINUA.

Son beneficios concretos porque sus riesgos son reales: una mala comunicación perjudica el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, crece la desmotivación y la incertidumbre.

Ahora bien, ¿la comunicación es una decisión? Es decir, ¿las empresas pueden decidir si “hacen” o “no hacen” comunicación interna o externa?

El Programa de Comunicación Interna se constituye como una herramienta para la mejora del rendimiento por que supone integrar en la organización elementos innovadores que sitúan a la organización en una clara situación de ventaja competitiva.

Además sirve como elemento cohesionador entre los distintos mensajes de los diversos emisores, coordinándolos y cohesionándolos (datos, estilos y fechas de distribución) ya que establece datos comunes para todo el personal involucrado en su gestión por una parte y por otra las fechas son establecidas por igual para todos.

Ahora ya se habla incluso de tecnología o consultoría del rendimiento en la que la gestión de la comunicación ha ido alcanzando un mayor peso.

Un buen programa de comunicación interna puede promover o ser un instrumento para la mejora del rendimiento al considerar los siguientes elementos: la interactividad que se produce en la interpretación del proceso comunicativo, la negociación entre los participantes en la situación de comunicación y el impacto de los factores sociales y el entorno, lo cual podría tener como consecuencias por ejemplo la promoción de prácticas entre los empleados o sistemas de formación que las promuevan ayudado el propio programa de comunicación interna por el diseño del trabajo y los sistemas de evaluación del desempeño.

Además el Programa de Comunicación Interna ayuda a que el problema sea comprendido y facilita al cliente la resolución del mismo.

Incluso el Programa de Comunicación Interna incluye indicadores de medición de satisfacción que no son resultado de lo que la gente quiere o no si no que suelen ser resultado de lo que se ha observado que es necesario hacer o sobre qué aspectos es necesario incidir.

Sirve de elemento integrador entre las distintas áreas de la organización ya que promueve la interacción entre ellas a través de la comunicación y la gestión común de ésta.

Permite además dos tipos de acciones adicionales que podrían suponer una mejora en el rendimiento:

1.- Serviría en su elaboración como fuente de diagnóstico. En su elaboración resulta determinante el análisis o identificación de causas que derivan en problemas dentro de la propia organización, lo cual puede suponer un decrecimiento en el rendimiento individual y colectivo.

2. Los objetivos están apoyados en estudios de opinión, estos nos permiten recoger información suficiente susceptible de utilización que nos permita apoyar la toma de decisiones, en el sentido de que podremos gracias a esta exploración “prever” reacciones ante acciones a implantar.

Un Programa de Comunicación Interna puede suponer una satisfacción en los empleados -entiéndase como tales clientes internos- tal que implique además una mejora en la calidad y el valor del servicio, (cliente externo). Es decir, si logramos una satisfacción en el cliente interno, el rendimiento de éste será mayor de manera tal que se conseguirá un aumento de la calidad que redundará en beneficio del cliente externo, aumentando, por tanto la rentabilidad del negocio.

## **CONCLUSIONES**



## **CONCLUSIONES.**

A continuación, presentamos las conclusiones más importantes de la investigación.

### Primera

Existe un **desconocimiento general respecto a la oferta de formación continua entre los trabajadores españoles**. Así, solamente alrededor de la cuarta parte de los trabajadores manifiestan contar con un conocimiento alto o muy alto respecto a la oferta de formación continua gratuita.

La información más eficaz, es decir, aquella que los trabajadores mejor recuerdan, se distingue por su **carácter personalizado**: Folletos de información que reciben impresos en sus hogares, en su puesto de trabajo,...

Además, **únicamente algo más de la tercera parte de los trabajadores demandan más información sobre la oferta de formación continua**. Eso sí, los trabajadores que manifiestan mayor interés en participar en cursos de formación, con el fin de ser aprovechada para sus objetivos profesionales, cuentan con mayor información, por ejemplo en relación a los contenidos de los anuncios. Aunque sólo algo más de la mitad de los trabajadores declaran tener interés en participar en formación continua, durante los próximos años.

Por otro lado, en relación a los mecanismos de difusión internos de las empresas, **casi la mitad de los trabajadores declaran que pocas veces, nunca o casi nunca, llega publicidad a su puesto de trabajo proveniente de los centros formativos.**

## Segunda

Tres cuartas partes de los trabajadores españoles manifiestan que necesitarían contar con un mayor apoyo, a la hora de participar en formación continua. Mientras que el 83% de quienes afirman tener interés en participar en formación continua, son de esta opinión.

Estos trabajadores creen que **las empresas y la Administración Pública, en primer lugar, y las agrupaciones de empresarios, los sindicatos y los centros de enseñanza, en segundo, deberían emprender un mayor esfuerzo en la promoción de la formación continua.**

En la actualidad, algo más de la mitad de los trabajadores no han participado en cursos de formación durante los últimos tres años. La mayoría de estos trabajadores han participado en formación continua subvencionada.

## Tercera

En general, los trabajadores no muestran insatisfacción respecto al rol de las empresas en la difusión de la oferta de formación continua, incluyendo aquellos que no han participado dentro de ella.

Y todo ello, a pesar de que **no llegan a la mitad los trabajadores a quienes se les ha comunicado la posibilidad de acceder a cursos de formación**. Las empresas de Baleares, Extremadura, Galicia, La Rioja, Navarra y Valencia son, según propia opinión de los trabajadores, las que desarrollan una labor de divulgación más relevante de la oferta de formación continua entre sus propios trabajadores.

De manera clara, el **comunicado verbal** es el procedimiento más habitual por el cual, la dirección de la empresa, transmite a los trabajadores la posibilidad de acceder a cursos de formación. Otros medios (e mail, tablón de anuncios, cartas,...) quedan poco explotados.

#### Cuarta

Los trabajadores tienden a mostrar su **satisfacción respecto al rol del Comité de Empresa o la Representación Legal de los Trabajadores (RLT), en ofrecerles facilidades para participar en formación continua**. Aunque tan solo la quinta parte de los trabajadores han revelado que, durante el último año, el Comité de Empresa o la RLT les han informado de las posibilidades que tienen, para acceder a formación continua. También en estos casos, el comunicado verbal es el mecanismo común de información.

Tampoco podemos eludir el papel que los mecanismos informales de los trabajadores (compañeros, amigos,...) ocupan en la difusión de la oferta de cursos. Un buen número de trabajadores consiguen información de gran valor a través de estos canales.

Realmente, y como vemos, **la falta de información no es un obstáculo de primer orden que imposibilita el acceso de los trabajadores a programas formativos, a iniciativa o no de la empresa en la cual trabajan.**

**ANEXO 1: EL ANÁLISIS CUANTITATIVO:  
DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA TOMADA.**



### **ANEXO 1: El análisis cuantitativo: descripción de la muestra tomada.**

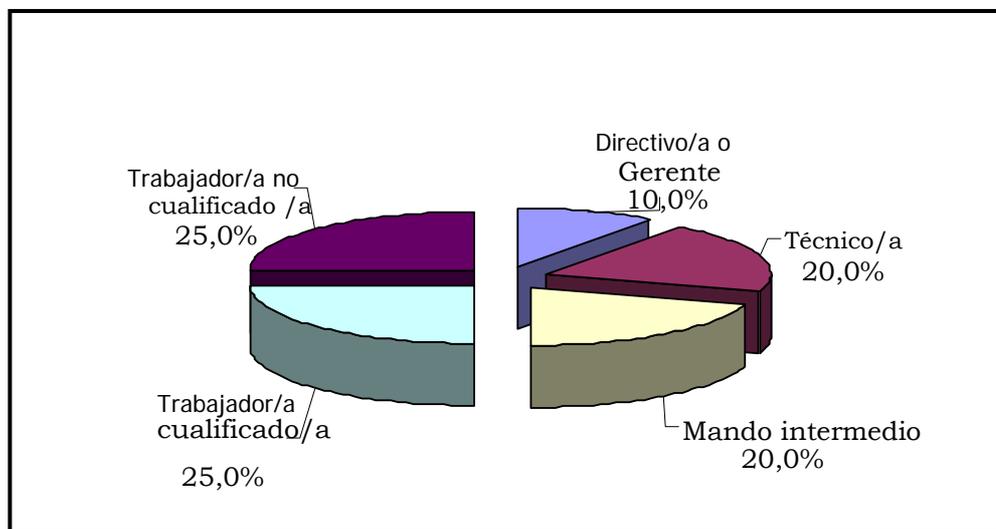
La muestra seleccionada se compone de 1.600 personas, por lo que los resultados obtenidos son extrapolables a un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 2,45%.

La obtención de la muestra se ha hecho de forma aleatoria estratificada, de tal forma que quedaran bien representados los sectores de actividad, las Comunidades Autónomas y la tipología de contratos de los trabajadores y las trabajadoras. Para obtener una muestra aleatoria estratificada, primero se divide la población en grupos, llamados estratos, que son más homogéneos que la población como un todo. Los elementos de la muestra son entonces seleccionados al azar o por un método sistemático de cada estrato. Las estimaciones de la población, basadas en la muestra estratificada, usualmente tienen mayor precisión (o menor error muestral) que si la población entera fue muestreada mediante muestreo aleatorio simple. El número de elementos seleccionados de cada estrato puede ser proporcional o desproporcional al tamaño del estrato en relación con la población.

A continuación se describe la muestra tomada en función de una serie de variables que calificamos como independientes.

La muestra se ha obtenido fijando el número de personas entrevistadas en cada uno de los puestos contemplados: Trabajadores cualificados (25%), trabajadores no cualificados (25%), mando intermedio (20%), técnico (20%) y gerente (10%). De esta forma se logra obtener información de todos los niveles laborales.

**Gráfico 20 Tipo de puesto de trabajo desempeñado**



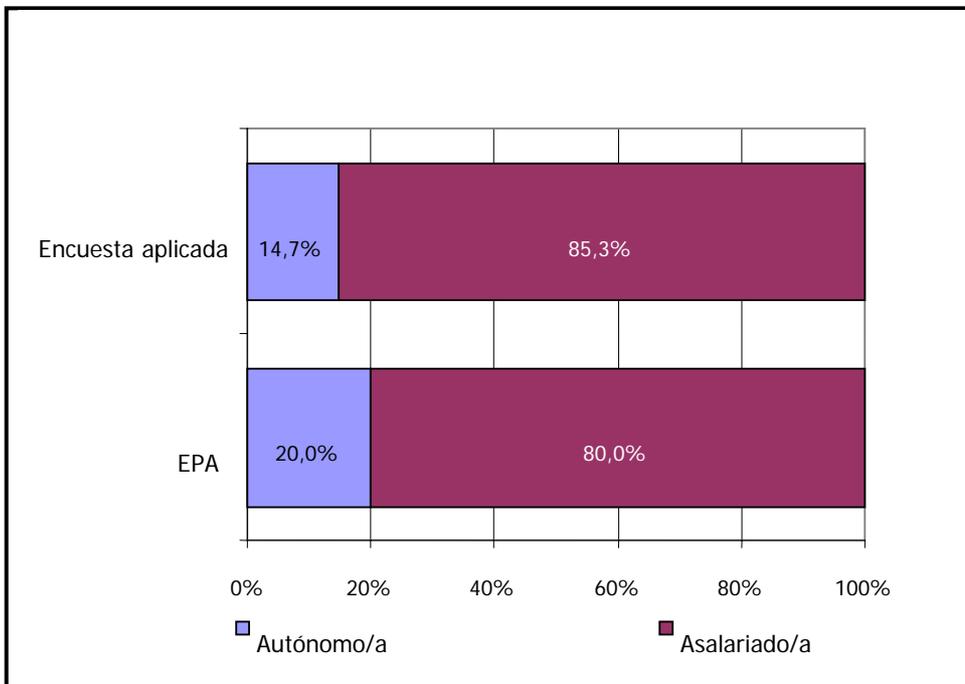
Fuente: Elaboración propia.

Dentro de un mismo puesto puede haber personas con distinta relación contractual con la empresa en la que trabajan: puede haber personas que trabajan por su cuenta (autónomas) y puede haber personas que trabajen a cuenta de la empresa (asalariadas). Este aspecto se analiza a continuación.

La distribución de personas entre asalariadas y autónomas que se ha obtenido en la muestra entrevistada está cercana a la que obtenida por la Encuesta de Población Activa. Este hecho reafirma la bondad de la muestra obtenida.

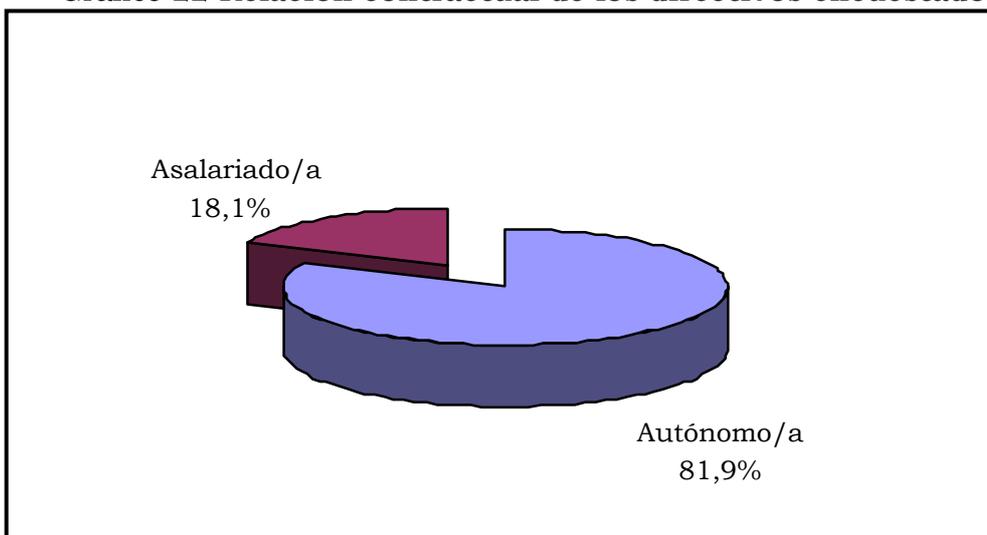
El 85,3% de las personas encuestadas trabaja por cuenta ajena, esto es, es asalariada. Este porcentaje es muy cercano al 80,0% que refleja la Encuesta de Población Activa para el cuarto trimestre de 2005 (últimos datos consolidados).

Gráfico 21 **Relación contractual de los encuestados y de la población**



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 22 **Relación contractual de los directivos encuestados**

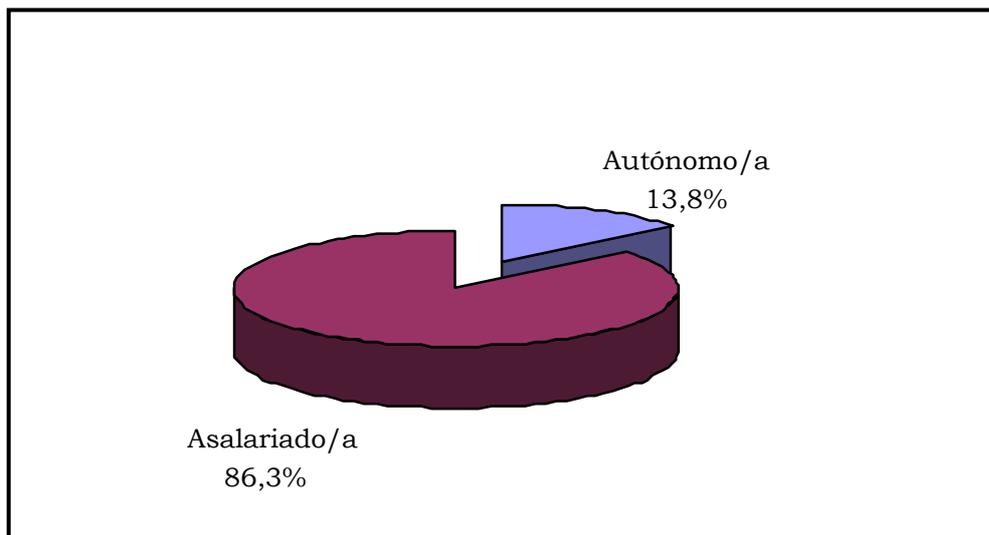


Fuente: Elaboración propia

Si se estudia la relación contractual de las personas entrevistadas con el puesto de trabajo desempeñado por estas personas, se observa que:

- Las personas que ocupan puestos de *directivo/a* o *gerente* son mayoritariamente autónomas: cuatro de cada cinco personas que ocupa este tipo de puestos trabaja por cuenta propia, mientras que una de cada cinco lo hace por cuenta ajena.
- El 86,3% de las personas que ocupan puestos de *técnico/a* son asalariadas. El porcentaje de personas que trabaja por cuenta propia en este tipo de puesto es del 13,8%.
- Únicamente el 2,8% de las personas que ocupan puestos de *mando intermedio* trabajan por su cuenta. Esto supone que casi la totalidad de personas que ocupan este tipo de puesto de trabajo son asalariadas.

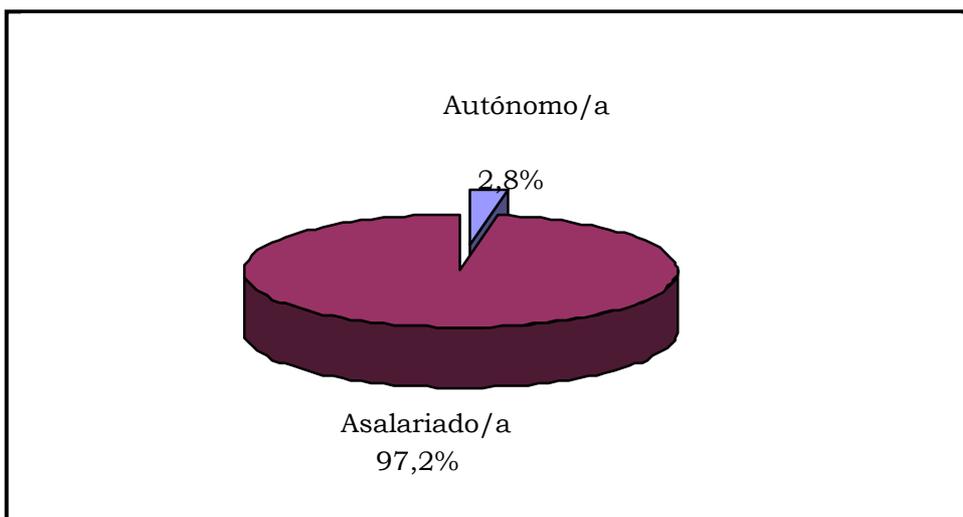
Gráfico 23 **Relación contractual de los técnicos encuestados**



Fuente: Elaboración propia.

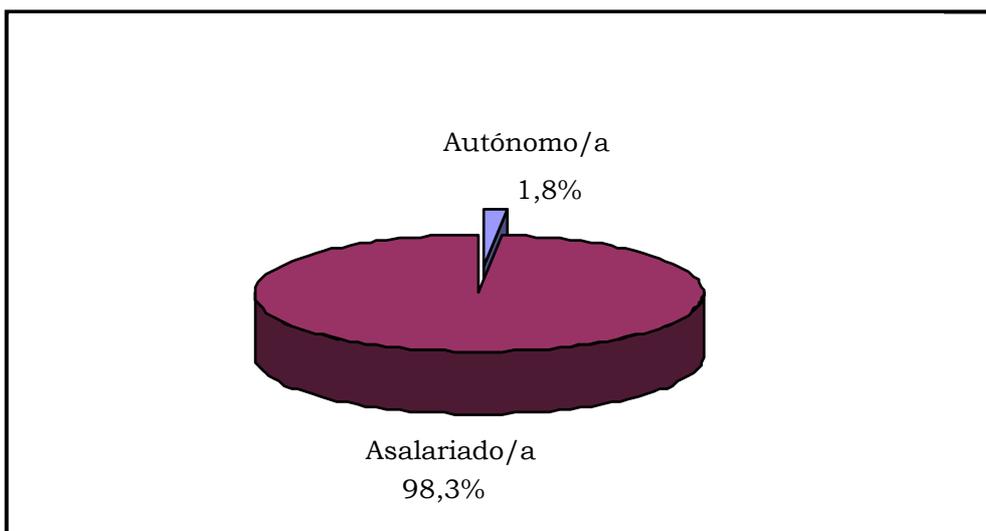
- El porcentaje de personas que trabaja por cuenta ajena alcanza su valor más alto entre las personas que trabajan como *trabajador/a cualificado/a*. El 98,3% de estas personas es asalariadas, siendo autónomas un escaso 1,8%.

Gráfico 24 **Relación contractual de los mandos intermedios**



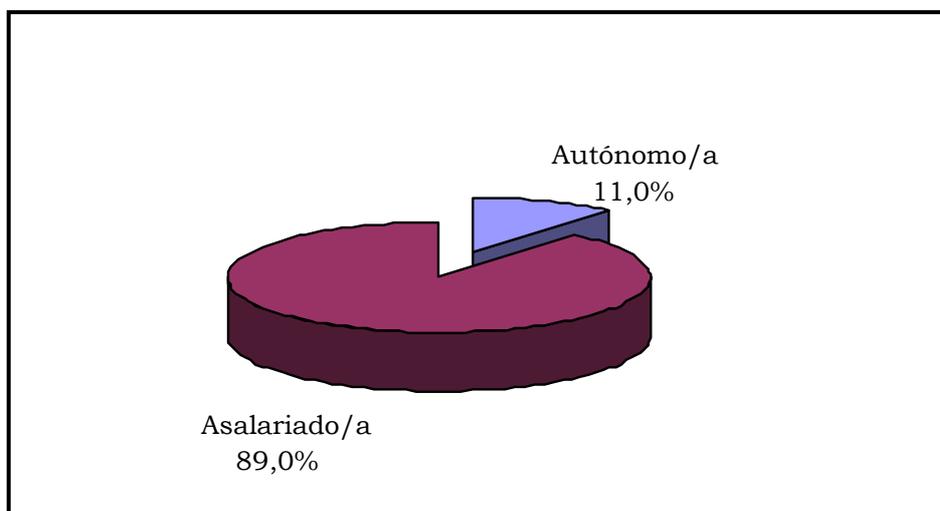
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 25 **Relación contractual de los trabajadores cualificados**



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 26 **Relación contractual de los trabajadores no cualificados**



Fuente: Elaboración propia.

- El 11,0% de las personas que ocupan puestos de *trabajador/a no cualificado/a* es autónoma.

Tal y como se observa en los siguientes datos, la muestra recoge de forma adecuada la distribución de la población adecuada en los distintos sectores de actividad. La mayor desviación se produce en el sector *servicios*, no llegando ésta a un punto porcentual. El sector *servicios* recoge, naturalmente, el mayor número de encuestados.

Tabla 71 **Encuestados por sector económico**

Sector	Encuesta	EPA
<b>Agricultura</b>	5,2%	5,3%
<b>Industria</b>	17%	18%
<b>Construcción</b>	12,6%	12,1%
<b>Servicios</b>	<b>65,2%</b>	<b>64,6%</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se muestra en la siguiente tabla, la distribución de la muestra por Comunidad Autónoma responde a la distribución poblacional. No hay desvíos superiores al 2%, siendo Andalucía la Comunidad Autónoma que mayor diferencia tiene con los datos de la Encuesta de Población Activa (1,9% de diferencia). Así, Cataluña, Andalucía, Madrid y Comunidad Valencia son los territorios que cuentan con un mayor número de encuestados.

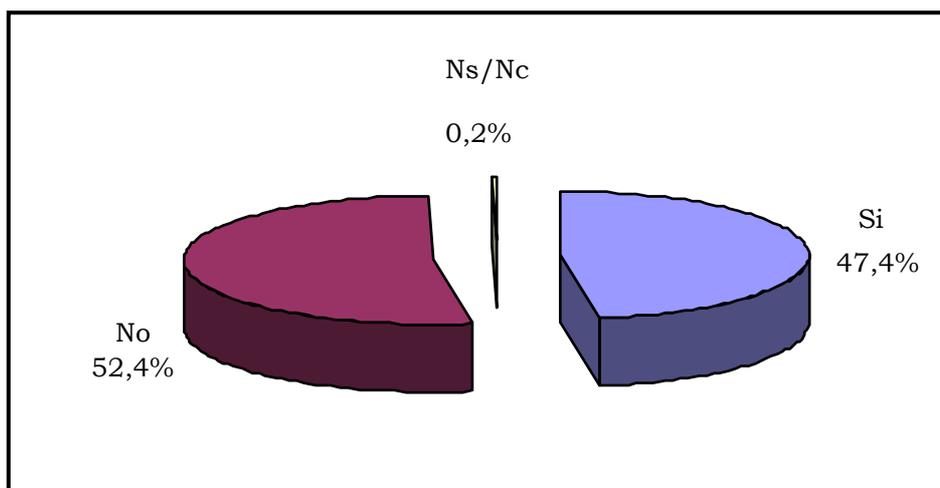
Tabla 72 **Distribución de la muestra por Comunidad Autónoma**

<b>Comunidad Autónoma</b>	<b>Datos EPA</b>	<b>Encuestados/as</b>
<b>Cataluña</b>	15,9%	17,4%
<b>Andalucía</b>	17,8%	15,9%
<b>Madrid (Comunidad de)</b>	13,5%	15,0%
<b>Comunidad Valenciana</b>	10,6%	10,9%
<b>Galicia</b>	6,3%	5,9%
<b>Castilla y León</b>	5,7%	5,3%
<b>País Vasco</b>	4,8%	5,1%
<b>Canarias</b>	4,5%	4,5%
<b>Castilla - La Mancha</b>	4,3%	4,1%
<b>Murcia (Región de)</b>	3,0%	3,0%
<b>Aragón</b>	2,9%	2,9%
<b>Balears (Illes)</b>	2,2%	2,4%
<b>Asturias (Principado de)</b>	2,4%	2,3%
<b>Extremadura</b>	2,5%	2,0%
<b>Navarra (Comunidad Foral de)</b>	1,3%	1,5%
<b>Cantabria</b>	1,3%	1,3%
<b>Rioja (La)</b>	0,7%	0,6%
<b>Ciudad autónoma de Ceuta</b>	0,2%	0,0%
<b>Ciudad autónoma de Melilla</b>	0,1%	0,0%

Fuente: Elaboración propia

Casi la mitad de las personas entrevistadas ha participado en algún tipo de curso de formación, durante los últimos tres años, relacionado con su actividad profesional:

Gráfico 27 **Encuestados que han participado en algún curso**



Fuente: Elaboración propia.

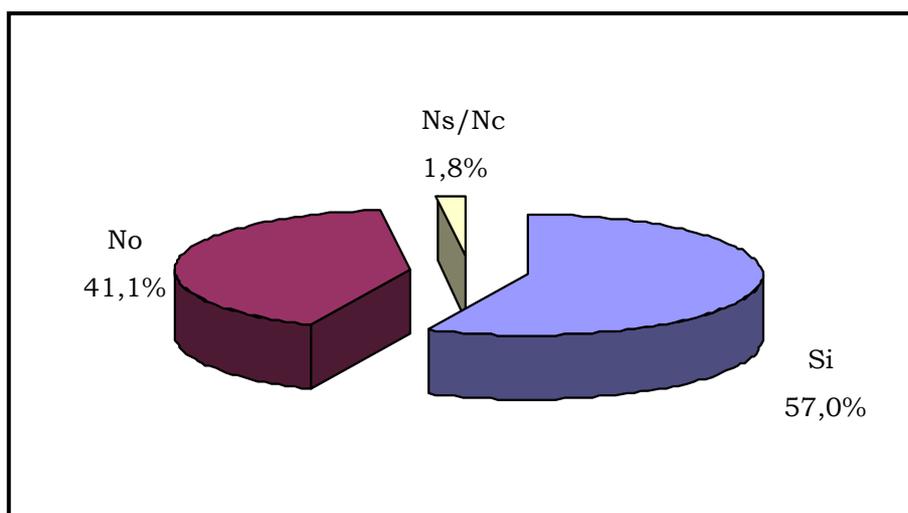
Hay un 52,4% de personas que no ha participado en ninguna actividad formativa relacionada con su actividad profesional en los últimos tres años. Este es un porcentaje que hay que tratar de disminuir promoviendo la formación a través de todas las redes de comunicación posible.

A las personas que han afirmado haber participado en algún curso de formación, se les ha preguntado de qué tipo de formación se ha beneficiado. Hay que tener en cuenta que una persona ha podido realizar distintos tipos de actividades formativas, por lo que las respuestas afirmativas no deben de sumar el 100%.

Más de la mitad de las personas (el 57,0%) que se han formado en los últimos tres años en materias relacionadas con su actividad profesional han

participado en cursos de formación gratuitos, organizados por agrupaciones de empresarios, sindicatos, etc. a través de los denominados contratos / programa.

Gráfico 28 **Encuestados que han participado en cursos gratuitos a través de los contratos programa.**



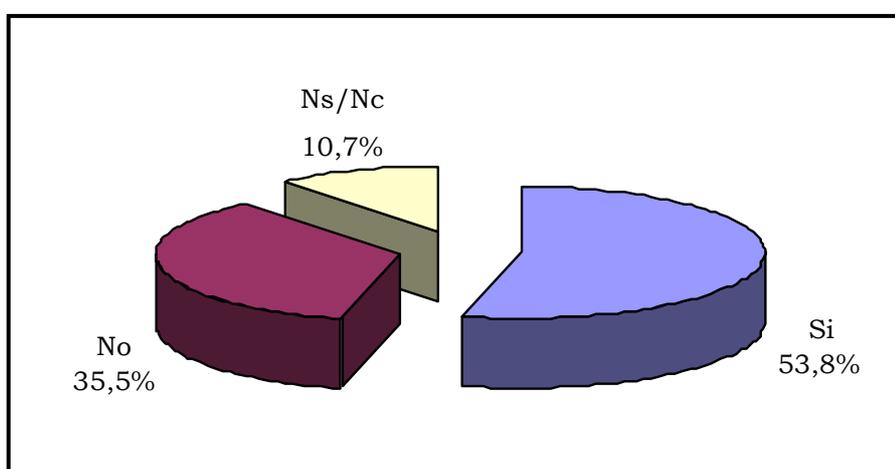
Fuente: Elaboración propia

También más de la mitad de las personas que han participado en algún tipo de cursos de formación relacionado con su actividad profesional afirma que ha participado en cursos de formación gratuitos, organizados a iniciativa de la empresa en la que trabaja. En el porcentaje No sabe / No contesta se han incluido las personas autónomas.

El 35,0% de las personas entrevistadas afirma que ha participado en otro tipo de formación gratuita (distinta a los contratos / programa y a los cursos organizados a iniciativa de su empresa.

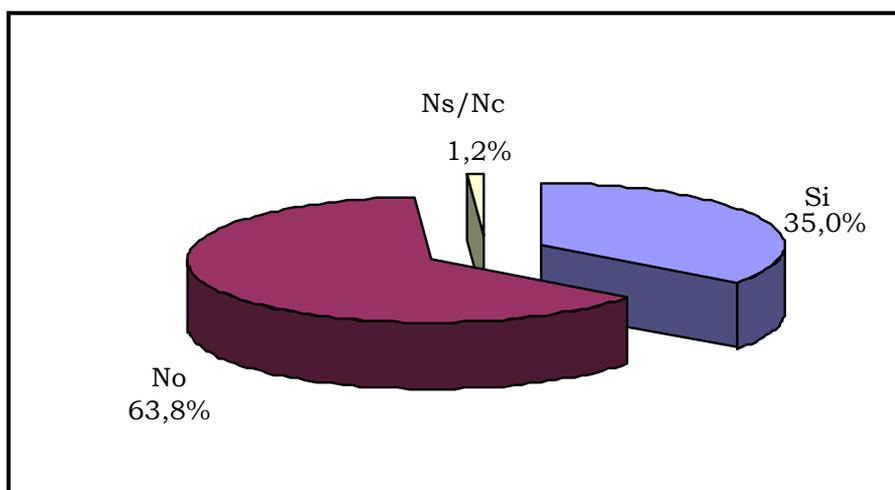
Además, el 31,5% de las personas que han participado en algún curso de formación, durante los últimos tres años, relacionado con su actividad profesional, afirma que ha participado en acciones formativas no gratuitas y que no han sido costeadas por la empresa en la que trabajan.

**Gráfico 29 Encuestados que han participado en cursos gratuitos a iniciativa de su empresa**



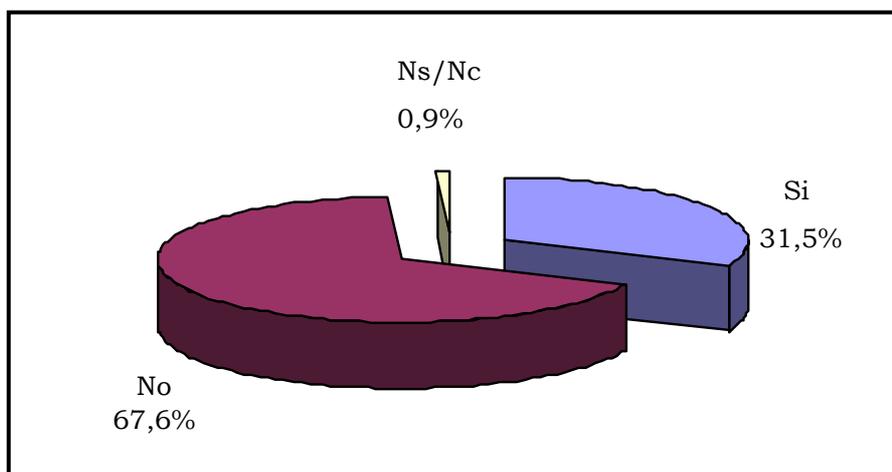
Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 30 Encuestados que han participado en otros cursos gratuitos.**



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 31 **Encuestados que han participado en cursos no gratuitos.**



Fuente: Elaboración propia

Esto supone que casi una de cada tres personas considera su propia formación necesaria para el desempeño y promoción de su puesto de trabajo así que para ellas es una inversión y no un gasto. Se ha preguntado a las personas encuestadas cuál es su interés en participar en cursos de formación vinculados con su trayectoria profesional, en los próximos dos años.

Destaca el 30,0% de las personas que dicen no tener *nada* de interés en formarse durante los próximos dos años. Se observa una necesidad clara de fomentar la Formación Continua y hacer ver a los trabajadores y trabajadoras la importancia que juega la formación en la promoción personal y social, así como en la estabilidad en el empleo y la eficacia en el trabajo.

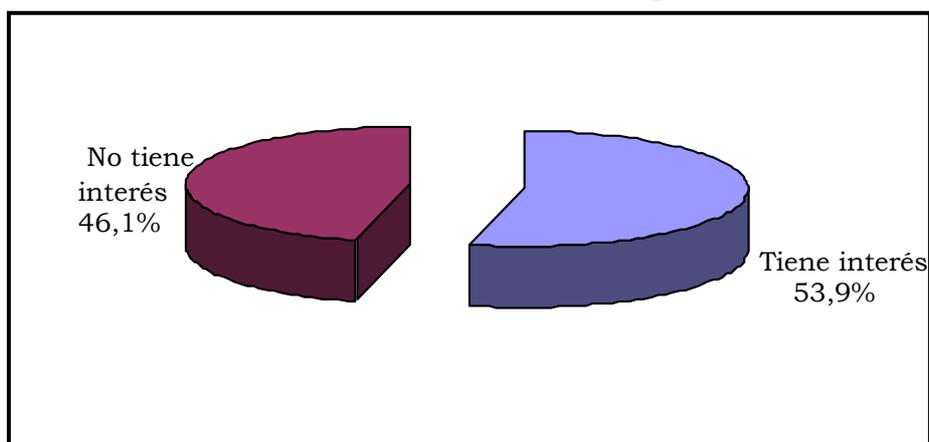
Tabla 73 **Interés de los trabajadores por formarse**

	<b>Nº personas</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Total</b>	80	5,0%
<b>Mucho</b>	224	14,0%
<b>Bastante</b>	390	24,4%
<b>Poco</b>	312	19,5%
<b>Muy poco</b>	64	4,0%
<b>Nada</b>	480	30,0%
<b>No sabe / No contesta</b>	50	3,1%
<b>Total</b>	1.600	100%

Fuente: Elaboración propia.

Si se agrupan por un lado las respuestas *total*, *mucho* y *bastante*, esto es, personas que demuestran interés por formarse y por otro lado las respuestas *poco*, *muy poco* y *nada*, esto es, personas que no muestran interés por formarse se observa lo siguiente: Más de la mitad de las personas entrevistadas han mostrado un interés por formarse.

Gráfico 32 **Interés de los encuestados por formarse**



Fuente: Elaboración propia

## **ANEXO 2: METODOLOGÍA APLICADA EN EL GRUPO DELPHI**



## **ANEXO 2: Metodología aplicada en el grupo Delphi**

El **método Delphi** es una herramienta metodológica fundamentada en la valoración de un **Panel de expertos**. Su principal objetivo radica en la búsqueda de consenso entre las opiniones de los expertos sobre un tema determinado.

Concretamente, a través del método Delphi se pretendía recoger información sobre **los mecanismos de información intraempresarial y su utilidad para divulgar la formación continua**.

Para ello, se elaboró un cuestionario con **25 items, que vinieron definidos a través de una escala Lickert, del 1 al 10**.

El desarrollo del método Delphi ha consistido en el **envío mediante correo electrónico de cuestionarios sucesivos**, concretamente a través de **cuatro circulaciones**, en los que los miembros del Panel de Expertos iban indicando sus posicionamientos en la escala Lickert del 1 al 10 y justificando sus respuestas.

No obstante, la justificación de las respuestas ha sido voluntaria en todo momento, no se ha exigido.

Así, el método Delphi es capaz de ofrecernos información cuantitativa y cualitativa.

Durante su desarrollo, los expertos van **conociendo los resultados globales de los cuestionarios previos**, de tal modo que pudieran **modificar su primer posicionamiento** o, sino, conservar su posición original.

Naturalmente, **la cumplimentación de los cuestionarios ha sido anónima.**

Las ventajas del **método Delphi** radica en dos cuestiones:

- **Que maneja información de un grupo determinado, pero neutralizando cualquier efecto que el líder pudiera obtener.**
- **Que se sustenta en la interacción e intercambio de información rica y contrastada de los participantes.**

El **grupo Delphi** va a estar conformado por los siguientes perfiles:

- **2 Responsables de Recursos Humanos.**
- **2 Expertos en comunicación.**
- **2 Expertos en diseño de la formación continua.**
- **2 Expertos en gestión de la formación continua.**

El **proceso metodológico del grupo Delphi** se ha fundamentado en tres fases:

- **Contactación.**
- **Circulaciones de cuestionarios y análisis parciales**
- **Análisis de resultados.**

### **1. Contactación.**

Se buscó contactar con **8 expertos**, que contaran con diferentes perfiles profesionales, de tal forma que la información que se recabara fuera rica y contrastada:

- **2 Responsables de Recursos Humanos.**
- **2 Expertos en comunicación.**
- **2 Expertos en diseño de la formación continua.**
- **2 Expertos en gestión de la formación continua.**

## **2. Circulaciones de cuestionarios y análisis parciales.**

Se han llevado a cabo cuatro circulaciones, con sus correspondientes análisis parciales.

### **1. Primera circulación.**

Se solicitó a los participantes que **cumplimentaran el cuestionario**, y que **justificaran las respuestas**.

### **2. Segunda circulación.**

El segundo cuestionario **recogía los resultados globales** de todos los expertos de la primera circulación, e indicando a cada uno de ellos la respuesta elegida en el primer cuestionario.

Al experto también se le ofrecía la **opción de cambiar su respuesta** y, además, se solicitaba que **justificara modificar su opinión**.

### **3. Tercera circulación.**

Se volvió a remitir el cuestionario con los **nuevos resultados globales**, y **buscando nuevamente una modificación de las respuestas**, en pro del consenso.

Ya en esta tercera circulación, se comprobó que existía un alto grado de consenso.

#### **4. Cuarta circulación.**

Finalmente, se llevó a cabo una cuarta y última circulación dando a conocer los **resultados finales y ofreciéndoles la oportunidad, a los participantes, de formular sus últimos comentarios.**

#### **3. Análisis de resultados.**

El análisis de resultados, que vamos a dar conocer a continuación, pretende ofrecer una **comparación entre los resultados del primer cuestionario** y el **cuarto cuestionario**, según los **bloques de indicadores**. El fin es ofrecer un marco comparativo en virtud del **contraste de las opiniones, el grado de consenso al que se ha culminado y las justificaciones** que los expertos han concedido.

Los **bloques de contenido** que vamos a analizar son los siguientes:

- **Realidad de la comunicación interna.**
- **Mecanismos de difusión de la empresa, a la hora de dar a conocer las acciones formativas de sus trabajadores.**
- **Características que la comunicación ha de poseer.**

- **Secciones de las empresas que hacen uso de la comunicación interna.**
- **Dificultades para promover la comunicación interna.**
- **El rol de las tecnologías en el incentivo de la comunicación.**
- **Objetivos de la comunicación interna.**
- **Cultura y condiciones necesarias para incentivar la comunicación interna.**
- **TIC y la comunicación.**

## **ANEXO 3: INDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS**



## **INDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS**

Gráfico 1 Redes formales e informales .....	55
Gráfico 2 Grado de conocimiento de los cursos contratos programa.....	86
Gráfico 3 Grado de conocimiento de cursos gratuitos. ....	88
Gráfico 4 Grado de conocimiento de cursos no gratuitos. ....	89
Gráfico 5 Conoce cursos por información en medios audiovisuales .....	91
Gráfico 6 Conoce cursos por información en prensa escrita .....	92
Gráfico 7 Conoce cursos por información personalizada .....	93
Gráfico 8 Trabajadores que desean obtener más información sobre formación continua.....	101
Gráfico 9 ¿Llega a su puesto de trabajo publicidad de formación continua de los centros de formación?.....	158
Gráfico 10 ¿Qué papel juegan los mecanismos informales en los procesos de información relativa a los cursos?.....	160
Gráfico 11 Relación contractual .....	203
Gráfico 12 La dirección de la empresa realiza un esfuerzo suficiente en el fomento de la formación continua de sus trabajadores / as. ....	204
Gráfico 13 ¿Le ha comunicado la empresa la posibilidad de acceder a cursos de formación? .....	209
Gráfico 14 Comunicado verbal remitido por la empresa .....	212
Gráfico 15 E mail remitido por la empresa.....	212
Gráfico 16 Tablón de anuncios remitido por la empresa.....	213

Gráfico 17 Carta remitida por la empresa .....	214
Gráfico 18 El Comité de Empresa o la Representación Legal de Trabajadores pone todo lo que está a su alcance para que la empresa ofrezca posibilidades para participar en formación continua .....	240
Gráfico 19 El Comité de Empresa o la Representación Legal de Trabajadores le ha informado sobre la posibilidad de participar en formación gratuitamente .....	243
Gráfico 20 Tipo de puesto desempeñado.....	280
Gráfico 21 Relación contractual de los encuestados y de la población .....	281
Gráfico 22 Relación contractual de los directivos encuestados .....	281
Gráfico 23 Relación contractual de los técnicos encuestados .....	282
Gráfico 24 Relación contractual de los mandos intermedios.....	283
Gráfico 25 Relación contractual de los trabajadores cualificados .....	283
Gráfico 26 Relación contractual de los trabajadores no cualificados.....	284
Gráfico 27 Encuestados que han participado en algún curso.....	286
Gráfico 28 Encuestados que han participado en cursos gratuitos a través de los contratos programa .....	287
Gráfico 29 Encuestados que han participado en cursos gratuitos a iniciativa de su empresa .....	288
Gráfico 30 Encuestados que han participado en cursos gratuitos .....	288
Gráfico 31 Encuestados que han participado en cursos no gratuitos .....	289
Gráfico 32 Interés de los encuestados por formarse .....	290

Tabla 1 Grado de conocimiento de la oferta de cursos contratos / Programa, según participación .....	87
Tabla 2 Grado de conocimiento de la oferta de cursos no gratuitos, según categoría profesional .....	89
Tabla 3 Recuerda haber visto / oído / leído / tenido acceso a información sobre formación continua a través de .....	93
Tabla 4 Información sobre formación continua recibida de los centros de enseñanza .....	95
Tabla 5 Información sobre formación continua buscada por Internet .....	96
Tabla 6 Información sobre formación continua solicitada a los sindicatos / agrupaciones empresariales .....	96
Tabla 7 Ha solicitado / buscado información sobre cursos de formación continua en... (según interés en participar) .....	97
Tabla 8 Ha solicitado / buscado información sobre cursos de formación continua en... (según participación) .....	99
Tabla 9 Aspectos en los que a los trabajadores les gustaría tener más información (respuesta múltiple) .....	101
Tabla 10 Trabajadores que manifiestan que reciben en su puesto de trabajo publicidad sobre formación (según categoría profesional) .....	159
Tabla 11 Trabajadores que afirman que el papel que juegan los mecanismos informales es muy alto, alto o regular (según categoría profesional) .....	161
Tabla 12 Trabajadores que afirman que el papel que juegan los mecanismos informales es muy alto, alto o regular (según hayan buscado información) .....	162
Tabla 13 Aparte de los anuncios publicitarios, ¿conoce otro tipo de iniciativas que animan a los trabajadores a participar en formación continua?.....	164
Tabla 14 Entidades que promueven iniciativas publicitarias, aparte de los anuncios de cursos (respuesta múltiple).....	166

Tabla 15 La formación continua promueve la estabilidad laboral .....	167
Tabla 16 La formación continua promueve mejores condiciones laborales.....	168
Tabla 17 La formación continua promueve ampliar conocimientos generales .....	169
Tabla 18 La formación es un derecho de los trabajadores .....	170
Tabla 19 Las empresas deben favorecer la participación en formación .....	171
Tabla 20 La formación es gratuita .....	172
Tabla 21 La formación mejora la productividad .....	173
Tabla 22 La formación es una obligación de los trabajadores .....	175
Tabla 23 Mensajes que transmiten, en relación a la formación, otros mecanismos que no son anuncios (respuesta múltiple) .....	175
Tabla 24 Correlación entre los tipos de mensajes y aspectos concretos de la formación que desean transmitir (análisis factorial) .....	176
Tabla 25 ¿Piensa que los trabajadores necesitarían un mayor apoyo para participar en formación continua? .....	178
Tabla 26 Trabajadores que piensan que necesitarían mayor apoyo para participar en formación continua .....	179
Tabla 27 Entidades que deberían promover la formación continua (respuesta múltiple) .....	180
Tabla 28 Las empresas deben realizar un mayor esfuerzo en promover la participación de los trabajadores y trabajadores en formación continua....	181
Tabla 29 Las Administraciones Públicas deben realizar un mayor esfuerzo en promover la participación de los trabajadores y trabajadores en formación continua. ....	183

Tabla 30 Las agrupaciones de empresarios deben realizar un mayor esfuerzo en promover la participación de los trabajadores y trabajadores en formación continua. ....	185
Tabla 31 Los sindicatos deben realizar un mayor esfuerzo en promover la participación de los trabajadores y trabajadores en formación continua. ..	186
Tabla 32 Los centros impartidores deben realizar un mayor esfuerzo en promover la participación de los trabajadores y trabajadoras en formación continua. ....	187
Tabla 33 La dirección de la empresa realiza un esfuerzo suficiente en el fomento de la formación continua. ....	205
Tabla 34 La dirección de la empresa realiza un esfuerzo suficiente en el fomento de la formación continua ....	208
Tabla 35 La dirección de la empresa le ha comunicado la posibilidad de acceder a cursos promovidos por ella o por otra entidad (por Comunidad Autónoma) .....	211
Tabla 36 Las empresas no realizan tareas de comunicación de los programas formativos existentes (p4) .....	216
Tabla 37 La comunicación, cuando se realiza, se restringe a necesidades concretas de carácter inmediato (p17) .....	217
Tabla 38 Intranet (p6.a) .....	218
Tabla 39 Correo electrónico (p6.b) .....	218
Tabla 40 Circulares en papel (p6.c) .....	219
Tabla 41 Tablones de anunci8 (p6.d) .....	220
Tabla 42 Revistas y periódicos internos (p6.e) .....	220
Tabla 43 Comunicación informal (p6.f) .....	220
Tabla 44 La comunicación debe ser creativa e innovadora para atraer la atención de los trabajadores (p1) .....	222

Tabla 45 La comunicación debe ser personal y cercana, mostrar los beneficios con personas conocidas de la propia empresa que ayuden al trabajador a apreciar las mejoras de su propia empresa (p3) .....	222
Tabla 46 Toda la plantilla de una empresa debe poder acceder a toda la información disponible, incluso aunque no sea de su área (p7) .....	222
Tabla 47 Las empresas, en general, no cuentan con departamentos específicos o personas concretas para la realización de acciones comunicación interna (p8).....	223
Tabla 48 Las empresas, en general, no cuentan con departamentos específicos especializados o personas concretas para la realización de acciones de comunicación externa (p9) .....	224
Tabla 49 La comunicación no recibe gran importancia en las empresas porque prima la productividad y la rentabilidad a corto plazo y es percibida como un gasto (p16) .....	225
Tabla 50 La comunicación es considerada por las empresas como algo secundario y esto no va a cambiar por el momento (p18) .....	225
Tabla 51 El uso de nuevas tecnologías en comunicación deberá tener en cuenta el sector productivo de la empresa, ya que en unos sectores tendrá más éxito que en otros (p13) .....	226
Tabla 52 Las técnicas de comunicación deben adaptarse a cada puesto de trabajo, ya que tendrá diferentes recepciones (p14). .....	226
Tabla 53 Los medios de comunicación deben adaptarse a cada puesto de trabajo, ya que tendrán diferentes recepciones (p15). .....	227
Tabla 54 La comunicación es necesaria para que la cultura empresarial llegue a toda la plantilla y los cambios puedan producirse (p19) .....	228
Tabla 55 La comunicación interna, entre otras cosas, debe servir para dar a conocer las acciones formativas a las que pueden acceder los trabajadores (p20). .....	229

Tabla 56 Se requiere, en general, un cambio cultural en las empresas para que éstas otorguen una mayor importancia a la comunicación (p10) .....	230
Tabla 57 El tamaño de la empresa tiene una importancia decisiva en la realización de acciones comunicativas. cuanto más grande es, más comunicación se realiza. (p11) .....	231
Tabla 58 Unos sectores económicos son más proclives a la comunicación que otros debido a la existencia o inexistencia de cultura comunicativa. (p12)	231
Tabla 59 Las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación solamente tienen éxito con los trabajadores jóvenes. los de mayor edad prefieren los modelos clásicos (p2) .....	233
Tabla 60 Las nuevas tecnologías (intranets, e mail,...) como elemento de comunicación interna de elementos formativos, pero como una herramienta de gran potencial que aún no es muy realizada (p5). .....	234
Tabla 61 El Comité de Empresa o la Representación Legal de Trabajadores pone todo lo que está a su alcance para que la empresa facilite la participación en formación continua de los trabajadores/as. ....	241
Tabla 62 El Comité de Empresa o la Representación Legal de Trabajadores le ha informado de las posibilidades de participar en formación continua de manera gratuita (según participación en formación continua).....	245
Tabla 63 El Comité de Empresa o la Representación Legal de Trabajadores le ha informado de las posibilidades de participar en formación continua de manera gratuita (según interés en formarse en el futuro).....	245
Tabla 64 El Comité de Empresa o la Representación Legal de Trabajadores le ha informado de las posibilidades de participar en formación continua de manera gratuita (según solicitud de información) .....	246
Tabla 65 El Comité de Empresa o la Representación Legal de Trabajadores le ha informado de las posibilidades de participar en formación continua de manera gratuita (según sector) .....	247

Tabla 66 El Comité de Empresa o la Representación Legal de Trabajadores le ha informado de las posibilidades de participar en formación continua de manera gratuita (según categoría profesional) .....	248
Tabla 67 Comunidad verbal remitido por los representantes de los trabajadores .....	249
Tabla 68 Tablón de anuncios expuesto por los representantes de los trabajadores .....	249
Tabla 69 E mail remitido por los representantes de los trabajadores .....	250
Tabla 70 Carta remitida por los representantes de los trabajadores .....	250
Tabla 71 Encuestados por sector económico.....	284
Tabla 72 Distribución de la muestra por Comunidad Autónoma .....	285
Tabla 73 Interés de los trabajadores por formarse .....	290