



**Universitat de les  
Illes Balears**

Facultat d'Educació

**Memòria del Treball de Fi de Grau**

# La Formación en las Organizaciones: Estado de la Cuestión

Pere Nieto Garcias

**Grau de Pedagogia**

Any acadèmic 2016-17

DNI de l'alumne: 43171822V

Treball tutelat per Rubén Lluç Comas Forgas

Departament de Pedagogia Aplicada i Psicologia de l'Educació

S'autoritza la Universitat a incloure aquest treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació	Autor		Tutor	
	Sí	No	Sí	No
	x		x	

Paraules clau del treball:

Formación en las organizaciones, Pedagogía, Empresa, Formación Continua.



## Resumen

El presente Trabajo de Final de Grado pretende abordar el tema de la formación en las organizaciones a través de una revisión bibliográfica. A partir de la información publicada sobre el tema, se realizará un estado de la cuestión con el fin de conocer y demostrar la importancia que tiene la formación en las organizaciones. Además, intentaremos aportar luz sobre la importancia que tiene, hoy en día, la pedagogía para la empresa y la empresa para la pedagogía en cuanto a salidas laborales se refiere.

**Palabras clave:** *Formación en las organizaciones, Formación, Empresa, Pedagogía, Salidas Laborales Pedagogía.*

## Abstract

The present final degree aims to address the matter of company training by means of a bibliographical review. Based on the information published on the subject, a study will be made of the issue with the purpose of gaining information about and demonstrating the value of organization training. We will also try to shed light on the importance today of pedagogy to the company as well as the significance of the company to pedagogy in terms of job exits.

**Key words:** *Organizations training, Training, Company, Pedagogy, Pedagogy Job Exits.*

# Índice

<b>1. Introducción</b> .....	p.5
<b>2. Justificación</b> .....	p.6-7
<b>3. Marco teórico</b> .....	p.7-9
<b>4. Objetivos</b> .....	p.10
<b>5. Metodología</b> .....	p.10
5.1 Proceso de búsqueda bibliográfica.....	p.10
5.2 Criterios de selección y análisis.....	p.11
<b>6. La formación en las organizaciones</b> .....	p.12
6.1 Definición y objetivos.....	p.12-14
6.2 Evolución de la orientación y perspectiva de la formación en las organizaciones.....	p.15-16
6.3 Planificación de la formación en las organizaciones.....	p.16-18
6.4 La evaluación de la Formación en las Organizaciones.....	p.18-20
6.5 Las nuevas tecnologías en la formación en las organizaciones.....	p.21-23
6.6 Regulación de la formación en las organizaciones en España.....	p.23-27
<b>7. La Empresa</b> .....	p.27
7.1 Características.....	p.27-30
7.2 Tipos de formación.....	p.30-31
7.3 La pedagogía en la empresa.....	p.32-33
<b>8. La pedagogía</b> .....	p.33
8.1 Salidas laborales.....	p.33-35
8.2 La empresa como salida profesional.....	p.35-36
<b>9. Conclusiones</b> .....	p.37-40
<b>10. Referencias Bibliográficas</b> .....	p.41-43

## **Introducción**

La temática que conducirá este proyecto, sobre la cual se realizará un estado de la cuestión, será la formación en las organizaciones.

La idea es realizar una revisión bibliográfica sobre la formación en las organizaciones. Empezaremos con una fundamentación teórica de lo que se entiende, hoy en día, por formación en las organizaciones y se intentará aportar luz a cuestiones tales como: qué entendemos por formación en las organizaciones, cómo la empresa necesita, cada día más, ayuda de la pedagogía y cuán importante es esta opción profesional, que se desmarca de la educación formal o reglada, para la figura del pedagogo en cuanto a salidas laborales se refiere.

La primera parte del proyecto, la cual contará con más de peso sobre el resto, se centrará en la formación en las organizaciones como tal. Empezaremos definiendo qué entendemos por formación en las organizaciones y cuáles son sus objetivos. Además, se intentará describir y profundizar acerca de la evolución que ha tenido ésta dentro de la empresa y la perspectiva con la que cuenta actualmente. A continuación, abordaremos la manera en qué se planifica esta formación dentro de las organizaciones y qué aspectos se deberían tener en cuenta. Continuaremos en nuestro intento de profundizar y conocer el mundo de la formación en las organizaciones tratando un tema fundamental en este tipo de formación: la evaluación. Y terminaremos abordando el papel que juegan las nuevas tecnologías en este modelo de formación, así como la evolución y la situación legislativa actual de la Formación Profesional para el Empleo en España.

En la segunda parte del TFG se abordará, desde la óptica de la empresa, cómo pueden influir las características de ésta sobre la formación que se da en ella. Además, intentaremos averiguar cómo poder profesionalizar la formación que se facilita en las empresas.

Por último, abordaremos cuáles son las salidas laborales de los graduados en Pedagogía en el ámbito de la empresa privada y cuán importante es la formación en las organizaciones para la Pedagogía en cuanto a las oportunidades laborales que ofrece.

## **Justificación**

Durante los cuatro años del Grado cursados en la Universidad, el tema de la formación en las organizaciones y la posibilidad del pedagogo de introducirse en el mundo de la empresa y de los recursos humanos (RRHH) me originaron un gran interés.

Antes de empezar el Grado, no conocía la totalidad de funciones que puede llegar a realizar un pedagogo/a ni que éstas se pudieran enmarcar dentro de una opción profesional desmarcada de la educación formal o del ámbito social. Cuando en el segundo año del Grado me crucé con el profesor Cesar Llorente, mi visión sobre la pedagogía cambió. Descubrí una nueva opción profesional que me pareció verdaderamente interesante y fue a partir de ese instante cuando mi interés, sobre la formación en las organizaciones, empezó a florecer.

Por otra parte, algo que me llamó la atención, es el escaso peso que se le da al ámbito empresarial y a la formación en las organizaciones durante el Grado, al menos en nuestra universidad. Durante los cuatro años cursados del Grado de Pedagogía, solo tres asignaturas obligatorias: *“Psicología Social de los Grupos y de las Organizaciones”* en el primer año del grado, *“Formación en las Organizaciones”* en el segundo año del Grado y *“Formación para la Ocupación”* en el tercer año, se enfocan, con sus particulares perspectivas, sobre esta temática. En cuanto a las asignaturas optativas, podríamos nombrar a tres: *“Gestión y desarrollo de Recursos Humanos”*, *“Ocupación, Orientación y Acompañamiento Laboral”*, y *“Psicología del trabajo”*. En total, podríamos destacar 6 asignaturas, entre obligatorias y optativas, que aborden, de una forma u otra, el tema de la formación en las organizaciones. Seis asignaturas de las veinticinco que un alumno de Pedagogía debe cursar durante todo el Grado.

A raíz de lo expuesto, mi interés hacia la formación en las organizaciones fue consolidándose y decidí realizar las prácticas del Grado en el ámbito empresarial. Opté por una empresa multinacional que cuenta con una empresa propia de formación y fue ahí donde descubrí cómo, de cada vez más, existe formación en las organizaciones y lo importante que ésta es para la organización.

Además, otro de los principales motivos que me empujaron a decantarme por esta temática fue la toma de conciencia del gran abanico de salidas laborales que la empresa puede ofrecer al pedagogo/a. En este sentido, la empresa privada nos ayudaría a no

encasillar a esta figura profesional en el ámbito estrictamente educativo o social, ayudándole así, a que sea más reconocida y valorada.

## **Marco Teórico**

### **Formación en las organizaciones**

Hoy en día, las empresas u organizaciones se enfrentan a un entorno complejo y heterogéneo el cual está en constante cambio. Este hecho crea en las organizaciones, la necesidad de adaptación a cada entorno para poder estar actualizadas a todos los niveles.

Para ello, las estrategias de desarrollo que puedan impulsar las organizaciones no solo deberían tener en cuenta el potencial industrial, material o económico, sino que también deberían tener en cuenta el potencial intelectual con el que cuentan.

Tener un capital humano bien formado permite ofrecer una buena gestión de los recursos que pueda tener una organización, tanto internos como externos, y eso es la marca diferencial que permite destacar dentro de un mercado cada vez más competitivo (González & González, 2000).

Algunos expertos (González & González, 2000, p.164) sostienen que: “la clave de la competitividad ya no se fundamenta tan fuertemente en el capital financiero, sino en las personas, en el capital intelectual y en la innovación”.

Esta afirmación es un ejemplo del cambio que ha sufrido la formación dentro de la empresa, convirtiéndose en una de las estrategias más importantes para el desarrollo de los recursos humanos de una organización. Existen teóricos (Pineda, 2000, p.120) que al tratar este tema argumentan que: “la formación permite la capacitación y el desarrollo de las personas que integran una organización para que ésta alcance sus objetivos, es decir, la formación es una herramienta estratégica para la empresa actual”.

La formación en las organizaciones tendría como objetivo principal mejorar y ampliar los conocimientos, actitudes y habilidades del capital humano de una empresa. Gairin (2002, p.235) afirma que: “la formación en las organizaciones tiene el claro propósito de incidir sobre las personas para modificar su campo de conocimientos, cambiar sus actitudes, o desarrollar sus habilidades”.

Dependiendo de cada organización en concreto, la formación puede estar enfocada de una forma u otra y ésta podría ir desde proporcionar conocimientos sobre el entorno laboral, capacitar para solucionar problemas de la profesión o del puesto de trabajo, impulsar el conocimiento de nuevas tecnologías, promover habilidades para el trabajo en grupo, hasta promover la satisfacción personal y profesional del trabajador (Gairin, 2002).

Otros teóricos aseguran que hoy en día, en algunas organizaciones, la formación ha evolucionado pasando de ser una acción puntual que se realizaba dentro de ésta para poder desarrollar una propuesta concreta, a ser parte neurálgica de su actividad convirtiéndose en la estrategia para conseguir un cambio cultural en la organización (Gairin, 2002).

Para poder conseguir este cambio cultural, los recursos humanos de una organización son parte fundamental, ya que son éstos los que enfocan la formación de distinta forma dándole más o menos importancia y convirtiéndola en el motor de la organización. Como sostiene Gairin (2002, p.234) cuando se refiere a este tema: “no se trata solo de proporcionar habilidades, también de posibilitar un cambio general a partir del cambio personal de conocimientos, habilidades y actitudes”.

En el S.XXI las organizaciones tienen la necesidad de adaptarse al entorno en el que viven, el cual es un entorno globalizado y en constante cambio. Por este motivo, y de acuerdo con Peters (1994, citado en Gairin 2002), se ha realizado un cambio en el enfoque de la formación, pasando de tener como objetivo principal la mejora de los procesos internos de la organización (por ejemplo, la detección de problemas en la ejecución de tareas concretas) a la reestructuración y creación de una cultura de la organización (crear unos valores y vínculos dentro de la organización).

### **Empresa y Pedagogía**

Para que las organizaciones puedan seguir el ritmo del cambio que están viviendo en cuanto a la formación, se debería dar más importancia a la Pedagogía. Existen teóricos que al hablar del papel de la pedagogía en la empresa lo hacen argumentando que debido a los nuevos escenarios surgidos, en consecuencia de los rápidos cambios que han sufrido las organizaciones en los últimos años, se hace necesaria una mayor



participación de la pedagogía en la empresa ya que para poder competir y obtener un mayor beneficio se debe tener en cuenta la realidad social de la organización (Sánchez, 2015).

Hace unos años, no se imaginaba que la pedagogía pudiese hacerse un sitio en el mundo de la empresa. Hoy en día, nos encontramos con una situación diferente en la cual las empresas tienen la necesidad de invertir en formación porque como tal y como afirma el profesor Pablo José Sánchez Morales: “la formación, la capacitación, la cualificación, la capacidad de innovación y la vinculación de la persona con la organización son las claves para el desarrollo, crecimiento y supervivencia de las organizaciones empresariales” (Sánchez, 2015).

### **Pedagogía y empresa**

Diversos expertos, defienden que hoy en día la empresa es uno de los retos que tienen la pedagogía y que es necesario dar, cada vez más, información sobre distintas salidas laborales que tiene el pedagogo/a, las cuales se desmarcan de lo estrictamente educativo o de lo que llamamos educación formal o reglada (Moreno, 2009).

El ámbito empresarial ofrece al pedagogo/a un gran abanico de posibilidades laborales y un ejemplo de ello podría ser el técnico de formación en la empresa privada. Al hablar sobre esta figura profesional, algunos teóricos como Moreno (2009, p.329) exponen que:

El técnico en formación es un profesional muy demandado últimamente entre las empresas, debido a la creciente necesidad de estar en continua formación, por el bien de la empresa y por el bien de los propios trabajadores, ya que aumenta sus posibilidades de empleabilidad en un futuro.

## **Estado de la cuestión**

La realización de este proyecto quiere dar respuesta a los siguientes objetivos.

### **Objetivos:**

- 1- Conocer la formación en las organizaciones.

### **Objetivos específicos:**

- 1- Conocer qué se entiende, qué objetivos y qué aspectos importantes tiene la formación en las organizaciones.
- 2- Saber quién y cómo se regula la formación en las organizaciones en España.
- 3- Conocer la situación de las empresas españolas en cuanto a formación.
- 4- Conocer la necesidad de las empresas en relación a la figura del pedagogo.
- 5- Conocer las posibilidades que ofrece la empresa a los pedagogos/as en cuanto a salidas laborales.

## **Metodología**

La metodología utilizada para la elaboración de este trabajo ha sido la revisión e investigación bibliográfica.

En primer lugar, se han definido los objetivos de la revisión bibliográfica. A continuación, se ha realizado una estrategia de búsqueda bibliográfica basada en el rigor científico de los documentos tratados, así como de los autores destacados del tema tratado. Una vez reclutada la información, se ha organizado con el objetivo de facilitar el acceso a los documentos. Para acabar, se ha redactado el trabajo en base a la información obtenida.

### **Procesos de búsqueda bibliográfica.**

Las bases de datos utilizadas han sido Redinet, Dialnet y Eric; también se ha empleado el buscador Google Académico.

Las palabras clave utilizadas han sido: *Formación en las organizaciones, Formación en la Empresa, Formación y Empresa, Empresa y Pedagogía, Pedagogía, Pedagogía Laboral, Salidas Laborales Pedagogía, Pedagogo y Empresa, Pedagogía y Empresa, FORCEM, Regulación Formación Continua.*

## **Criterios de selección y análisis**

El total de trabajos seleccionados para poder desarrollar este TFG han sido dieciocho, junto con el apoyo de la página web FUNDAE (2017). El criterio de selección y análisis se ha basado en la elección de trabajos científicos relacionados con el tema. Solamente se han seleccionado trabajos a partir de las bases de datos anteriormente mencionadas con el fin de garantizar su rigor científico.

Entre los documentos seleccionados, podemos encontrar dos algo alejados en el tiempo, aunque muy interesantes y completos: el trabajo de González (1998) y el trabajo de Pesquero & Sánchez (1998). El primero, habla sobre las perspectivas de futuro que había en ese momento sobre las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, aún en expansión. El segundo, se centra en la formación en la empresa y nos ofrece aspectos muy interesantes sobre ésta, teniendo en cuenta que era el inicio de un fenómeno que, actualmente, se ha convertido en un aspecto estratégico para la empresa y para los trabajadores.

El resto de trabajos se enmarcan dentro del S.XXI aunque es cierto que la mayor parte de ellos engloban la primera de éste, desde el año 2000 al 2007. Cuatro de los dieciocho trabajos tratados, cubren los últimos 10 años; Moreno (2009), Campaña (2011), Sánchez (2015) y Raya (2016). Es un detalle a tener en cuenta, la “escasez” de documentos científicos publicados durante los últimos 7 años sobre la temática de la formación en las organizaciones.

## **1. La formación en las organizaciones:**

### **1.1 Definición y objetivos**

Debemos partir de la base de que hoy en día, nuestra realidad sociocultural y económica es dinámica y compleja ya que está sujeta a los rápidos cambios que vivimos en cuanto a la comunicación, las nuevas tecnologías, la expansión de los mercados, así como los rápidos cambios políticos, económicos y sociales (Gairin, 2002).

Vivimos en un mundo globalizado y complejo donde sufrimos constantes cambios, de todo tipo, a una gran velocidad y eso, para la formación y para las organizaciones supone la necesidad de adaptarse a este entorno cambiante y cubrir las necesidades que puedan surgir.

Teniendo en cuenta este contexto, debemos ser conscientes de que, actualmente, cualquier estrategia de desarrollo que quiera impulsar una empresa no solo debe enfocarse en el potencial financiero, industrial o material sino que debe enfocarse en el potencial intelectual porque tal y como afirma Salomón en Le Boterf, (citado en González & González, 2000, p.164): “la inversión material sólo puede tener éxito si va acompañada o incluso precedida, por la adecuación a la inversión intelectual en todos los campos”.

Actualmente, las empresas tienen que invertir en inteligencia, ya que son los recursos humanos de una organización, la marca diferencial de ésta, además de ser el área de la empresa donde la inversión es más sencilla y es la que más rentabilidad puede ofrecer (González & González, 2000).

Existen teóricos, como es el caso de la profesora Pineda (2000, p.120) que al tratar este tema sostienen que:

La formación en la empresa es una de las más importantes estrategias de desarrollo de recursos humanos que las organizaciones empresariales tienen en sus manos, hasta el punto que, en un entorno cambiante y competitivo como el que nos rodea, la formación se convierte en factor de excelencia y en clave del éxito empresarial.

Para poder abarcar todo lo que conlleva la formación en las organizaciones debemos definir cómo entendemos esta formación y qué objetivos se plantea dentro de la empresa.

Reseñados autores (Gairin 2002 p.235) al definir la formación en las organizaciones exponen que: “la formación en las organizaciones tiene el claro propósito de incidir sobre las personas para modificar su campo de conocimientos, cambiar sus actitudes, o desarrollar sus habilidades”.

Otros expertos (Pineda, 2000, p.120) afirman que: “la formación permite la capacitación y el desarrollo de las personas que integran una organización para que ésta alcance sus objetivos, es decir, la formación es una herramienta estratégica para la empresa actual”.

Existen teóricos, como es el caso de la profesora Nuria Nevers Estaban Lloret y el profesor Antonio Aragón Sánchez (2005, p.250) que definen la formación en las organizaciones como:

Es un proceso planificado que, partiendo de los objetivos de la organización, pretende la adecuación y mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados, para conseguir, entre otros fines, la adaptación al cambio, el incremento de la competitividad y la mejora del trabajo, buscando tanto el beneficio de la organización a través de un mayor rendimiento, como el beneficio del trabajador.

Por otra parte, la profesora Pineda (2002, citado en Pineda & Sarramona 2005, p.706) la define de la siguiente forma:

La formación en las organizaciones la podríamos definir como un proceso sistemático, impulsado y gestionado por una organización y dirigido a sus colaboradores, que pretende desarrollar las competencias y las capacidades de éstos –sus conocimientos, habilidades y actitudes– para alcanzar los objetivos que la organización tiene planteados, teniendo en cuenta los intereses y motivaciones profesionales y personales de los participantes.

Así pues, entendemos la formación en las organizaciones como un proceso que nace como iniciativa de la propia organización, el cual tiene como objetivo el desarrollo de las capacidades y habilidades del trabajador con el fin último de que este desarrollo ayude a la organización a cumplir sus objetivos planteados y a adaptarse a los nuevos cambios que pueda sufrir (económicos, tecnológicos, sociales, etc.), siempre teniendo en cuenta las valoraciones y motivaciones personales y profesionales de sus participantes, es decir, de los empleados de la propia organización.

La formación en las organizaciones pretende satisfacer las necesidades de la propia organización así como las de sus empleados aportándoles a éstos una formación continua que les permite renovar sus conocimientos y estar actualizados, con el fin de que esa actualización de conocimientos ayude a la empresa a estar adaptada, a todos los niveles, al entorno complejo y cambiante en el que convive. Con ello, la organización y el trabajador consiguen sobrevivir a los bruscos cambios de la sociedad intentando adaptarse a ellos.

Es cierto que, tradicionalmente las empresas se diferenciaban en diversos aspectos para lograr competir en el mercado como puede ser la eficiencia financiera, las estrategias de acceso al mercado en cuestión o la innovación tecnológica. Hoy en día, dentro del contexto socioeconómico actual, estas estrategias han quedado en cierto modo obsoletas ya que son relativamente fáciles de imitar por la competencia y han perdido valor, creando la necesidad de plantear nuevos métodos que garanticen la competitividad de las organizaciones (Pineda & Sarramona, 2005).

Los profesores Pineda & Sarramona (2005, p.706) al hablar de este tema defienden que:

En este contexto, las fuentes tradicionales de ventaja competitiva pierden relevancia frente a una fuente nueva: la creación de conocimientos nuevos y su difusión a través de la organización para garantizar la innovación. Por consiguiente, la gestión eficaz del conocimiento tiene un gran interés estratégico para las organizaciones, y la Formación Continua es una herramienta clave en dicha gestión.

## 1.2 Evolución de la orientación y perspectiva de la formación en las organizaciones

La formación en las organizaciones cuenta con una amplia perspectiva y con orientaciones diversas, aunque no siempre ha sido así. Algunos expertos (González & González, 2000) abogan que la formación ha ido adoptando distintas orientaciones dentro de la empresa pasando de centrarse en el individuo y en la mejora de sus tareas en la organización, a ampliar la optimización de esas tareas dando entrada a otras no tan propias del puesto de trabajo en cuestión. Con éstas ayudan a la mejora interna de la organización, como por ejemplo la comprensión del funcionamiento de la organización en su conjunto, hasta llegar a tener en consideración los procesos externos de la empresa.

Diversos expertos como Gairín & Fernández (1997, p.316, citados en González & González, 2000, p.164) coinciden en que la formación debe estar interrelacionada entre: “1. *Saber* o conocimientos requeridos; 2. *Saber hacer* o capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos 3. *Saber estar* o *saber ser*, en referencia a actitudes y comportamientos como persona y como miembro de la organización”.

Si nos fijamos en la evolución que ha adoptado la orientación de la formación en las organizaciones nos podemos dar cuenta de que se ha ampliado su perspectiva paulatinamente. Además, esta evolución en su orientación ha ido de la mano con la frecuencia en la cual se daba la formación dentro de las organizaciones. Tal y como sostiene el profesor Gairin: “la formación deja de ser así algo puntual y ligado al desarrollo de una propuesta operativa para convertirse en algo general y base de una estrategia de cambio cultural” (Gairin, 2002, p.234).

Esta evolución ha ido marcada por las características del entorno siendo éste cada vez más exigente hasta llegar al modelo de formación actual defendida por, entre otros, Pineda (2007) que al tratar este tema argumenta que: “en el contexto socioeconómico actual, caracterizado por la globalización de la economía, la competitividad y el desarrollo tecnológico, nadie pone en duda el rol de la formación continua como elemento central para asignar ventaja competitiva a las organizaciones”.

En relación a la formación continua (FC), los profesores Esteban & Aragón (2005, p.250) apuntan que:

En un entorno empresarial cambiante y altamente competitivo, el concepto de formación a lo largo de toda la vida adquiere toda su trascendencia y se convierte en la herramienta fundamental para lograr la adaptación, especialización y reciclaje de los conocimientos, competencias y habilidades.

Las organizaciones apuestan por la FC como estrategia para llevar a cabo una buena gestión del conocimiento. Pineda & Sarramona (2005, p.706) definen la FC como: “aquella formación que recibe una persona después de haber finalizado su formación inicial en una profesión, con el fin de ampliar o perfeccionar sus competencias profesionales”.

La FC se orienta al desarrollo de las capacidades de los trabajadores para cubrir sus necesidades profesionales y posibilitar su adaptación al entorno laboral con el fin último de alcanzar los objetivos marcados por la organización (Pineda & Sarramona, 2005, p.706).

### **1.3 Planificación de la formación en las organizaciones.**

Tal y como hemos comentado durante el transcurso del proyecto, cada organización está sujeta a un entorno concreto y éste es, a la vez, global y complejo. Este hecho hace que cada organización tenga sus propias particularidades en las necesidades de formación y, más si cabe, en sus propios procesos de formación. Siendo conscientes de ello, existe un elemento clave para poder hablar de la eficiencia de la formación como proceso: la planificación de la formación (Esteban & Aragón, 2005).

Esta planificación ayuda a la organización a definir cuáles son sus objetivos en cuanto a formación, qué tipo de acciones formativas se deben realizar, qué modalidad de formación se realizará (presencial, tele formación, a distancia o mixta), a quién deben ir dirigidas estas acciones formativas (empleados, directivos, etc.), de qué medios y recursos dispone para poder alcanzar dichos objetivos y poder realizar las acciones



formativas planificadas y qué resultados se esperan. Reseñados autores (Esteban & Aragón, 2005, p.251) cuando abordan el tema de la planificación de la formación afirman que: “existe, además, una relación positiva entre el grado de planificación y la consecución de unos resultados mejores para la organización”.

La mejor forma que tienen las organizaciones para poder desarrollar esta planificación pasa por la realización de los planes de formación. En éstos se engloba todo lo necesario a tener en cuenta para poder desarrollar acciones formativas de calidad que den respuesta a las necesidades formativas reales de la organización.

Algunos teóricos (González & González, 2000, p.169) defienden que: “la elaboración de un plan de formación debe seguir una secuencia conceptual específica porque toda formación que tenga pretensiones de éxito ha de ser diseñada con rigor”.

De acuerdo con ello y en la misma línea, diversos autores como Barón (2000), Gairín (1995), González (1996), INAP (1997), Jiménez & Jiménez (1999), Pineda (1995) y Solé & Mirabel (1997) entre otros, coinciden siempre con sus puntuales matizaciones, en que los planes de formación deben pasar por las siguientes fases (González & González, 2000, p.169):

1. *Análisis de la situación de partida:* En esta fase se definiría la situación general de la organización (entorno, cultura, política, recursos, etc.) y se identificarían las estrategias y objetivos.

2. *Detección de necesidades de formación:* Partiendo con las ideas claras de lo que se pretende conseguir y en función de los recursos con los que se cuenten, se establecerán los procedimientos e instrumentos que se utilizarán para la detección de las necesidades formativas.

3. *Diseño y planificación de las acciones formativas:* En esta fase las necesidades formativas se transforman en acciones formativas. En éstas, deben de estar bien especificados los objetivos, la metodología, el enfoque, la ejecución, la evaluación, la temporalización y el coste de cada acción formativa.

4. *Desarrollo y Gestión de la formación*: Consistiría en la implementación, ejecución y gestión de las acciones formativas anteriormente planificadas.

5. *Evaluación*: Esta es la última fase donde se debe realizar un proceso sistemático de recogida de información sobre diversos aspectos del plan de formación.

El plan de formación es una pieza clave en la formación dentro de las organizaciones aunque no es sinónimo de éxito ya que éste debe estar adaptado a cada organización en concreto, a su entorno, sus necesidades y sus recursos. Tal y como sostienen (González & González, 2000, p.170) cuando abordan este tema:

Sin dejar de respetar la secuencia, es esencial que se adapte de forma completa a las necesidades y al contexto concreto de cada institución. No existe un único modelo de plan válido y apto para todas las instituciones, sino que cada una necesita acoplarlo a su realidad.

#### **1.4 La evaluación de la Formación en las Organizaciones**

Muchas de las empresas que realizan formación dejan en el olvido un punto crucial para dicha formación, el cual marca si la realización de esta formación ha sido realmente válida o si no ha servido para nada. Estamos hablando de la evaluación de la formación.

Son muchos los teóricos que coinciden en que la evaluación es uno de los puntos a mejorar de las organizaciones en cuanto a la formación que realizan ya que no todas realizan una óptima evaluación ni siguen un formato concreto. Tal y como apunta Pineda (2000, p.121): “son pocas las empresas que evalúan su formación y prácticamente inexistentes las que lo hacen con sistematismo y rigor”.

Otros teóricos siguen la misma línea afirmando que muchas empresas dan por finalizada la formación una vez ejecutadas las acciones formativas plasmadas en el diseño del plan de formación lo cual no permite a la organización en cuestión determinar si ese plan ejecutado ha tenido el éxito esperado (Esteban & Aragón, 2005).

Es necesario que se realice una buena evaluación de la formación realizada porque sin ella nunca podremos saber si hemos alcanzado los objetivos previamente marcados. Diversos expertos (Esteban & Aragón, 2005, pp.251-252) cuando abordan el tema de la evaluación defienden que: “la importancia de esta última etapa en el proceso de formación es incuestionable, ya que suministra información crítica a la dirección y le permite decidir sobre la continuidad, la modificación o incluso la suspensión de la formación en la organización”.

La evaluación de la formación nos permite realizar una valoración real del rendimiento de la formación que realiza una organización y conocer si los recursos invertidos en ella han dado sus frutos.

El profesor Kenney-Donnelly (1972, p.69, citado en Pineda 2000, p.121) define la evaluación de la formación en las organizaciones como:

El análisis del valor total de un sistema, de un programa o de un curso de formación en términos tanto sociales como financieros [...] La evaluación intenta valorar el coste-beneficio total de la formación y no únicamente el logro de sus objetivos inmediatos.

En la misma línea, la profesora Pineda (2000, p.121) afirma que: “la evaluación se centra en determinar el grado en que la formación ha dado respuesta a las necesidades de la organización y en su traducción en términos de impacto económico y cualitativo”.

Desde este punto de vista de la evaluación de la formación, podemos destacar tres funciones básicas que se centrarían en: la pedagógica (evaluar la consecución de los objetivos de la formación), la social (evaluar si los participantes han adquirido los conocimientos pertinentes) y la económica (evaluar los beneficios y rentabilidad de la formación respecto a la organización) (Pineda, 2000).

Con la finalidad de crear un modelo de evaluación sistemático y riguroso que tenga en cuenta todos los factores que puedan influir en la evaluación, la profesora Pineda (2000) nos propone su modelo holístico de evaluación de la formación en las organizaciones. Éste se basa en dar respuesta a las siguientes preguntas:

**1. ¿Para quién evalúo?**

La respuesta a esta pregunta determina la orientación del proceso de evaluación e iría desde la propia empresa hasta el participante, pudiendo pasar por el departamento de formación, el formador, etc.

**2. ¿Qué evalúo?**

Aquí se marcaría el objetivo de la evaluación ya sea la satisfacción del participante, el logro de los objetivos por parte de los participantes, la coherencia pedagógica de la formación, la transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo, el impacto de la formación en los objetivos de la organización o la rentabilidad de la formación para la organización.

**3. ¿Quién evalúa?**

Los agentes de evaluación deberían ser todos los participantes en el proceso de formación.

**4. ¿Cuándo evalúo?**

Antes, mientras, después, o un tiempo después de la formación.

**5. ¿Cómo evalúo?**

Aquí la respuesta es muy amplia y el instrumento de evaluación debería ir en coherencia con el tipo de evaluación que se realice. Podría ir desde un cuestionario hasta informes de evaluación, entrevistas, observación sistemática, etc.

La profesora Pineda (2000, p.124) al defender su propuesta apunta que: “El modelo holístico de evaluación surge del cruzamiento de las respuestas a los cinco interrogantes básicos y de su integración en un todo global, permitiendo así el diseño de un plan de evaluación eficaz”.

El modelo de evaluación planteado permite la adaptación de éste a la realidad de cada organización teniendo en cuenta, de una forma integrada, todas las variables que pueden afectar a un proceso de evaluación (Pineda, 2000).

## **1.5 Las nuevas tecnologías en la formación en las organizaciones**

Si tenemos en cuenta el contexto socioeconómico actual, no podemos pasar por alto el papel que tienen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la formación en las organizaciones ya que la implantación progresiva de éstas, está produciendo cambios significativos, desde la creación hasta el modo de intercambio de la información que manejamos (González & Cabero, 2001).

La entrada en juego de las TIC ha supuesto un gran cambio en nuestra forma de vida a todos los niveles, ofreciéndonos nuevos estilos de razonamiento y una brutal capacidad de acceso a la información.

Concretamente, en la formación en las organizaciones, han supuesto la creación de nuevos modelos de formación, así como de nuevos materiales didácticos e incluso han supuesto un cambio en el enfoque de la formación. Algunos expertos (Pesquero & Sánchez, 1998, p.138) aseguran que las nuevas tecnologías: “se están convirtiendo en la infraestructura decisiva para la gestión de la sociedad, son asimismo la herramienta imprescindible para emprender una nueva manera de aprender en la que confluyan tanto la enseñanza presencial como la enseñanza a distancia”.

Por otra parte, la aparición de las TIC, sumado a la creación de nuevos métodos y programas formativos adaptados a ellas, crean la necesidad de buscar a un nuevo modelo de formador capacitado para desempeñar su labor docente dando respuesta a este nuevo reto, pasando de dirigir y controlar el proceso de aprendizaje a tutorizarlo con el fin de orientar a los participantes a desarrollar su propia autonomía cognitiva (Pesquero & Sánchez, 1998, p.138).

Las TIC permiten la aparición de la formación a distancia, la cual ofrece una mayor flexibilidad y acceso a la formación ya que no está sujeta al espacio y tiempo que supone la formación tradicional y se puede adaptar, en cierto modo, a las necesidades de los participantes.

Las profesoras Pesquero & Sánchez (1998, pp.142-143) cuando abordan el tema de la formación a distancia defienden que:

Este tipo de formación implica, más que ningún otro, impartir una enseñanza innovadora y de calidad que diversifique y amplíe las ofertas de estudios y cursos ofrecidos tradicionalmente por la educación o formación presencial, sirviéndose actualmente muy especialmente de los medios de comunicación audiovisual e informáticos propios de una metodología multimedia.

Con las TIC aparecen nuevos conceptos en cuanto a formación como pueden ser el “e-learning” o el “blended learning”. En este sentido, diversos teóricos (Campaña, 2011, p.114) abogan que: “la formación a distancia incorporó rápidamente las TIC con prometedores resultados que se han visto algo frustrados”.

La educación a distancia ofrece una gran flexibilidad y apertura, pero en cuanto a calidad se refiere puede mejorar. En esta línea aparece el término “Blended Learning”, el cual pretende mezclar las dos tipologías de formación existentes hasta el momento, la formación presencial y la formación a distancia. Gámiz (2009, citado en Campaña, 2011, p.114) lo define de la siguiente forma:

El Blended Learning (aprendizaje mezclado, híbrido, combinado o semipresencial) no se puede considerar como una variante de e-learning o aprendizaje a distancia, ni tampoco lo es de la modalidad presencial. Este tipo de metodología es fruto de una serie de circunstancias que mejoran la calidad de la educación.

Otros expertos como Bartolomé (2004, citado en Campaña, 2011, p.115) afirman que el Blended Learning: “es una combinación de enseñanza presencial con tecnología no presencial”.

Esta irrupción de las TIC nos permite tener un acceso total a la información, lo cual nos exige tener que establecer nuevas estrategias para poder acceder y tratar esta información, ya que ésta es, actualmente, muy abundante y dispersa. Algunos expertos (Campaña, 2011, p.117) sostienen que: “la adopción de nuevas y varias estrategias serán fundamentales para un mundo repleto de información. Donde tendrá más importancia el cómo enseñar en lugar de él que enseñar”.

Por otra parte, el doctor Campaña (2011, p.117) afirma que: “la aplicación de estas estrategias utilizando las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) aporta nuevos métodos de enseñanza, con nuevas posibilidades para la comunicación y la interacción didáctica, como el aprendizaje colaborativo”.

Este tipo de aprendizaje permite la creación de nuevos espacios donde los participantes pueden compartir sus conocimientos y ponerlos en común con el fin de enriquecerse los unos de los otros.

La empresa, en cuanto a formación se refiere, debe adaptarse a los cambios que han supuesto las nuevas tecnologías. Éstos cambian de forma significativa el enfoque, la metodología y la organización de la formación que ofrecen. Reseñados autores (Ibarra, 2001, p.95) al hablar del fenómeno de las nuevas tecnologías argumentan que: “la emergencia de nuevas tecnologías y la velocidad en que éstas aparecen y se transforman, se han vinculado también con las nuevas exigencias de formación y desarrollo de recursos humanos, y con la obsolescencia y el cambio en las ocupaciones”

Así pues, las TIC son parte fundamental de nuestro contexto socioeconómico actual y nos exigen, tanto en formación como en otros ámbitos, estar actualizados y preparados para poder trabajar con ellas en esta nueva sociedad del conocimiento. Este contexto, crea en las organizaciones la necesidad de invertir en capital intelectual ya que tener un capital humano bien formado capaz de adaptarse a estos cambios es una de las piezas clave para poder ofrecer a la organización una ventaja competitiva sobre el resto (Ibarra, 2001, p.101).

### **1.6 Regulación de la formación en las organizaciones en España.**

El aumento de la inversión en formación que han protagonizado las empresas españolas en los últimos años se ha visto influenciado por la financiación pública e importantes desarrollos teóricos y técnicos que han facilitado la organización y la gestión de dicha formación (Pineda, 2000). Un ejemplo de ello es la realización, en los inicios de los años noventa, del I Acuerdo Nacional para la Formación Continua de los Trabajadores (ANFC). Éste, era un acuerdo entre el Gobierno, las organizaciones empresariales y

varios sindicatos, con el que surgió una herramienta para la gestión de dicha formación, el FORCEM.

Gracias a avances como este, la formación en las organizaciones se ha ido incrementando paulatinamente año tras año. Algunos expertos (Pineda, 2000, p.120) apuntan que: “la inversión que realizan las empresas en formación es notable, alcanzando en los últimos años más del 3% de la masa salarial en casi el 50% de las empresas”.

Desde los inicios de los años 90 hasta el día de hoy, la administración pública ha ido tomando conciencia de la importancia de la formación continua de los trabajadores, la cual supone un bienestar tanto para los trabajadores como para las organizaciones empresariales. Esta toma de conciencia se traduce en la aparición de políticas públicas llevadas a cabo en relación a este tema.

Reseñados autores, como es el caso de los profesores Pineda & Sarramona (2005, p.707), sostienen que:

En la última década se han aplicado varias políticas en este sentido que, con aciertos y errores, han permitido un desarrollo considerable de la formación continua en España, pasando de ser una estrategia sólo de las grandes empresas a convertirse en una realidad para todo el tejido empresarial.

**El I Acuerdo Nacional para la Formación Continua de los Trabajadores (ANFC)** se firmó a finales de 1992. Éste pretendía, a través de ayudas económicas a las empresas, fomentar la FC en ellas. El acuerdo se complementó con el “**Acuerdo Tripartito en Materia de Formación Continua de los Trabajadores Ocupados**” el cual era el encargado de definir los mecanismos de financiación del ANFC y las vías de colaboración entre el Gobierno y los agentes sociales. Ambos acuerdos entraron en vigor en 1993 con vencimiento a los 4 años (Pineda & Sarramona, 2005).

Paralelamente se creó el **FORCEM**, el cual daba nombre a la Fundación para la Formación Continua que se creó, desde la administración pública, como ente paritario



para gestionar, organizar y dar apoyo técnico y seguimiento a la formación que se desarrollara en el marco de los acuerdos nacionales (Pineda & Sarramona, 2005).

Tal y como abogan los profesores Pineda & Sarramona (2005, p.711) cuando abordan este tema: “el desarrollo del I ANFC ha representado un fuerte impulso para potenciar y extender la FC en nuestro tejido empresarial, y para crear una cultura de formación que va penetrando tanto en las organizaciones como en los trabajadores”.

En relación al I ANFC, un estudio realizado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2001, citado en Pineda, 2007, p.47) expone que:

Del I Acuerdo Nacional de Formación Continua –ANFC–, observamos una evolución en el número de empresas que proporcionan formación, que ha pasado del 26’5% en 1993 al 33’6% en 1999. Este aumento se refleja especialmente en las pequeñas empresas - de 10 a 49 trabajadores -, que han pasado del 23’5% al 29’5% en estos años, y en las empresas medianas - de 50 a 249 trabajadores - que han aumentado en más de 10 puntos porcentuales pasando del 45’7% en 1993 al 57’4% en 1999.

En 1997 entró en vigor el **II Acuerdo Nacional de Formación Continua** con una duración de 4 años. Este nuevo acuerdo pretendía ofrecer una visión más amplia de la FC así como una mayor facilidad en su acceso. Además, su objetivo final era alcanzar una mayor optimización de la gestión de la FC descentralizando el sistema y potenciando la participación de los agentes sociales, creando nuevas comisiones sectoriales y paritarias (Pineda & Sarramona, 2005).

En 2001, aparece en escena el **III Acuerdo Nacional de Formación Continua**, el cual tuvo vigencia hasta 2004. Este nuevo acuerdo, introdujo cambios significativos en aspectos políticos y de gestión. Entre ellos, destaca la creación de una nueva fundación y la obligatoriedad de “cofinanciación” por parte de las empresas de los planes de demanda (Pineda & Sarramona, 2005).

En enero de 2004, entra en vigor el Real Decreto 1046/2003 del 1 de agosto, el cual establece modificaciones significativas respecto al III ANFC y establece el nuevo

modelo de FC en España. Entre los cambios del nuevo modelo destaca la creación de una nueva fundación, en sustitución del FORCEM. Los profesores Pineda & Sarramona (2005, p.718) al hablar sobre ello apuntan que:

Se crea la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo, como organismo encargado de organizar, gestionar y evaluar las nuevas políticas de formación continua. El patronato de la Fundación está integrado por el INEM, las administraciones autonómicas y las organizaciones empresariales y sindicales más representativas.

Mientras se acababa de constituir la nueva **Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FEFE)**, fue la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (FTFE) quien asumió la gestión, de manera transitoria, del nuevo modelo de formación (Pineda & Sarramona, 2005).

En cuanto a las acciones de FC en las empresas, se establece un sistema de financiación nuevo hasta el momento: el sistema de bonificación. Éste se basa en ofrecer a las empresas una cantidad prefijada de dinero para financiar su FC en base a la aportación que éstas han realizado, durante el año anterior, a la Seguridad Social en concepto de formación profesional”.

En concreto, tal y como sostiene el BOE (219, p.33.945, citado en Pineda & Sarramona, 2005, p.719) cuando aborda el nuevo modelo de financiación, éste: “resultará de aplicar la cuantía ingresada por la empresa en concepto de formación profesional durante el año anterior al porcentaje de bonificación que anualmente se establezca en la Ley de Presupuestos del Estado”.

Los profesores Pineda & Sarramona (2005, p.719) al tratar el tema del sistema de bonificaciones en relación a la empresa nos explican que:

Las empresas deberán informar de las acciones formativas objeto de bonificación a la representación legal de los trabajadores y a la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo previamente a su realización. Una vez realizada la formación la empresa aplicará la bonificación correspondiente en los boletines de cotización a la Seguridad Social.

En concreto, para que la organización pueda recibir las bonificaciones, se deberá comunicar a la FTFE 15 días antes del inicio de la formación, que acción formativa se realizará, así como todos los detalles de ésta (horarios, lugar de impartición, profesores participantes, los participantes y la relación de éstos con la acción formativa, etc.) (Pineda & Sarramona, 2005).

En marzo de 2007, entra en vigor el Real Decreto 395/2007 por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo. Este real decreto, con sus respectivas modificaciones, es también quien lo regula en la actualidad (FUNDAE, 2017).

El 9 de septiembre de 2015, el Estado Español realizó la última modificación legislativa sobre el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral, sacando a la luz la Ley 30/2015 la cual regula dicho sistema. Actualmente es la **Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE)**, quien gestiona la formación continua en España (FUNDAE, 2017).

## **2. La Empresa**

### **2.1 Características**

Centrándonos en la empresa y tal y como hemos ido mencionando durante el proyecto, durante las últimas décadas, las empresas y la formación en la empresa, han ido sufriendo cambios significativos debidos a las necesidades creadas por nuestro contexto socioeconómico. Las organizaciones deben adaptarse a su entorno, cada vez más complejo y cambiante, el cual exige las necesidades de flexibilidad y adaptación por parte de éstas. Para ello, la mejor forma que tienen las empresas es invertir en capital intelectual ya que es éste el que da sentido a las acciones y metodologías de la organización, además de ser la marca diferencial de la empresa.

En esta línea, reseñados autores (Pineda, 2007, p.46) exponen que: “en la última década la dirección y gestión de las personas se ha convertido en un aspecto central para las organizaciones, dado que los recursos humanos poseen el capital intelectual que es de imposible reproducción por la competencia”.

La profesora Pineda (2007) apunta que para mantener esta diferencia competitiva con la competencia, el desarrollo de estrategias enfocadas a la mejora de los recursos humanos de la organización es pieza clave y, para ello, una de las mejores estrategias que poseen las empresas es la formación.

Por otra parte, el profesor Planas (2005) afirma que la empresa se ha convertido en un espacio formativo, donde se desarrolla una formación durante toda la vida y eso es debido a los rápidos y profundos cambios que han habido, en los últimos tiempos, sobre los sistemas de producción y las nuevas y necesarias competencias que han surgido con ellos.

Tal y como hemos comentado anteriormente, a día de hoy la formación en las organizaciones ha pasado de ser una acción puntual ligada a la adaptación al puesto de trabajo o a la mejora de funciones, a ser un elemento central de la organización marcando una cultura organizativa (Gairin, 2002).

Aun así, no todas las empresas contemplan la formación de la misma forma ni le dan la misma importancia, ya que no todas poseen una cultura organizativa que enmarque a la formación como eje central de su organización. Este hecho se basa en que cada una de las organizaciones posee su propia realidad, su entorno, su cultura, sus recursos, su capital humano, etc.

En este sentido, algunos expertos (Pineda, 2007, p.47) sostienen que: “la finalidad y la situación de la formación en las grandes empresas es muy diferente de cómo se concibe y se desarrolla en las PYMES, hasta el punto que se pone en duda su eficacia en determinadas empresas pequeñas”.

Otros teóricos, al tratar este tema afirman que, de forma general, son las pymes y las empresas familiares, de tamaño medio y pequeño, las que más se resisten a invertir en formación y la razón principal de ello es porque lo entienden como un gasto en contra de una inversión (Pesquero & Sánchez, 1998).

En la misma línea, las profesoras Pesquero & Sánchez (1998, p. 140) abogan que: “En España son las multinacionales y las grandes empresas nacionales las que más invierten en formación continua de sus recursos humanos”.

Según un estudio realizado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2001, citado en Pineda, 2007, p.47) expone que:

Una de cada tres empresas (el 33'6 %) proporciona formación a sus trabajadores, y éstas ocupan casi al 60% de la fuerza laboral. Si analizamos el tamaño de estas empresas, observamos que se trata principalmente de empresas grandes y muy grandes; ofrecen formación aproximadamente el 85% de las empresas que tienen de 250 a 999 trabajadores y casi todas las empresas con más de 1000 trabajadores.

Por otra parte, el estudio sostiene que solo el 20% de las pequeñas empresas de entre 5 y 9 trabajadores y el 30% de las empresas de entre 10 y 49 trabajadores ofrece formación.

En relación a este tema, la profesora Pineda (2007, p.48) argumenta que:

La formación está muy desarrollada en las grandes empresas, mientras que en las PYMES está en proceso de desarrollo dado las dificultades que deben afrontar, como la ausencia de recursos, de profesionales propios, la complejidad para acceder a las ayudas públicas... Teniendo en cuenta que las PYMES integran el porcentaje más alto de nuestro tejido empresarial, es evidente la necesidad de más acciones para potenciar el desarrollo de la formación en este tipo de empresas.

Además, las empresas que invierten en formación y cuentan con un capital humano bien formado pueden lograr una mayor flexibilidad en cuanto a las demandas internas y externas de la empresa y una mayor adaptación a su entorno y a sus necesidades presentes y futuras (Pesquero & Sánchez, 1998).

Según el estudio realizado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2001 citado en Pineda, 2007, p.49) y el estudio realizado por la CEOE (2001, citado en Pineda,

2007, p.49) en relación a la inversión que realizan las empresas españolas en formación, revela que:

La media de inversión en formación por parte de las empresas españolas es del 1'8 % de los costes laborales. Esta cifra se aproxima a la proporcionada por el estudio de la CEOE, que indica que el gasto total de las empresas en formación es el 1'95% de la masa salarial, cifra que resulta de sumar el 1'35% de gasto directo y el 0'6% de la cuota empresarial obligatoria de Seguridad Social que el estado dedica a la formación.

Esta cifra sobre la masa salarial de las empresas dedicada a formación, nos ayuda a comparar la situación de las empresas españolas, en cuanto a inversión en formación se refiere, frente a las empresas de otros países. Un estudio de realizado por Nestler-Katja-Kailis (2002, citado en Pineda, 2007, p.50) sostiene que: “el volumen de inversión en España -1'5%- se sitúa en los últimos puestos, sólo por encima de Portugal y Austria, y aún se está lejos de alcanzar la media europea del 2%”.

## **2.2 Tipos de formación**

Como hemos visto, las empresas, en función de su tamaño, sus recursos y su cultura, marcan la cantidad, la calidad y la modalidad de formación que se da en ellas. Por ese motivo, es interesante diferenciar dos tipos de formación en la empresa; la formación interna y la formación externa.

La interna son todas las acciones formativas que se dan dentro de la organización y puede darse dentro o fuera del puesto de trabajo. Tal y como apuntan las profesoras Pesquero & Sánchez (1998, p.142): “Dentro de la empresa en el propio puesto de trabajo es la modalidad de formación más antigua y común, aunque no por eso requiere menos rigor y sistematismo en su aplicación”.

Siguiendo la misma temática y al tratar las diferentes modalidades de formación dentro de la empresa, las profesoras Pesquero & Sánchez (1998) lo hacen diferenciando la formación a distancia, la cual necesita que el trabajador se adapte a las nuevas tecnologías y la formación fuera del puesto de trabajo, la cual se basaría en la

realización de cursos o seminarios promovidos y realizados por la propia empresa. Además, acaban argumentando que la formación interna se adapta más a los programas reales de la empresa y ofrece mayores garantías en la transferencia de los aprendizajes (Pesquero & Sánchez, 1998).

En cuanto a la formación externa, algunos teóricos como Pesquero & Sánchez (1998, p.142) la definen y entienden como:

Todas las actividades formativas a distancia organizadas por agentes externos y realizadas fuera de la empresa. Actualmente las empresas suelen utilizar este tipo de formación cuando no disponen de los recursos necesarios para realizarla internamente o bien cuando se considera más adecuado para la efectividad del aprendizaje de los trabajadores.

Por otra parte, es interesante destacar otro tipo de formación que se da en las organizaciones la cual une la formación reglada con la formación en la empresa y es lo que conocemos como: las prácticas de estudiantes en la empresa.

Algunos expertos (Planas, 2005, p.139) al hablar de las prácticas en la empresa afirman que:

Al analizar el papel de las empresas en la formación de los trabajadores españoles, también debemos considerar las «prácticas de estudiantes en las empresas». Esta actividad «mestiza» de colaboración entre escuelas y empresas es, en España, relativamente reciente y se halla en expansión.

Esta modalidad surge de la aplicación de la LOGSE, la cual obliga a los alumnos de Ciclos de Formación Profesional a realizar este tipo de prácticas. A día de hoy, ya no es un caso anecdótico y esta modalidad crece de manera significativa en otros niveles de la formación reglada como es, entre otros, la educación superior (Planas, 2005).

### **2.3 La pedagogía en la empresa**

Tal y como hemos podido observar durante el desarrollo del proyecto, el entorno complejo y cambiante en el que conviven las organizaciones hace que la inversión en formación se convierta en una de sus mejores armas para poder mantener a sus recursos humanos bien formados y que éstos puedan crear y desarrollar estrategias con el fin de mantener a la empresa actualizada a todos los niveles.

Si la mejor opción es apostar en formación, se debería dar más importancia a la pedagogía dentro de la empresa porque tal y como afirma (Sánchez, 2015):

Las organizaciones empresariales han cambiado desde inicios del siglo XX hasta la actualidad. Este cambio es continuo y los nuevos escenarios invitan a una participación más activa de la pedagogía en el entorno empresarial. Ahora no es suficiente con competir para obtener un mayor beneficio, también es necesario innovar bajo el paraguas de la sostenibilidad y tener presente la realidad social en la que se encuentra la empresa.

Además, con el fin de profesionalizar la formación e introducir la pedagogía en la empresa y otorgarle un papel importante, se debería contar con la figura profesional del pedagogo/a. Reseñados autores (Meza, 2005, p.87) al hablar del papel del pedagogo en la empresa argumentan que:

El pedagogo, en el campo de la empresa, puede contribuir al crecimiento personal de los miembros que conforman una organización empresarial y al crecimiento de la empresa misma, interviniendo en tres dimensiones: Proporcionando a la persona conocimientos necesarios para desempeñar sus tareas; Desarrollando en la persona habilidades y destrezas que le permitan hacer bien su trabajo; Suscitando actitudes positivas para el desarrollo profesional y personal del trabajador, junto con los que lo rodean y en un ámbito laboral concreto.

Y es que la mejor manera de profesionalizar la formación en las organizaciones es introduciendo en ella profesionales de la formación. Algunos teóricos (Raya, 2016, p.7) al abordar el papel del pedagogo como profesional en la empresa afirman que: “El pedagogo/a tiene las bases para sustentar su vida laboral dentro de una empresa



pudiendo explicar los hechos laborales desde una perspectiva más humanista y abordando los problemas que puedan surgir de manera más global”.

### 3. La pedagogía

#### 3.1 Salidas laborales del pedagogo en el ámbito de la empresa privada

Tal y como hemos comentado en el apartado anterior, para poder gestionar y liderar este cambio que vive la formación en las organizaciones se debería contar con un profesional de la formación, como es la figura del pedagogo/a. El problema reside en que éste es una figura profesional poco reconocida y valorada, y mucha gente no conoce ni las funciones que puede desarrollar ni los puestos de trabajo que puede ocupar. Además, en ocasiones, el propio pedagogo/a tampoco conoce con profundidad cuál es el abanico real de opciones laborales a las que puede optar por lo que muchas veces no se plantea la opción de la empresa como una posible y buena salida profesional para él.

Para realizar una aproximación a las posibles salidas laborales con las que cuenta el pedagogo/a en el ámbito de la empresa privada nos basaremos en una tabla, algo alejada en el tiempo aunque bastante completa, de Millán (1990, citado en Moreno, 2009, p.334) la cual establece una relación entre los posibles puestos de trabajo y sus funciones en cada uno de ellos:

Asesor Pedagógico Entidad cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento pedagógico.</li> <li>• Elaboración de recursos didácticos.</li> </ul>
Asesor pedagógico en Editorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y participar en la elaboración de libros de texto.</li> <li>• Elaborar comentarios didáctico-pedagógicos de libros educativos.</li> <li>• Asesorar al personal técnico de maquetismo en el diseño de libros de texto.</li> <li>• Evaluar libros de texto.</li> </ul>
Jefe de estudios centro enseñanza por correspondencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar de los cursos disponibles.</li> <li>• Orientar a los alumnos según las necesidades.</li> <li>• Supervisar los programas de enseñanza por correspondencia.</li> <li>• Coordinar la relación profesor-alumno.</li> </ul>
Jefe de Estudios de centro de Informática	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar cursos.</li> <li>• Regular la actuación del profesorado.</li> <li>• Asesorar a los alumnos.</li> <li>• Coordinar la relación profesor-alumno.</li> </ul>

Director de formación empresa de <i>consulting</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar la formación.</li> <li>• Asesorar las empresas en el ámbito de las relaciones humanas.</li> <li>• Formar formadores de empresa.</li> <li>• Formar personal de empresa en dirección, relaciones humanas, comunicación, etc.</li> <li>• Diseñar programas específicos de formación de empresa</li> </ul>
Director de planes de formación ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar planes de formación ocupacional y profesional.</li> <li>• Programar cursos de formación de formadores.</li> <li>• Evaluar resultados de los planes de formación.</li> <li>• Difundir programas.</li> <li>• Seleccionar profesorado.</li> </ul>
Diseñador de recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar programas educativos informáticos.</li> <li>• Colaborar con los diferentes profesionales que intervienen en la realización de un programa.</li> <li>• Participar en la evaluación del programa.</li> <li>• Participar en la difusión del programa.</li> </ul>
Formador de formadores en centro hospitalario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar programas de educación diabetológica.</li> <li>• Impartir formación psicopedagógica a los formadores de diabéticos.</li> <li>• Seguimiento del desarrollo del programa.</li> <li>• Evaluar el programa.</li> </ul>
Formador del personal de empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar programas de formación.</li> <li>• Impartir cursos.</li> <li>• Evaluar resultados.</li> </ul>
Responsable de formación del personal de empresa de servicios informáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sondear necesidades de mercado</li> <li>• Diseñar cursos de formación.</li> <li>• Seleccionar y coordinar el profesorado.</li> <li>• Organizar y supervisar los cursos</li> </ul>

**Tabla 1.** Puestos de trabajo y funciones desempeñadas en empresas privadas (Fuente: elaboración propia a partir de Millán, 1990).

Por otra parte y acercándonos más a la realidad actual, un estudio realizado por ANECA (2005, citado en Cardona et. al., 2013, p.1210) sobre la inserción laboral de los licenciados en pedagogía, desvela que:

Los puestos laborales que ocupan los licenciados en Pedagogía (40 lo han indicado), hay una gran variedad. El más repetido ha sido el de técnico en recursos humanos (20%), seguido de pedagogo (7,5%) y personal de investigación en formación (7,5%). La gran mayoría de los sujetos (73,1%) trabaja en el sector privado, mientras que un 15,4% los hace en la empresa pública y el 11,5% restante lo hace en el tercer sector. El ámbito laboral de los sujetos es el de la empresa en casi la mitad de los casos (40,4%), seguido del

social (25%), escolar (19,2%) y universitario (7,7%). El 7,7% restante afirma pertenecer a otros ámbitos (autónomos, comercio, doméstico o deportivo).

Si atendemos a la tabla de Millán (1990) y a los datos del estudio de ANECA (2005) podemos ver como existe una gran oferta de empleo en el ámbito de la empresa privada, lo cual nos ayuda a no encasillar a la figura del pedagogo en lo estrictamente formal o educativo. Además, los estudiantes de pedagogía acaban dedicándose, con algo más de tendencia, al sector privado y al ámbito de los recursos humanos, lo cual nos puede ayudar a pensar que la opción del sector privado y en concreto la empresa puede ser, de cada vez más, una muy buena opción profesional para los futuros pedagogos/as.

Cabe destacar una opción profesional del pedagogo/a que últimamente está creciendo especialmente: el técnico de formación. Existen teóricos (Moreno, 2009, p.337) que al hablar de este tema en concreto afirman que:

Se trata de un campo no reservado exclusivamente, a pesar de que debería de ser así, a los profesionales de la pedagogía, puesto que en él se integran distintos profesionales, tales como, antiguos formadores, directivos que han adquirido competencias en materia de formación, psicólogos, etc., aunque en sentido estricto, este perfil profesional tiene como principal función la elaboración de planes de formación, su gestión y su evaluación.

### **3.2 La empresa como salida profesional**

Hoy en día, la empresa no solo se concibe como un espacio de producción de bienes y servicios, sino como un espacio social, donde la gente que forma parte de ésta se interrelaciona, y en cada una de sus acciones se comunica y se forma (Raya, 2016).

Por otra parte, la necesidad con la que cuenta la empresa en el contexto socioeconómico actual respecto a la inversión en formación para no quedarse obsoleta, hace que de cada vez más, se necesite una mayor participación e inversión por parte de ésta en pedagogía.

Para que el pedagogo/a pueda optar a un puesto en la empresa y ayude a que la pedagogía se introduzca en este ámbito, debe formarse para ello. Autores como la profesora María Soledad Moreno García (2009, p. 340) argumentan que:

Si el Plan Bolonia tiene entre sus premisas “La universidad al servicio de las empresas”, debe proporcionar a sus estudiantes una buena formación empresarial, sea cual sea su titulación, es decir, los planes de estudio de todas las titulaciones deben estar más orientados hacia la realidad que existe en el mercado laboral.

Por ello, y de acuerdo con Vidalot (1992, p.244, citado en Tejada, 2001, p.5): “destaca la necesidad de que el pedagogo complemente su formación con nociones generales de empresa, a fin de facilitar su acceso a la misma”.

En la misma línea, reseñados autores (Tejada, 2001, p.5) sostienen que: “Con ello, además, se acercaría la Universidad a la realidad social y las nuevas exigencias formativas del futuro, donde la demanda de formación va a estar centrada más allá del sistema educativo”.

## **Conclusiones:**

Como hemos observado durante el transcurso del proyecto, la formación en las organizaciones es, actualmente, una de las mejores y más eficientes apuestas para el desarrollo sostenible de nuestras empresas. La formación se ha convertido en un pilar fundamental en nuestra sociedad actual, ya que nos permite renovar nuestros conocimientos y adaptarnos a los constantes cambios que sufrimos tanto a nivel personal, social, como profesional.

Siendo conscientes de ello y, aunque muchos teóricos afirmen que la formación hoy en día se ha convertido en un factor estratégico para la empresa, son muy pocas las organizaciones que otorguen a la formación esa importancia con la que realmente cuenta o debería contar. Los principales motivos suelen basarse en los intereses económicos, y es que no hay que olvidar que la mayoría de las empresas se rigen en base a los beneficios y la formación nos ofrece sus beneficios a medio-largo plazo. Por ello, dentro de una organización, cuesta interponer la formación sobre otros intereses, los cuales pueden ofrecer a la misma mayores beneficios a más corto plazo.

Gracias a la realización de las prácticas del Grado y a mi actual experiencia laboral en el departamento de RRHH de una empresa multinacional con más de 10.000 trabajadores, puedo decir que tan necesaria e importante es la formación en y para la empresa, como importante es la necesidad de ser conscientes de ello.

Es fundamental el poder ofrecer y recibir una buena formación al inicio de una experiencia laboral en cualquier empresa. Ayuda a tener claro, desde el primer momento, las funciones, las herramientas, los objetivos y el entorno en el que uno va a convivir, lo cual se traduce en eficiencia. Aunque no solo debería quedarse ahí. Es importante, tanto para la empresa como para el trabajador, seguir con una formación continua dentro del puesto de trabajo ya que hoy en día el concepto de estabilidad es efímero y ambas partes están obligadas a ofrecer una capacidad de adaptación en su máxima expresión.

Para poder conseguir la idoneidad deseada respecto a la formación, es imprescindible que la organización desarrolle estrategias y políticas que la fomenten. Para poder lograrlo, es fundamental establecer, desde la dirección de cada organización, una cultura organizacional con unos valores y creencias basados en ello.

Reseñados autores como Peters (1994, citado en Gairin 2002) al hablar de la cultura organizacional lo hace destacando la importancia que ésta tiene en cuanto a la creación de valores y vínculos dentro de la organización. Considero muy interesante e importante la potencialidad que posee la formación al poder ser la herramienta que puede engendrar esa cultura dentro de una organización.

Bajo mi punto de vista, la creación de dicha cultura en la organización es fundamental ya que nos puede ofrecer unos valores, unas ideas, una forma de hacer e incluso una forma de ser. La consecución de dichos objetivos se traduce en una mayor eficiencia y, sobretudo, en una mayor coherencia en las acciones que realice la organización en general y sus miembros en particular. Todo ello, lo podemos lograr a través de la formación, siempre y cuando ésta esté bien definida y adaptada a las ideas que la organización quiera fomentar.

Llegados a este punto, deberíamos preguntarnos cómo podemos otorgar el valor que realmente tiene la formación en las organizaciones. Bajo mi punto de vista, destacaría dos aspectos fundamentales: uno es la implicación de la administración pública en este ámbito a través del desarrollo de políticas que ayuden a potenciar la formación en la empresa; y el otro, la profesionalización de la formación en la propia empresa.

El primer factor destacado, es una pieza clave en el engranaje de la formación continua en la empresa. A raíz de los Acuerdos Nacionales de Formación Continua (ANFC) la formación ha ido creciendo, de manera significativa, en gran parte del tejido empresarial de nuestro país, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas. Este hecho muestra la relevancia que puede ofrecer el Estado en la potencialización de la formación en las organizaciones.

El segundo factor, se centraría en la propia organización. Para poder ser una organización fuerte y flexible en el contexto socioeconómico actual, se debe contar con capital humano bien formado y preparado para que gestione, de manera eficaz y eficiente, los recursos internos y externos de la organización.

Para conseguirlo, no es suficiente con incorporar a personal con una buena formación adquirida fuera de la organización. Es necesario ofrecer, también, tanto a ese nuevo trabajador como a todos los miembros de la organización, una buena formación dentro de ésta para que, entre otros muchos motivos, se adapten al puesto y a la filosofía de

trabajo lo más rápidamente posible y adquieran ese conjunto de competencias que solo se consiguen en el seno de la organización. De esta forma, conseguimos un mejor rendimiento por parte de nuestros recursos humanos y, en consecuencia, por parte de la organización.

Además, apostando por una formación continua dentro de la organización, se incrementa la empleabilidad futura del trabajador ofreciéndole una renovación de sus competencias profesionales y, al mismo tiempo, ayudamos a que la organización cuente con un capital humano formado, competente y preparado para afrontar cualquier tipo de situación.

Las organizaciones, deberían profesionalizar la formación que ofrecen, en la medida de sus posibilidades, para así poder crear esta cultura interna de la que anteriormente hacíamos referencia. Una forma de hacerlo podría ser la apuesta por la pedagogía en general y, en particular, por el pedagogo/a como profesional encargado de diseñar, organizar, gestionar, dirigir, impartir y evaluar, la formación de una organización. Aunque, antes debemos preguntarnos si los graduados en Pedagogía están realmente capacitados para ello.

Teniendo en cuenta datos como los expuestos en el estudio realizado por ANECA (2005, citado en Cardona et. al., 2013), destaca la contradicción existente entre el peso que se le da a la formación en la empresa durante los estudios del Grado frente a la inserción laboral que los estudiantes de pedagogía acaban realizando, los cuales se enmarcan con una mayor tendencia, en el ámbito de la empresa privada.

Por ello, sería interesante realizar un nuevo enfoque en los planes de estudios del Grado de Pedagogía, orientándolo un poco más hacia el ámbito de la empresa privada, ya que es ésta quien ofrece el mayor grueso de salidas laborales.

En este sentido, considero fundamental introducir nuevos contenidos y competencias sobre aspectos básicos de la empresa y de los recursos humanos en cuanto a formación se refiere, con la finalidad de acercar al máximo la realidad laboral a los estudiantes. Unas de las competencias que considero imprescindibles para que el pedagogo/a pueda trabajar dentro del ámbito empresarial y que sin duda introduciría, serían:

- Conocer la Formación Profesional para el Empleo así como sus funciones y las salidas laborales que ofrece a la figura del pedagogo/a.

- Conocer y comprender el papel y el funcionamiento de la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE) en el ámbito de la Formación Profesional para el Empleo.
- Conocer y comprender los agentes que conforman una organización, así como el papel que protagonizan en relación a la formación.

Con cambios como éstos, la figura profesional del pedagogo podría estar más preparada y convertirse en la figura ideal para poder profesionalizar la formación continua que se desarrolla en las organizaciones de nuestro país ya que contaría con las competencias necesarias para ello.

Para terminar, me gustaría hacer hincapié y destacar la necesidad que tiene, en general, nuestra sociedad de tomar consciencia de la importancia que tiene hoy en día la formación y en consecuencia, la pedagogía. Más, si cabe, en la empresa, ya que tal y como afirma la profesora María Soledad Moreno García (2009, p.340): “Solo a través de una buena formación será posible una mejora educativa, laboral y una mayor empleabilidad”.



## Referencias Bibliográficas:

Campaña, R.L. (2011). *Innovación a través de las tecnologías de la información y la comunicación en formación profesional. Estudio de caso*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada, España. Recuperado de <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/19678/1/20056643.pdf>

Cardona, M.C., et al. (2013). Modelos de Investigación Educativa de la Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica. En Cardona, MC., Chiner, E., Giner, A. (Ed), *XVI Congreso Nacional / II Internacional*. (pp. 1-1799). Alicante: Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica (AIDIPE) [http://www.uv.es/aidipe/congresos/Actas\\_XVI\\_Congreso.pdf](http://www.uv.es/aidipe/congresos/Actas_XVI_Congreso.pdf)

FUNDAE (2017, 21 de mayo). Fundación Estatal para la Formación en el Empleo. Recuperado de <https://www.fundae.es/Pages/default.aspx>

Gairín, J. (2002). La formación en las organizaciones. *Educación* (Nº Extra), 233-248.

[https://ddd.uab.cat/pub/educar/educar\\_a2002nEXTRA/educar\\_a2002nexttrap233.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/educar/educar_a2002nEXTRA/educar_a2002nexttrap233.pdf)

González, Á.P. (1998). Perspectivas de futuro en la utilización de las nuevas tecnologías en la formación ocupacional y de empresa. *Pixel-Bit. Revista de medios y educación*, volumen (10), 7-23. <http://acdc.sav.us.es/ojs/index.php/pixelbit/article/view/572/408>

González, Á.P., & Cabero, J. (2001). Formación: nuevos escenarios y nuevas tecnologías. *III Congreso de formación Ocupacional*. (pp.91-122). Zaragoza: Grupo cifo-IFES <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/40251>

González, Á.P. & González, J.M. (2000). Formación y empresa. Las organizaciones como marco de la formación. *Educación XXI*, volumen (3), pp.163-217. <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXXI/article/view/408/357>

Ibarra, A. (2001). Formación de los recursos humanos y competencia laboral. *Boletín Cinterfor*. 149, 95-108. [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_articulo/ibarra1.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/ibarra1.pdf)

Esteban, N.N., & Aragón, A. (2005). La formación en las organizaciones: una revisión de sus funciones. *Pedagogía social: revista interuniversitaria*, 12, 249-264.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2262209>

Meza, M.C. (2005). Modelos de pedagogía empresarial. *Educación y educadores*, 8, 77-90

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2040758>

Moreno, M.S. (2009). La empresa: un reto para los profesionales de la pedagogía. *Cuestiones Pedagógicas*, 20, 329-341.

[http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/20/art\\_16.pdf](http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/20/art_16.pdf)

Pesquero, E., & Sánchez, M.E. (1998). La empresa, nuevo ámbito de formación continua. *Revista complutense de Educación*, 9(2), 137-156.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=150248>

Planas, J. (2005). El papel de la empresa en la formación de los trabajadores en España. *Revista de Educación*, 338, 125-143.

[https://www.researchgate.net/profile/Jordi\\_Planas2/publication/39220942\\_El\\_papel\\_de\\_la\\_empresa\\_en\\_la\\_formacion\\_de\\_los\\_trabajadores\\_en\\_Espana/links/550b38bf0cf2855640970299.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jordi_Planas2/publication/39220942_El_papel_de_la_empresa_en_la_formacion_de_los_trabajadores_en_Espana/links/550b38bf0cf2855640970299.pdf)

Pineda, P. (2000). Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. *Educar*, 27, 119-133.

<https://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27/0211819Xn27p119.pdf>

Pineda, P. (2007). La formación continua en España: Balance y retos de futuro. *Relieve*, 13(1), 43-65.

[http://www.uv.es/RELIEVE/v13n1/RELIEVEv13n1\\_2.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v13n1/RELIEVEv13n1_2.htm)

Pineda, P., & Sarramona, J. (2005). El nuevo modelo de formación continua en España: Balance de un año de cambios. *Revista de educación*, 341, 705-736.

[http://www.revistaeducacion.mec.es/re341/re341\\_29.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re341/re341_29.pdf)

Raya, A. (2016). *La acción pedagógica en la empresa*. Trabajo Final de Grado, Universidad de la Laguna, Santa Cruz de Tenerife (Canarias), España.

<https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/3522>

Sánchez, P. (2015). Concepto pedagógico de "formación" en la empresa actual. *Revista Complutense de Educación*, 26(2).

<http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/41743>

Tejada, J. (2001). El perfil profesional del pedagogo en la formación: una mirada desde las salidas profesionales. En Vicente, P. & Molina, E., *Salidas profesionales de los estudiantes de Pedagogía* (1-32). Granada: Grupo Editorial Universitario.

[https://www.researchgate.net/profile/Jose\\_Fernandez27/publication/268057516\\_EL\\_PERFIL\\_PROFESIONAL\\_DEL\\_PEDAGOGO\\_EN\\_LA\\_FORMACION/links/547121640cf216f8cfad0cc2/EL-PERFIL-PROFESIONAL-DEL-PEDAGOGO-EN-LA-FORMACION.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Fernandez27/publication/268057516_EL_PERFIL_PROFESIONAL_DEL_PEDAGOGO_EN_LA_FORMACION/links/547121640cf216f8cfad0cc2/EL-PERFIL-PROFESIONAL-DEL-PEDAGOGO-EN-LA-FORMACION.pdf)