



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

**TRABAJO FINAL DE CARRERA**

**GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS APLICADA A LA  
ADECUACIÓN DEL PLAN DE  
DESARROLLO  
PROFESIONAL Y DISEÑO E  
IMPLEMENTACIÓN DE UN  
PLAN DE FORMACIÓN EN  
ARCELORMITTAL  
SAGUNTO S.L**



**BEATRIZ BENITO LÓPEZ**  
VALENCIA, MARZO 2012  
DIRECTOR UPV:  
JOSÉ MIGUEL BERNÉ MARTÍNEZ  
DIRECTOR EMPRESA:  
RAFAEL GARCÍA MARÍN



A mis padres Rosa y Manuel, por la confianza que depositan en mí cada día, y por transmitirme siempre su coraje, su fuerza y su alegría.

A Marco, por regalarme sonrisas y ánimo en todo momento, y por quererme como soy.

A Luisa y Rafael, por quererme como a una hija.  
A Juanito, por su sabiduría, y a Luisita, que descansa en paz, por su risa y vitalidad.

A mi tío Miguel, y a mis primos Eric y Abril, por la fuerza que me dan.

A mis *amigos Lovelockianos*, y a mis *amigos del Billar*, por su gran amistad.

A mi tutor José Miguel, por dedicarme su tiempo y su apoyo. Al departamento de Recursos Humanos de ArcelorMittal Sagunto, por colaborar y prestarme su ayuda en el proyecto.

A la Facultad de ADE, por enseñarme tanto en estos cinco años.

Y en especial, a mi hermano Manuel, que está en su cielo. Por haber significado todo para mí... siempre estará en mi corazón, y en mi vida.



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	11
1.1 JUSTIFICACION DEL TEMA .....	12
1.2 LA FORMACIÓN EN LA ACTUALIDAD .....	14
2. RESUMEN .....	19
3. OBJETO DEL TRABAJO FINAL DE CARRERA Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS.....	20
4. OBJETIVOS .....	21
5. METODOLOGÍA.....	22
6. GRUPO ARCELORMITTAL.....	23
6.1 INTRODUCCIÓN .....	23
6.2 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.....	26
6.2.1 PRINCIPIOS DIRECTORES EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS.....	26
6.2.2 PROGRAMA DE DESARROLLO DE PERSONAL DIRECTIVO DE ÁMBITO MUNDIAL (GEDP) .....	28
6.2.3 COMITÉS DE DESARROLLO DE CARRERA.....	28
6.2.4 GESTIÓN DE RENDIMIENTO .....	29
6.2.5 IDENTIFICACIÓN DE TALENTOS .....	31
6.2.6 PLANIFICACIÓN DE RELEVO.....	32
6.2.7 PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL.....	32
6.2.8 DIVERSIDAD E INCLUSIÓN .....	33
6.2.9 POLÍTICA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL .....	34
6.2.10 POLÍTICA DE VALIDACIÓN DE CANDIDATOS.....	36
6.2.11 PROGRAMA GLOBAL DE ACOGIDA.....	37
6.2.12 POLITICA DE CLASIFICACION LABORAL Y DESIGNACION DE PUESTOS.....	38
6.2.14 RELACIONES CON LOS TRABAJADORES.....	43
6.2.15 POLÍTICA DE PLANIFICACIÓN DE PLANTILLAS .....	44
6.2.16 POLÍTICA DE FORMACIÓN .....	44
6.2.17 DECLARACIÓN DE POLÍTICA DE SEGURIDAD .....	47
6.3 ARCELORMITTAL ESPAÑA.....	48
7. ESTUDIO DEL SECTOR.....	52
7.1 SECTOR SIDERÚRGICO.....	53
7.2 INDUSTRIA DEL METAL.....	57
7.3 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR .....	61
7.3.1 FORMACIÓN CONTINUA .....	62

7.3.2 SEGURIDAD Y SALUD LABORAL .....	64
7.3.3 CUALIFICACIÓN .....	65
7.3.4 ATRAER Y MANTENER PERSONAL CUALIFICADO .....	65
7.4 THYSSENKRUPP GALMED .....	66
8. ARCELORMITTAL S.L SAGUNTO .....	68
8.1 SITUACIÓN GEOGRÁFICA.....	68
8.2 INSTALACIONES .....	69
8.3 PROCESO .....	70
8.4 PRODUCTOS .....	71
8.5 ORGANIGRAMA.....	75
8.6 EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN .....	80
8.7 EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA .....	83
8.8 RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DE LAS DIRECCIONES .....	84
8.8.1 DIRECCIÓN GENERAL.....	84
8.8.2 DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN .....	84
8.8.3 MANTENIMIENTO Y SERVICIOS.....	85
8.8.4 DIRECCIÓN TÉCNICA.....	85
8.8.5 DIRECCIÓN DE SERVICIO CLIENTES.....	86
8.8.6 DIRECCIÓN DE CONTROL Y FINANZAS.....	86
8.9 DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....	87
8.10 SITUACIÓN ACTUAL Y NOTICIAS.....	89
9. ANTECEDENTES .....	94
9.1 ORÍGENES DE LOS PLANES DE FORMACIÓN.....	94
9.2 ORÍGENES DEL PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL .....	96
10. MARCO NORMATIVO .....	101
10.1 REAL DECRETO 395/2007 .....	101
10.2 ORDEN TAS/2307/2007.....	105
10.3 ANÁLISIS NORMATIVA Y EMPRESAS .....	107
10.3.1 LA FORMACIÓN DE DEMANDA.....	108
10.3.2 CAMBIOS EN EL SISTEMA DE BONIFICACIONES EN 2007 .....	109
10.3.3 ACCESO AL SISTEMA DE BONIFICACIONES.....	111
10.3.4 CRÉDITO ASIGNADO .....	113
10.3.5 ORGANIZACIÓN DE LA FORMACIÓN .....	115
10.3.6 PARTICIPANTES Y COBERTURA FORMATIVA .....	120

10.3.7 CONTENIDOS FORMATIVOS .....	123
10.3.8 INDICADORES SECTORIALES .....	125
10.3.9 LA FORMACIÓN DE LOS COLECTIVOS PRIORITARIOS Y DE LOS INMIGRANTES.....	125
10.3.10 PERMISOS INDIVIDUALES DE FORMACIÓN .....	126
11. DESARROLLO. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN .....	129
11.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA.....	129
11.1.1 PROCEDIMIENTO .....	131
11.1.2 HERRAMIENTAS DE TRABAJO.....	137
11.2 PLAN DE FORMACIÓN .....	146
11.2.1 DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN .....	147
11.2.2 GESTIÓN E IMPARTICIÓN DE LA FORMACIÓN.....	152
11.2.3 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	165
12. DESARROLLO. ADECUACIÓN PLANES DE DESARROLLO PROFESIONAL.....	171
12.1 RECOGIDA DE INFORMACIÓN POR DEPARTAMENTOS .....	173
12.2 ANÁLISIS REQUERIMIENTOS ACTUALES.....	173
12.3 DISEÑO DE LOS ESTÁNDARES DE FORMACIÓN POR PUESTO DE TRABAJO .....	178
12.4 PLANTILLA RESUMEN DE LOS ESTÁNDARES.....	181
13. PLANES DE FORMACIÓN Y PLANES DE DESARROLLO PROFESIONAL .....	184
14. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN.....	185
14.1 ENCUESTA DE DESARROLLO .....	185
14.2 MARKETING CORPORATIVO .....	186
14.3 RETORNO DE LA INVERSIÓN.....	187
14.4 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS FORMADORAS.....	188
15. CONCLUSIONES .....	190
16. BIBLIOGRAFÍA .....	193
17. ANEXOS .....	197
ANEXO A. SOLICITUD PARA LOS PERMISOS INDIVIDUALES DE FORMACIÓN. ....	198
ANEXO B. TABLA NECESIDADES DE FORMACIÓN.....	200
ANEXO C. COSTES DE FORMACIÓN 2006 A 2011.....	219
ANEXO D. TABLAS DE FORMACIÓN POR DEPARTAMENTOS PARA LA ADECUACION DE LOS PLANES DE DESARROLLO.....	221
ANEXO E. ENCUESTA DE DESARROLLO .....	242

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Beneficios principales para la empresa y el empleado. ....	14
Tabla 2. Países en los que está presente ArcelorMittal.....	23
Tabla 3. Plantas del Grupo en España. ....	48
Tabla 4. Producción de acero por empresa. ....	56
Tabla 5. Principales exportadores de acero a nivel mundial.....	56
Tabla 6. Principales importadores de Acero a nivel mundial. ....	57
Tabla 7. Cambio en las funciones asociadas al área de RRHH. ....	61
Tabla 8. Evolución de la producción en el Área de Decapado. ....	80
Tabla 9. Evolución de la producción en el Área de Tándem Continuo. ....	81
Tabla 10. Evolución de la producción en el Área de Electrocinchado. ....	81
Tabla 11. Evolución de la producción en el Área de Temples. ....	82
Tabla 12. Evolución de la producción en el Área de Galvanizado. ....	82
Tabla 13. Evolución de la Plantilla. ....	83
Tabla 14. Manual de funciones del departamento de Recursos Humanos. ....	88
Tabla 15. Ventajas e inconvenientes de la EFT-92. ....	100
Tabla 16. Módulos económicos máximo aplicables a efectos de bonificación. ....	106
Tabla 17. Diferencias fundamentales entre el Real Decreto de 2004 y el de 2007. ....	111
Tabla 18. Empresas formadoras en función de su tamaño. 2008. ....	112
Tabla 19. Distribución de participantes formados en acciones formativas presenciales según su ubicación de su centro de trabajo y según el lugar de impartición de la formación.....	119
Tabla 20. Distribución de los Permisos en función de la titulación de acceso. ....	127
Tabla 21. Estado de revisiones. ....	136
Tabla 22. Plantilla necesidades de formación.....	148
Tabla 23. Valoración de objetivos y desarrollo profesional. ....	149
Tabla 24. Ratio coste por hora según área. ....	154
Tabla 25. Plan de Formación 2012. ....	158
Tabla 26. Evaluación Plan de Formación. ....	166
Tabla 27. Modelo Plan de Desarrollo Profesional.....	172
Tabla 28. Estructura de Temples en 1992. ....	174
Tabla 29. Nueva estructura de Temples. ....	175
Tabla 30. Estructura de Líneas en 1992. ....	176
Tabla 31. Nueva estructura de Líneas. ....	177
Tabla 32. Matriz de Responsabilidades y Requerimientos por roles laborales. Dpto. de Temples. ....	179
Tabla 33. Matriz de Responsabilidades y Requerimientos por roles laborales. Dpto. de Lineas. ....	180
Tabla 34. Agrupación de Puestos y formación Temples. ....	182
Tabla 35. Agrupación de Puestos y formación Líneas. ....	183
Tabla 36. Retorno de la inversión.....	188

## INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Zonas donde opera el grupo ArcelorMittal. ....	24
Imagen 2. Lakshmi Narayan Mittal.....	25
Imagen 3. Automoción.....	49
Imagen 4. Torre olímpica ArcelorMittal. ....	52
Imagen 5. ThyssenKrupp Galmed y ArcelorMittal.....	66
Imagen 6. Planta de ArcelorMittal Sagunto. ....	69
Imagen 7. Situación geográfica ArcelorMittal Sagunto.....	69
Imagen 8. Logotipo de Renault. ....	72
Imagen 9. Logotipo de General Motors. ....	73
Imagen 10. Logotipo de Nissan.....	73
Imagen 11. Logotipo de Seat.....	73
Imagen 12. Logotipo de Ford. ....	73
Imagen 13. Material culinario. ....	74
Imagen 14. Maquinilla eléctrica. ....	74
Imagen 15. Paros Planta Sagunto. ....	92
Imagen 16. Antigua Escuela de Aprendices de Sagunto. ....	94
Imagen 17. Aula de Formación. ....	95
Imagen 18. Creación de tandas. ....	137
Imagen 19. Creación de tandas. Listado. ....	138
Imagen 20. Creación de tandas.Asistentes. ....	138
Imagen 21. Acceso a informes. ....	139
Imagen 22. Informe anual Septiembre 2011. ....	140
Imagen 23. Acceso a consulta de históricos.....	141
Imagen 24. Selección del trabajador a consultar el histórico. ....	141
Imagen 25. Histórico de formación de un trabajador. ....	142
Imagen 26. Acceso a la gestión de la formación.....	143
Imagen 27. Acceso a las acciones formativas. ....	143
Imagen 28. Acciones formativas dadas de alta. ....	144
Imagen 29. Descripción de las acciones formativas.....	144
Imagen 30. Acceso a datos de la empresa. ....	145
Imagen 31. Datos económicos de la empresa. ....	145
Imagen 32. Intranet ArcelorMittal. ....	146
Imagen 33. Comunicación a la RTL. ....	161
Imagen 34. Plantilla para el control de la asistencia. ....	163
Imagen 35. Certificado de asistencia.....	164
Imagen 36. Cuestionario de Evaluación de la Calidad.....	169
Imagen 37. Panel informativo ArcelorMittal Sagunto. ....	186

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución del índice global de precios del acero. ....	54
Gráfico 2. Porcentaje de variación sobre el mismo trimestre del año anterior. ....	59
Gráfico 3. Relación entre motivación y habilidades informáticas. ....	63
Gráfico 4. Organigrama ArcelorMittal Sagunto. ....	79
Gráfico 5. Estructura Funcional de Trabajo/Gestión por Competencias. ....	97
Gráfico 6. Evolución de la polivalencia tras la EFT. ....	97
Gráfico 7. Formación Integral. ....	98
Gráfico 8. Agrupaciones de funciones en producción. ....	99
Gráfico 9. Conocimiento de la financiación de la Fundación Tripartita. ....	112
Gráfico 10. Inversión en formación. Periodo 2007-2009. ....	114
Gráfico 11. Evolución del presupuesto para formación de ocupados. ....	114
Gráfico 12. Estrategia de detección de necesidades. ....	116
Gráfico 13. Existencia de un Plan de Formación. ....	117
Gráfico 14. Participantes formados según modalidad. ....	118
Gráfico 15. Dinámica territorial de la formación en las empresas. ....	121
Gráfico 16. Total empresas que hacen formación. ....	122
Gráfico 17. Distribución de participantes según edad. ....	122
Gráfico 18. Distribución de participantes según género. ....	123
Gráfico 19. Contenidos formativos con mayor número de participantes. ....	124
Gráfico 20. Evolución de las horas impartidas en formación. ....	129
Gráfico 21. Evolución del número de cursos impartidos en formación. ....	130
Gráfico 22. Evolución del número de asistentes en las acciones formativas impartidas. ....	131
Gráfico 23. Porcentaje de participación de las Necesidades de Formación personal Dentro de Convenio. ....	150
Gráfico 24. Porcentaje de participación de las Necesidades de Formación personal Fuera de Convenio. ....	151
Gráfico 25. Ratio coste por hora, según áreas de formación. ....	154
Gráfico 26. Número de acciones formativas. ....	159
Gráfico 27. Número de acciones formativas. ....	159

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es el estudio del diseño y la implementación de un plan de formación así como la adecuación de los requerimientos necesarios por puesto de trabajo en la empresa multinacional ArcelorMittal S.L Sagunto. Por tanto, en este proyecto se abordan dos aspectos importantes: por una parte, el plan de formación y por otra parte, los requerimientos formativos para la promoción interna del personal.

Respecto a los planes de formación en dicha empresa, que se realizan anualmente y que tienen como finalidad aumentar el valor de los activos de los recursos humanos, incrementando su formación tanto teóricamente como prácticamente, se realiza mediante una recogida previa de las necesidades de formación del personal, recogiendo todas ellas mediante un plan de formación en el que se recogen las fechas, costes, horas, trabajadores que participan y las empresas externas o monitores internos que imparten la formación.

En la doble vertiente del proyecto, se lleva a cabo un estudio de adecuación de los requerimientos o estándares de formación, de cada puesto de trabajo, analizando las aptitudes actuales de los trabajadores y elaborando nuevos requerimientos por puesto de trabajo según consideren necesarios los jefes de departamentos y el departamento de recursos humanos. Con esta parte del proyecto, se pretende que los planes de carrera llevados a cabo por la empresa mediante una estructura funcional de trabajo diseñada hace veinte años, se actualicen y se adecue a las necesidades actuales laborales en cuanto a nuevas tecnologías y métodos de trabajo, además de las necesidades de la empresa.

Para llevar a cabo estos dos puntos es necesario realizar reuniones con los departamentos, valoración de los puestos de trabajo, y reuniones sindicales con los representantes de los trabajadores para que ambos aspectos puedan ser transparentes y veraces y alineados por todas las partes de la organización en el ámbito interno de la empresa.

Además, con este proyecto se pretende subsanar una no conformidad de la última auditoría en el departamento de Recursos Humanos, en el cual se indicaban que la formación que poseían los trabajadores no correspondía a la formación indicada en la estructura de promoción interna de la empresa, ya que dicha estructura era obsoleta y por tanto no se estaba haciendo cumplir.

Asimismo, se abordan temas sobre política de recursos humanos de la planta de Sagunto, procesos, productos, y situación actual de la misma. Resulta necesario realizar un estudio del sector donde se localiza la empresa para comprender de esta manera las necesidades reales, oportunidades y debilidades del sector, siempre con el objetivo de la formación teórica y práctica que se requiere en dicho sector.

Se lleva también a cabo un estudio sobre el marco normativo en el cual se recoge la reglamentación de la formación en las empresas, con el objeto de poder llevarla a cabo bajo el prisma legal, pudiendo cumplir con todos los requisitos necesarios para disfrutar de bonificaciones y deducciones estatales.

Se estudia además los métodos legales y la metodología existente para llevar a cabo las acciones formativas, así como la formación e-learning, presencial, y aplicaciones telemáticas estatales para la gestión de la formación en las empresas.

Por último, en el proyecto se realizan varias propuestas de actuación y algunas mejoras como una Encuesta de Desarrollo, tablas dinámicas para la recogida de análisis, modificaciones de los formularios registrados en el procedimiento de los planes de formación, nuevos procedimientos de selección de formadores, etc.

En resumen, con la siguiente propuesta de trabajo, se pretende actualizar y adecuar las necesidades de formación por puesto de trabajo y departamento para llevar a cabo un plan de promoción interno correcto y óptimo, así como abordar necesidades de formación añadidas con el fin de mejorar y motivar el principal activo de la empresa, sus trabajadores, en un plan de formación específico, detallado y planificado, que cumpla con la política de recursos humanos y sea adecuado dentro del presupuesto de la empresa, teniendo en cuenta una coyuntura actual de crisis económica.

## 1.1 JUSTIFICACION DEL TEMA

José Luis Salguero, economista, consultor experto en financiación, gestión, ejecución y justificación de formación continua y, también Director de la Asociación Nacional de Entidades Organizadoras (AENOA) afirma que "las empresas que tomen la decisión de reducir de un modo importante la formación continua de sus empleados lo pagarán en términos de competitividad y de inadaptación al mercado" y es que la importancia de ésta radica en la apertura de un nuevo cauce de posibilidades para los trabajadores y la empresa, que permitan la integración y la adaptación a una realidad cada vez más globalizada, dinámica y sujeta a una nueva visión empresarial basada en la cualificación y el desarrollo personal y profesional del capital humano según explican Elisabeth Juárez y Marisa Repiso, profesionales de Formación Continua y Empresas de Eurolog.

La actual crisis basada en una ocupación de baja cualificación ha puesto de manifiesto la necesidad de formarse de manera continua a lo largo de la vida laboral con el fin de actualizar las competencias y mantener la empleabilidad.

Se hace por ello relevante la importancia de un buen diseño e implementación de los Planes de Desarrollo o Carrera que capten los requerimientos a medio y largo plazo de los puestos de trabajo, así como un correcto diseño e implementación de un Plan de Formación con vistas a las necesidades más inmediatas del personal de la empresa, ya que ambos planes contribuirán a la mejora de la empleabilidad de los trabajadores, a la

mejora de la competitividad de la organización así como al resto de beneficios que se citan más adelante en este proyecto. Asimismo, la situación actual del sector siderúrgico donde se encuentra ArcelorMittal, y de la empresa local en sí, en la que se han tenido que llevar a cabo acciones tales como reducciones de jornada o despidos temporales mediante Expedientes de Regulación de Empleo, hace todavía más si cabe, que la formación impartida a los trabajadores les permita, por una parte, asumir mayores cargas de trabajo debido a la parada actual de contrataciones de personal y ser más polivalentes para adaptarse a las reestructuraciones, y por otra parte, que en el peor de los casos, y si la empresa se viera forzada a tomar la decisión de realizar despidos, los trabajadores contarán con mayores y más diversas aptitudes y habilidades gracias a la formación impartida durante su vida laboral, para facilitar así las reubicaciones de los mismos en otras empresas.

Ambos planes, el de Desarrollo y el de Formación, se elaboran dentro del departamento de Recursos Humanos y por el subdepartamento específico de Formación. Debido a mi colaboración con este departamento mediante el convenio en prácticas de la Universidad Politécnica de Valencia, se ha logrado comprender la gran importancia que asume la formación en las empresas, generándose inquietudes profesionales y abriéndose un camino laboral gratificante y a la vez complejo, en materia de Formación Continua y Recursos Humanos.

Por tanto, las ideas clave de este trabajo se sintetizan en los siguientes apartados:

- La Formación Continua posibilita la integración y adaptación a una realidad cada vez más globalizada, y su diseño e implementación contribuirán a que esta integración sea más o menos eficiente.
- Los Planes de Desarrollo Profesional de ArcelorMittal Sagunto, fueron diseñados en la Planta de Sagunto veinte años atrás, y resulta necesario su adecuación a las necesidades actuales.
- El diseño de los Planes de Formación resultaba ser incompleto y costoso en cuanto a tiempo invertido, por lo que resulta necesario agilizarlo y proponer las mejoras correspondientes, así como además su diseño e implementación para el nuevo año.
- En una época de crisis económica, la formación se hace aún más necesaria debido a las posibilidades de reubicación de personal si la organización realizara despidos o quebrara, en el peor de los casos, por lo que las acciones formativas impartidas y el nivel de cualificación de cada puesto de trabajo, deben contribuir a actualizar los conocimientos y aportar nuevos valores añadidos a los trabajadores.
- La gestión de Recursos Humanos aplicada a la planificación de la formación, permite a los trabajadores mayores satisfacciones personales y profesionales.
- Como conclusión, como manifestaba el Secretario Confederal de Formación para el empleo de Comisiones Obreras, Fernando Puig Samper, en una conferencia impartida en Mayo de 2011 en la ciudad de Toledo (España), existe la necesidad de invertir

tiempo y recursos en un mejor nivel de formación a los trabajadores, ya que “de la crisis o se sale con un impulso real en la formación, o la salida que tomaremos será falsa y equivocada”. Por tanto, que mejor momento que en un entorno crucial de supervivencia para las empresas, para elaborar un Plan de Formación y un Plan de Desarrollo, mejorarlos y convertirlos en unas herramientas capaces de mejorar la situación de la empresa.

## 1.2 LA FORMACIÓN EN LA ACTUALIDAD

### *Importancia de la formación*

La formación es una actividad cada día más importante para las empresas por diferentes motivos: los cambios permanentes en el entorno, la incorporación de nuevas tecnologías, el aumento de la competitividad, una sociedad cada vez más compleja, etc. Son razones que avalan la necesidad de contar con una formación permanente y continua que debe tener su origen en la empresa de forma sistemática y planificada, para adquirir o adecuar los conocimientos necesarios que garanticen el futuro de la empresa en las mejores condiciones.

Para Solé y Mirabet, 1997, no cabe la menor duda que la formación genera unos beneficios tanto para los empleados que la reciben como para la propia empresa, que se irán percibiendo a lo largo del tiempo. Los beneficios principales para la empresa y el empleado se pueden encontrar en la tabla siguiente:

Beneficios para los empleados
Incrementa las posibilidades de promoción interna o traslado a otros puestos más atractivos.
Trata de mantener a los empleados en la empresa, luego supone una seguridad de empleo para el empleado.
El incremento y mejora de conocimientos y habilidades, normalmente, reducirán los accidentes laborales.
Puede suponer un incremento de sus retribuciones al mejorar su caudal de conocimientos.
Beneficios para las empresas
Incremento de la innovación de productos y procesos.
Incremento de la productividad.
Reducción del absentismo laboral.
Más flexibilidad y capacidad de adaptación de la fuerza laboral ante nuevas situaciones.
Mayor facilidad para introducir cambios en la empresa, ya sea la incorporación de nuevas tecnologías o la modificación de métodos de gestión.

**Tabla 1. Beneficios principales para la empresa y el empleado.**

**Fuente. Propia sobre la base de Dirección de Recursos Humanos. Editorial. Universidad Politécnica de Valencia.**

Por medio de la formación se puede lograr disponer de empleados más cualificados, comprometidos, flexibles y preparados, lo que ayuda a la empresa a lograr una ventaja

competitiva basada en la diferenciación, que es considerada como la más efectiva en el actual ambiente de incertidumbre al que se enfrenta la empresa, (García-Tenoro, J., 2006).

Aunque en periodo de recesión exista la tentación de recortar la inversión en recursos humanos, la formación es más importante si cabe en época de crisis. La economía que emerge de una recesión es distinta de la que se hundió, por lo que los productos cambian y las empresas ganan eficiencia con el aumento de la competencia y la reducción de los márgenes de beneficio. Por tanto, los cambios exigen nuevas capacidades.

Los motivos a destacar por los que la formación se hace necesaria en la empresa son:

- Los cambios tecnológicos.
- Las necesidades de crecimiento y desarrollo de la sociedad y de la empresa.
- Cambios políticos, económicos, sociales, culturales, legales y medioambientales.
- Nuevas sensibilidades sociales como las deportivas, turismo, etc.

Además, la inversión en formación es de utilidad para:

- Mejorar la ejecución de las tareas.
- Mejorar el ajuste entre el individuo y su puesto de trabajo.
- Para socializar a los empleados en los valores y la cultura de la empresa.

### ***A Nivel Europeo***

Según una nota informativa del Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP), de Noviembre de 2009, a nivel europeo, algunos estados miembros han incrementado el presupuesto para formación, o cuando menos han mantenido su nivel pese al descenso de la recaudación tributaria.

Las empresas también desempeñan una función importante. A pesar de la crisis, muchas empresas francesas, por ejemplo, se han comprometido a invertir en formación superior a la que están obligadas conforme a sus normas tributarias.

Según los resultados de la encuesta realizada por la Presidencia Sueca y la Comisión Europea con la ayuda del CEDEFOP en los Estados Miembros y el debate posterior realizado en 2009, revelan que los gobiernos y los interlocutores sociales han llegado a un consenso para mantener el empleo.

Las empresas solían encontrar dificultades a la hora de contratar a trabajadores cualificados antes de la crisis y están dispuestas a conservar los recursos humanos que necesitan para la recuperación. Muchos Estados Miembros aplican principios de

<<flexibilidad>> aportando fondos públicos, a través del Fondo Social Europeo, con el fin de que las empresas combinen trabajo temporal y formación.

En Chipre, se subvenciona la formación en las empresas del sector turístico si retienen a sus empleados en lugar de despedirlos. Irlanda cuenta con un programa similar por el cual el Gobierno garantiza el 80% de los salarios de los trabajadores que participen en actividades formativas, siempre que las empresas no despidan.

A principios de 2009, Alemania creó un fondo para formar a trabajadores con contrato a tiempo parcial. La subvención oscila entre el 25% y 80%, de los costes de la formación, según el tipo de formación, el tamaño de la empresa y los participantes.

### *A Nivel Nacional*

Para Silvia Pascual, Directora Técnica de Tea Cegos Deployment, en su artículo “La formación en tiempo de crisis” publicado en septiembre de 2011, actualmente la formación es más que nunca, algo no a destacar, sino a planificar y diseñar con el compromiso del trabajador, vinculado a su desarrollo profesional y al retorno del beneficio de su aprendizaje a la organización, en un contexto que obliga a empresas y trabajadores a contribuir para mantener la empleabilidad.

Según dicho artículo, hoy más que nunca muchas empresas dejan escapar el talento en el que hace años invirtieron – comprándolo primero y potenciando su formación y desarrollo – presionadas por procesos de reestructuración para la reducción de costes a corto plazo. En la situación actual se podrían describir dos estrategias opuestas en materia de formación. Por un lado, las empresas que conservan la estructura “ más barata” por la necesidad de reducir sus costes, eliminando así las partidas económicas destinadas a la formación y por otro lado, las empresas que apuestan por un equipo preparado y polivalente para poder asumir los incrementos y la diversidad de carga laboral que todo ajuste de plantilla origina.

El Informe “Formación en las organizaciones: presente y futuro”, del Observatorio Cegos, realizado el primer trimestre de 2011, pone de manifiesto las tendencias más interesantes en el campo de la formación en las organizaciones. España destaca como el país en el que los empleados reciben más horas de formación (en comparación con Italia, Alemania, Gran Bretaña y Francia), vinculada fundamentalmente a la adquisición de conocimientos y prácticas profesionales encaminadas a un mejor desempeño en el puesto y al desarrollo profesional. En cuanto a tendencias de futuro en el ámbito de la formación, destaca en el informe, como áreas de formación preferidas: técnicas específicas del puesto; management, finanzas, compras, logística y calidad; técnicas, productos/servicios de la empresa.

En cuanto a la duración de la formación, los encuestados españoles prefieren sesiones presenciales de dos a tres días, y para formación a distancia o e-learning, sesiones de entre 30 minutos y una hora.

### ***Evolución de los últimos años***

En 2007, inicio de la crisis económica, la formación se incrementó a nivel nacional en un 8%, alcanzando un desembolso de 2.049 millones de euros, según las cifras de la consultora de formación Elogos. Sin embargo, a partir del segundo semestre de 2008, el crecimiento fue algo más moderado, en torno al 4% y 6%, con revisiones a la baja desde 2009.

Mónica Castillo, directora de Operaciones de la consultora Evolución 21, comenta en la revista de Información y Revista para el manager, en el artículo "Formación en tiempos difíciles" que "Tanto el número de acciones formativas como la inversión que se realiza en las mismas ha caído considerablemente", además, Castillo asegura que "los planes dirigidos al desarrollo habitual de los empleados se han visto reducidos a la mitad o incluso cancelados". Sin embargo, las consultoras y expertos apuntan a que no se cancelan los proyectos principales sino que se recortan los cursos de menor importancia. Para Francesc, director de Formación y Desarrollo de Generali, en el mismo artículo donde expresa su opinión Mónica Castillo, en la revista Formación 2009 de staff empresarial, en tiempo de crisis hay que apostar por la formación, ya que supone simultáneamente una oportunidad y una diferenciación.

En una coyuntura económica desfavorable hay que apostar por la formación para salir de la crisis, tal y como afirma también Jordi Díaz, director de programas de la escuela de negocios EADA reconociendo sin embargo, que la demanda de cursos ha caído en muchos sectores aunque no en la formación de directivos. Reducir la formación, cuando las empresas pueden bonificarse por ello parece un gran error.

En el artículo ya mencionado "Formación en tiempo de crisis" también se hace mención al caso de Sony, empresa líder en tecnología, en la cual no han recortado el gasto en formación en cuanto a calidad y contenido de ésta, sino que han optado por recortar el gasto de desplazamiento, viajes y alojamientos que conllevan las acciones formativas. Como consecuencia de esta tendencia, no solo en Sony, la demanda de la formación tiende a incrementarse en cursos más cortos y menos formación presencial para evitar los costes innecesarios que pueda ocasionar.

Habrà que tener en cuenta cómo influyen los tiempos de bonanza y de recesión en las empresas, dependiendo del sector donde se encuentren éstas. Por ejemplo, el presupuesto en formación en una empresa farmacéutica presentara menores variaciones según los ciclos económicos, que una empresa siderúrgica, como lo es la empresa objeto del proyecto y como se podrá analizar en párrafos posteriores con el análisis del sector.

### ***Tendencias en la formación para el empleo***

El tejido empresarial español se enfrenta a importantes retos y desafíos derivados de un entorno globalizado, cambiante e incierto, y que requiere del desarrollo permanente de conocimientos, capacidades y habilidades para poder competir.

La formación de los trabajadores es una pieza clave para su desarrollo profesional y un elemento esencial para incrementar su empleabilidad. La formación en el empleo juega un papel determinante como palanca de la productividad y herramienta de adaptación a los requerimientos de una economía global basada en el conocimiento.

En este marco, Adecco Training, la consultora de formación del grupo Adecco, ha desarrollado un estudio sobre "Tendencias en la formación para el empleo", a través de una encuesta realizada a las patronales empresariales responsables de los planes de formación para sus empleados durante 2010, publicado en la página web de Adecco ([www.adecco.es](http://www.adecco.es)).

De dicho análisis, se desprende el alto grado de reconocimiento con el que cuenta el Sistema de Formación para el empleo. En los últimos años se ha producido un importante incremento de personas ocupadas que participan en acciones formativas, éxito que ha de atribuirse al sistema existente. Así, de 2004 a 2010 el número de participantes formados en el ámbito estatal casi se triplicó. De los entrevistados se vislumbra que, la mayor parte de ellos, el 73% definieron los planes de formación como "Un medio de aportar valor a las empresas" y como un elemento "determinante en el desarrollo de los profesionales del sector" (42%).

## 2. RESUMEN

Los principales objetivos que se abordan en el presente proyecto son:

1. Análisis de la Formación Continua en las empresas, teniendo en cuenta su relevancia, las tendencias de formación, así como su evolución desde hace unos años hasta el momento, tanto en un análisis enmarcado dentro de la Unión Europea, como a nivel nacional.
2. Estudio del grupo empresarial en el cual se encuentra la empresa en la que se diseña e implementa dicho proyecto, ArcelorMittal S.L Sagunto. Dicho estudio se articula con una primera introducción del grupo para posteriormente abordar la política de Recursos Humanos específica del grupo. Se realiza además, el estudio del caso del grupo dentro del territorio nacional español.
3. Estudio del sector Siderúrgico analizando la evolución de éste, así como las políticas de Recursos Humanos generales dentro del sector.
4. Análisis de la empresa, a nivel local, en la que se diseña e implementa el presente proyecto. En dicho análisis se plantean los orígenes de la planta de Sagunto, su principal actividad y su proceso productivo, así como el departamento de Recursos Humanos y la situación actual de la empresa mediante las noticias de actualidad y las previsiones de la organización.
5. Para comprender los Planes que se exponen en el proyecto, se profundiza en los antecedentes de los mismos.
6. Confección del diseño y planificación de la implementación del Plan de Formación y el Plan de Desarrollo Profesional, recogiendo toda la documentación específica para su posterior planificación.
7. Finalmente, se mencionan algunas propuestas de actuación como posibles fuentes e iniciativas de mejora y optimización de los recursos.

### 3. OBJETO DEL TRABAJO FINAL DE CARRERA Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ASIGNATURAS

#### Objeto

El Objeto del Trabajo final de carrera es *La elaboración de dos planes muy vinculados entre sí que son propios de los departamentos de Recursos Humanos, dentro de la líder mundial de Acero, ArcelorMittal.*

Los objetivos del Plan de Formación y del Plan de Desarrollo o de Carrera son *mejorar la formación de los empleados para servir de apoyo al aumento de la productividad mediante un Plan de Formación, y actualizar e implementar los requerimientos formativos de los puestos de trabajo, actualmente desfasados, dentro del Plan de Desarrollo Profesional.*

#### Asignaturas relacionadas

1. *Dirección de Recursos Humanos.* Se han necesitado conocimientos sobre la asignatura de dirección de recursos humanos para abordar los planes de desarrollo o carrera, así como para el análisis de los puestos de trabajo para su correcta adecuación.
2. *Legislación Laboral y de la empresa y Gestión Fiscal.* Han sido necesarios conocimientos sobre derecho de la empresa para poder comprender y desarrollar los conceptos sobre la reglamentación de la formación laboral. Además, la asignatura de gestión fiscal ha permitido comprender las deducciones y bonificaciones sobre materia de formación en las empresas.
3. *Dirección estratégica y política de empresa.* La asignatura de dirección estratégica ha sido útil para el análisis del sector así como el análisis de la empresa objeto de estudio.
4. *Introducción a la informática.* La asignatura de informática ha resultado de gran ayuda para elaborar documentos de manera más óptima, diseñando y planificando la formación de manera más rápida y cómoda.
5. *Marketing en empresas.* Por último, la asignatura de marketing ha permitido aplicar los conocimientos sobre Marketing Corporativo para aportar vías de mejora en los Planes de Formación.

## 4. OBJETIVOS

Los **objetivos** del presente proyecto son:

- Realización de un Plan de Formación, que consiste en atender las necesidades formativas previamente identificadas, abarcando aspectos formativos relacionados con la producción, mantenimiento, calidad, seguridad, salud laboral, administración y dirección. Mediante este plan se persigue apoyar técnicamente la promoción interna así como el desarrollo de potenciales, aptitudes y facultades para incrementar las posibilidades de los equipos humanos, que permita además, desarrollar capacidades tanto de gestión como técnicas, disminuir los accidentes laborales en un sector acusado desde sus principios por este indicador mediante la formación en Prevención de Riesgos Laborales, así como la sensibilización al medio ambiente.
- Adecuación y recuperación de la esencia de la estructura funcional de trabajo diseñada en 1992 en la empresa, para el Desarrollo Profesional, adaptándose a las nuevas necesidades tecnológicas y de puestos de trabajo, para que las promociones internas se aprueben valorando los requerimientos o estándares reales de formación.
- Evaluación del escenario actual con crisis en casi todos los sectores, con la especialización y la cualificación como elemento esencial para poder hacer frente al desarrollo económico y laboral, aumentando, mediante la formación, las posibilidades laborales que se puedan dar.
- Apuesta por el Desarrollo Profesional de los trabajadores, adecuando la formación de cada puesto de trabajo a los nuevos entornos tecnológicos y conceptuales.
- Análisis de la pertinencia de la formación dentro de mundo laboral, mediante una visión internacional.
- Estudio de las posibilidades de bonificaciones estatales para el desarrollo de la formación, que permitan a las empresas impartir formación eliminando la barrera de los elevados costes.
- Estudiar un sector específico en el que se encuentra la empresa objeto de estudio para poder adecuar los planes formativos y de desarrollo al sector siderúrgico, analizando las tendencias en gestión de recursos humanos dentro del sector, la evolución del mismo, así como la necesidad real de formación y lo relevante que resulta ser en dicho sector.
- Aportación personal de vías de mejoras en los Planes de Formación y de Desarrollo Profesional para la promoción interna de los trabajadores, para que además, la empresa mediante la apuesta por la cualificación del personal, se convierta en una entidad más competitiva dentro de la globalización actual del mercado, y sus recursos humanos posean mayores satisfacciones profesionales permitiendo abordar la crisis económica actual mediante la especialización y la formación.

## 5. METODOLOGÍA

Aprovechando las prácticas en la empresa de ArcelorMittal Sagunto S.L, en colaboración con el departamento de Recursos Humanos, y el inicio en el mes de Septiembre del Plan de Formación, así como la propuesta por parte de la jefatura de personal para liderar un proyecto de adecuación de los Estándares de Formación por puesto de trabajo del Plan de Desarrollo, se han tomado los datos de la empresa a nivel local en cuanto estos aspectos.

Además, se han obtenido datos del Grupo a nivel global para poder contrastarlo y así poder hacer una diferenciación entre lo que se realiza en el Grupo y lo que se lleva a cabo en la Planta de Sagunto.

Asimismo, se ha comparado estos planes con la legislación vigente, tomando como referencia el Real Decreto que los regula para la obtención de bonificaciones por formación en la empresa.

Se han obtenido las cifras de ArcelorMittal Sagunto en cuanto a número de empleados, número de horas en formación y cursos, a partir de la base de datos del departamento de Recursos Humanos, y en base a esos datos se ha realizado un análisis. Con dicho análisis se estudian y evalúan los cambios que se van a desarrollar mediante el proyecto así como el impacto y los puntos de mejora a tener en cuenta.

Para elaborar el proyecto se han tomado también las plantillas utilizadas en todos los procesos utilizados en la empresa y valorado las mismas, adecuándolas y proponiendo cambios o revisiones de forma conjunta con la empresa y de forma individual para la obtención de vías de mejora.

A partir de los datos de coste de la formación se ha analizado las áreas con mayor coste en la empresa, analizando los motivos por los que ocurren dichas discrepancias económicas, para poder tener presente estos costes en planes futuros.

Han sido necesarias reuniones con los responsables de departamento de Temples y Líneas para el análisis de los requerimientos formativos por roles laborales, elaborando una matriz de estándares formativos para ambos departamentos aportando los cambios necesarios para mejorar dicha matriz.

Por último, también se ha analizado la importancia de la formación cogiendo como base los datos actuales sobre el tema en periódicos y revistas especializadas, para la comprensión de la misma permitiendo realizar las aportaciones personales al proyecto.

## 6. GRUPO ARCELORMITTAL

### 6.1 INTRODUCCIÓN

ArcelorMittal es el principal productor siderúrgico y minero integrado a escala mundial, presente en más de sesenta países. Ocupa una posición de liderazgo en todos los principales mercados mundiales del acero al carbono, incluyendo el automóvil, la construcción, los electrodomésticos y los envases, en los que dispone de una destacada posición en materia de I+D+i y tecnología.

El Grupo también cuenta con actividades de minería de referencia a escala mundial, con una cartera global que comprende más de veinte minas en explotación o en proceso de desarrollo; es el cuarto mayor productor mundial de mineral de hierro.

#### *Países presentes*

Dispone de instalaciones productivas en más de 22 países en cuatro continentes, lo que le permite estar presente en todos los mercados industriales claves, tanto en economías desarrolladas como en mercados emergentes, y cuenta asimismo con excelente redes de distribución. Los países en los que está presente son:

	Algeria	Kazajistán
Argentina	Liberia	Bélgica
Luxemburgo	Bosnia y Herzegovina	Macedonia
República Checa	Francia	Alemania
Italia	Brasil	México
Canadá	Polonia	China
Rumania	Costa Rica	España
Ucrania	Estados Unidos	Sudáfrica

**Tabla 2.** Países en los que está presente ArcelorMittal.

Fuente. Propia sobre la base de ArcelorMittal.

De forma más visual, las zonas mundiales donde opera el Grupo ArcelorMittal, se observan en la siguiente imagen, en el que el 53% de la producción Europea es producida por el Grupo, en los Estados Unidos el 34%, y en el resto de zonas presenta el 36% de la producción.

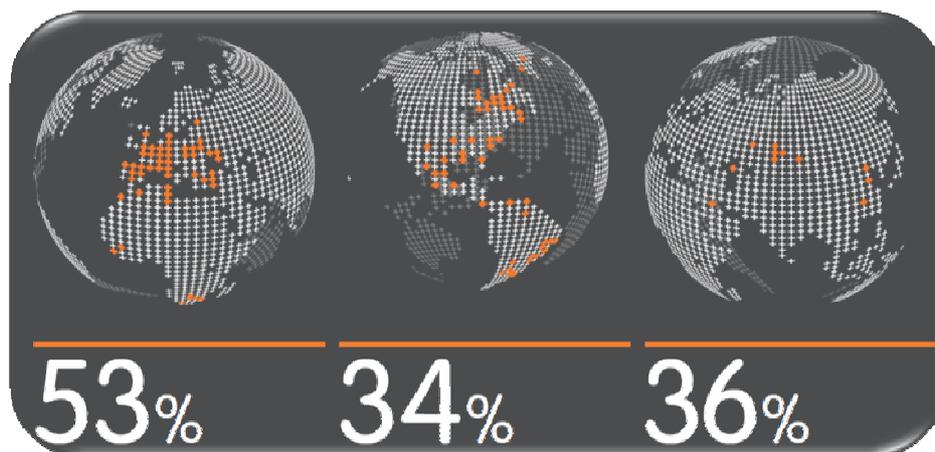


Imagen 1. Zonas donde opera el grupo ArcelorMittal.

Fuente. Informe ArcelorMittal 2010.

### ***Compromiso***

A través de sus valores corporativos – sostenibilidad, calidad y liderazgo- ArcelorMittal asume el compromiso de actuar de forma responsable en lo que se respecta a la seguridad, la salud y el bienestar de sus empleados, sus contratistas y las comunidades en las que desarrolla sus actividades. De igual modo, el Grupo está firmemente comprometido con la gestión sostenible del medio ambiente.

Asume un papel de liderazgo en el esfuerzo realizado por la industria para desarrollar tecnologías de producción siderúrgica que supongan un cambio cualitativo y centra sus esfuerzos en la investigación y el desarrollo de tecnologías y soluciones en acero que contribuyan a la lucha contra el cambio climático.

### ***Mercados mundiales***

ArcelorMittal forma parte de los índices bursátiles FTSE 4Good y Dow Jones Sustainability World Index. Las acciones del Grupo cotizan en los mercados bursátiles de Nueva York, Ámsterdam, París, Bruselas, Luxemburgo y en las bolsas españolas de Barcelona, Bilbao, Madrid y Valencia.

### ***Orígenes***

Arcelor se constituyó en la primavera de 2002, como resultado de la fusión de tres grupos siderúrgicos europeos: Arbed (Luxemburgo), Acelaria (España) y Usinor (Francia), mientras que Mittal Steel se formó en 2004 mediante la fusión de Ispat International (EEUU) y LNM Holdings (RU). En la primavera de 2005, Mittal Steel se hizo también con el control del grupo estadounidense International Steel Group (ISG).

A finales de 2006, Arcelor y Mittal Steel, los dos gigantes mundiales de acero, alcanzaron un acuerdo sobre la fusión. Mittal compró a Arcelor, su principal competidor europeo, por 34 mil millones de dólares americanos, creando de esta manera, el Grupo actual, ArcelorMittal.

## *Áreas de actividad*

La posición de liderazgo del Grupo, se basa en la producción de la gama completa de: Productos Planos, Productos Largos y Aceros Inoxidables, que el grupo transforma y distribuye a través de Arcelor Steel Solutions and services.

## *Presidente de ArcelorMittal*



Imagen 2. Lakshmi Narayan Mittal.

Fuente. [www.reportajes.org](http://www.reportajes.org)

Lakshmi Narayan Mittal, nació el 15 de junio de 1950, en Churu (Rajasthán), en la India, es el actual presidente y consejero delegado del Grupo ArcelorMittal. El señor Mittal heredó un pequeño taller metalúrgico de su padre y tras graduarse en Comercio, a partir del año 1976 mediante la compra y reconversión de una acería de Indonesia que se encontraba en dificultades económicas, comienza su expansión constante hasta hoy, bajo una política de compra de fábricas con problemas económicos.

El primer paso de su fuerte expansión lo realiza en Asia, con la compra de una siderúrgica de la ex república soviética de Kazajistán, donde se convierte en el primer suministrador de acero del país.

Con las privatizaciones de los grandes emporios industriales de los países de la Antigua Unión Soviética, Lakshmi Mittal adquiere empresas siderúrgicas en Polonia, Rumanía y República Checa, entre otras, consiguiendo producir a muy bajo precio gracias a los bajos costes salariales y a la creciente demanda de la emergente industria del automóvil.

Actualmente posee el 45% del capital del Grupo, vive en Inglaterra y según la revista Forbes, en 2011 ha sido el sexto hombre más rico del mundo.

## 6.2 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se describe la política de recursos humanos de ArcelorMittal, en el que se detallan los siguientes puntos:

- Principios Directores en materia de Recursos Humanos.
- Programa de Desarrollo de Personal Directivo de Ámbito Mundial (GEDP).
- Comités de Desarrollo de Carrera.
- Gestión del Rendimiento.
- Identificación de Talentos.
- Planificación del Relevo.
- Planificación del Desarrollo Profesional.
- Diversidad e Inclusión.
- Política de Selección y Contratación de Personal.
- Política de Validación de Candidatos.
- Programa Global de Acogida.
- Política de Clasificación Laboral y Designación de Puestos.
- Política de remuneración y prestaciones.
- Relaciones con los trabajadores.
- Política de Planificación de Plantillas.
- Política de Formación.
- Declaración de política de seguridad de bienes e instalaciones.

### 6.2.1 PRINCIPIOS DIRECTORES EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS

Los Principios Directores de las políticas de Recursos Humanos de ArcelorMittal reflejan los valores fundamentales – Sostenibilidad, Calidad y Liderazgo – y reconocen que las políticas de Recursos Humanos deben potenciar el desarrollo de las personas del Grupo como factor esencial para impulsar los resultados empresariales. Estos principios directores, aplicados a través de las empresas locales, tienen por objeto apoyar a los

hombres y mujeres de ArcelorMittal en sus esfuerzos dirigidos a materializar el espíritu de la marca: “Transformig Tomorrow” (transformando el futuro).

1. ArcelorMittal fomenta un entorno laboral seguro, saludable y productivo.
2. ArcelorMittal apoya los esfuerzos y aspiraciones de los empleados dirigidos a alcanzar su pleno potencial en el desempeño.
3. ArcelorMittal es una organización que se rige por los méritos.
4. La mejora continua basada en el trabajo en equipo forma parte de la idiosincrasia de ArcelorMittal.
5. ArcelorMittal aspira a atraer, contratar, conservar y motivar a personas de gran talento a través de una atractiva propuesta de valor.
6. La confianza mutua es un elemento clave de las relaciones de ArcelorMittal.
7. ArcelorMittal asume el compromiso de ser una entidad responsable y sumamente respetada, a lo que deben contribuir sus políticas de Recursos Humanos.

La aplicación de los Principios Directores de ArcelorMittal en materia de Recursos Humanos requiere una serie de compromisos claves por parte de la dirección de la Compañía:

1. Todos los directivos de ArcelorMittal deben adherirse a los principios directores de la Compañía en materia de Recursos Humanos y considerarlos como propios.
2. Los equipos de Recursos Humanos se aseguraran de que las correspondientes políticas, procesos y marcos de competencias de Recursos Humanos estén documentados y sean conocidos por el personal de ArcelorMittal.
3. Los responsables de unidades de negocio y áreas funcionales, con el apoyo de sus equipos de Recursos Humanos, establecerán objetivos cuantificables en materia de Recursos Humanos.
4. Los responsables de unidades de negocio comunicarán de forma efectiva sus objetivos, planes y objetivos de rendimiento a los trabajadores.
5. Cuando resulte necesario, se llevarán a cabo auditorías para verificar la correcta aplicación de las políticas y los procesos.
6. Las regulares Encuestas de Clima Laboral, la política de notificación de infracciones (whistleblower) y otros mecanismos de notificación adecuados contribuirán a identificar áreas de mejora.

7. Todas las entidades deberán cumplir íntegramente los requisitos legales, incluyendo el Código de Conducta Empresarial y Directrices Anticorrupción de ArcelorMittal.

### 6.2.2 PROGRAMA DE DESARROLLO DE PERSONAL DIRECTIVO DE ÁMBITO MUNDIAL (GEDP)

#### *Declaración de política*

El programa GEDP es la piedra angular de la estrategia en materia de Recursos Humanos. Incluye los siguientes cuatro procesos principales de gestión de Recursos Humanos en ArcelorMittal: Gestión del Rendimiento, Identificación de Talentos, Planificación del Desarrollo Profesional y Gestión del Relevo. El programa GEDP ayuda a los empleados a adecuar sus objetivos personales a la estrategia empresarial, favorece la comunicación y los intercambios de información entre los directivos y sus colaboradores directos, permite cuantificar los resultados, identifica las competencias requeridas para realizar el trabajo de la organización y promueve los debates en torno al desarrollo de la carrera profesional.

#### *Principios*

Los principios fundamentales del programa GEDP son:

- Los directivos se reúnen con sus colaboradores directos, al menos dos veces al año, para analizar el rendimiento, las competencias, la planificación de la carrera profesional y las necesidades en materia de desarrollo.
- Estas reuniones deben tener carácter formal y las conclusiones de las mismas deben registrarse en el sistema eGEDP.

### 6.2.3 COMITÉS DE DESARROLLO DE CARRERA

#### *Declaración de política*

La reunión del “Comité de Desarrollo de Carrera” es uno de los procesos claves para asegurar la eficiencia en la gestión y el desarrollo de los Recursos Humanos en ArcelorMittal. Además de elevar el nivel de competencias, asegura la existencia de un proceso de desarrollo continuo de talentos (talent pipeline) y su preparación para ocupar puestos claves.

#### *Proceso*

Se celebran reuniones de Comités de Desarrollo de Carrera en el conjunto del Grupo. Se llevará a cabo un análisis específico relativo a las personas incluidas en el programa

GEDP. En estas reuniones, los directivos deberán presentar las valoraciones de cada empleado y justificarlas con la documentación pertinente, aportando ejemplos concretos de resultados positivos y negativos. Se realizarán comparaciones entre personas de diferentes áreas funcionales y departamentos.

### ***Ámbito de aplicación***

Esta política es aplicable a todos los Executive Vice Presidents, Vice Presidents, General Managers y Managers que participan en la gestión del Programa de Desarrollo de Personal Directivo de Ámbito Mundial (GEDP).

## **6.2.4 GESTIÓN DE RENDIMIENTO**

### ***Declaración de política***

La gestión de rendimiento es un proceso estándar en el conjunto de ArcelorMittal y constituye la base para generar mejoras duraderas a través de una gestión eficaz del rendimiento y el potencial de los empleados del Grupo. En este proceso se utilizan los mismos criterios específicos y las mismas descripciones de valoración en el conjunto del Grupo. Para asegurar la homogeneidad en su aplicación, se pone a disposición de todos los directivos una formación relativa a la Gestión del Rendimiento y se llevan a cabo reuniones de armonización de escalas de valoración para justificar las valoraciones.

### ***Principios***

Los resultados claves del proceso de Gestión del Rendimiento en ArcelorMittal son:

- Adaptación de los objetivos de los empleados a la estrategia empresarial de ArcelorMittal a través de objetivos de rendimiento SMART, objetivos suficientemente concretos (Specific), objetivos cuantificables (Measurable), objetivos establecidos por mutuo acuerdo (Agreed-upon), objetivos realistas (Realistic) y objetivos sujetos a plazos definidos, que permitan un seguimiento (Trackable).
- Potenciar el compromiso de los empleados con la consecución de los objetivos.
- Impulsar la mejora del rendimiento.
- Servir como mecanismo de identificación de talentos en la organización.
- Proporcionar información para otros procesos del área de Recursos Humanos, ej.: nominaciones para actividades de ArcelorMittal University, remuneración y prestaciones.

### ***Etapas principales***

Para gestionar adecuadamente el rendimiento de los empleados, los directivos deben llevar a cabo el siguiente proceso:

1. Establecer un plan de rendimiento.

Determinar las expectativas y los objetivos que cada empleado deberá alcanzar durante el año siguiente. El directivo y el empleado establecen este plan conjuntamente.

2. Aportar regularmente información y apoyo.

Al aportar a sus colaboradores información sobre su rendimiento, los directivos potencian el progreso, la evolución y el crecimiento de sus equipos, tanto individual como colectivamente.

3. Realizar una evaluación semestral.

La evaluación a mediados del año pertinente determinar si el desempeño de un empleado es o no acorde con las expectativas establecidas en su plan de rendimiento. Esta evaluación del desempeño durante el transcurso del año permite que el directivo y el empleado identifiquen posibles problemas, tomen las acciones oportunas para asegurar un elevado nivel de rendimiento e introduzcan las mejoras pertinentes.

4. Realizar el proceso de evaluación anual de rendimiento.

Permite determinar si un empleado ha alcanzado o no los objetivos y las expectativas establecidos en su plan de rendimiento.

5. Definiciones de rendimiento/potencial.

5.1 Rendimiento: Se trata de la contribución real aportada por la persona a la empresa durante el año cuyo rendimiento se está evaluando y abarca los resultados específicos requeridos en las funciones desarrolladas.

5.2 Potencial: Se refiere al desarrollo futuro de la persona y no se trata de una evaluación del rendimiento sino de un análisis del progreso futuro de la persona en el seno de la Organización.

La movilidad y un adecuado dominio del inglés como idioma de trabajo son requisitos fundamentales para la promoción profesional fuera del ámbito local y para aquellas personas que aspiren a desarrollar una carrera a nivel de Grupo.

6. Ámbito de aplicación.

Esta política es aplicable a todos los Executive Vice Presidents, Vice Presidents, General Managers, Managers y personal “exempt” de ArcelorMittal, incluyendo los empleados con movilidad a escala mundial, los titulados MBA contratados y los empleados expatriados.

## 6.2.5 IDENTIFICACIÓN DE TALENTOS

### ***Declaración de política***

La identificación y el desarrollo de los talentos que existen internamente en ArcelorMittal se consideran como uno de los retos claves en el ámbito empresarial actual. Como cualquier otro proceso de planificación empresarial, la planificación de talentos es una competencia organizativa de gran importancia, que se reflejará directamente en la gestión de los procesos a través de un sistema eficaz de desarrollo continuo de personal directivo (leadership pipeline).

### ***Objetivos claves del proceso de identificación y gestión de talentos.***

Los objetivos claves del proceso de Gestión de Talentos son:

- Asegurar la materialización de la estrategia empresarial de ArcelorMittal en el futuro, a través del desarrollo de las personas.
- Potenciar el crecimiento rápido y efectivo y el desarrollo de la organización.
- Prever y apoyar los cambios en un Grupo multicultural.
- Lograr la sostenibilidad de las mejoras de rendimiento, potenciando la asunción de responsabilidades y la motivación de las personas de gran talento.

### ***Definición de [Persona de Gran] Talento.***

Se entiende por [Persona de Gran] Talento una persona que cuenta con la capacidad, el compromiso y la aspiración de acceder y tener éxito en un puesto de nivel superior, y/o tiene capacidad para asumir un mayor nivel de responsabilidad en otros sectores/áreas de la organización, y ha demostrado una trayectoria continuada de elevado rendimiento. En términos de calificación en el programa GEDP, esto corresponde a una valoración de Potencial superior o igual a 4 y una valoración de Rendimiento superior o igual a 3.

### ***Ámbito de aplicación.***

Esta política se aplica a todas las personas identificadas como Talentos en ArcelorMittal.

## 6.2.6 PLANIFICACIÓN DE RELEVO

### *Declaración de política*

El Proceso de Planificación del Relevo es un esfuerzo deliberado y sistemático realizado por la organización para fomentar la mejora de empleados individuales y para asegurar la continuidad en puestos claves, incluyendo en áreas de gestión, áreas técnicas y áreas profesionales especializadas. La gestión del relevo es un elemento fundamental para el aprendizaje en el marco de la organización y su objetivo es preservar los conocimientos históricos de la Compañía e impulsar una mejora continua de la efectividad de las personas y la organización.

### *Etapas Principales*

El proceso de Gestión del Relevo comprende las siguientes cinco etapas:

1. Identificación de puestos claves y relevos.
2. Elaboración de perfiles de relevos.
3. Análisis semestral del plan de relevos.
4. Modificación/actualización de los objetivos de desarrollo y del plan de acciones.
5. Recopilación, mantenimiento y presentación de los datos.

### *Ámbito de aplicación*

Esta política es aplicable a los puestos claves en ArcelorMittal.

## 6.2.7 PLANIFICACIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL

### *Declaración de política*

El proceso de Planificación del Desarrollo es un elemento esencial para complementar la gestión de Recursos Humanos en ArcelorMittal. Este proceso se centra en identificar y evaluar las necesidades de desarrollo actuales y futuras al objeto de detectar carencias que se deban subsanar para mejorar el rendimiento actual y futuro.

Los Planes de Desarrollo constituyen un componente fundamental del proceso de Planificación del Rendimiento. Los Planes de Desarrollo se centran en las necesidades profesionales actuales y en las expectativas en materia de evolución profesional futura, y potencian las fortalezas existentes y las áreas que requieren mayor desarrollo.

Un adecuado Plan de Desarrollo debe incluir una combinación de oportunidades de desarrollo (incluyendo cursos de formación), experiencias en puestos de trabajo

(incluyendo actividades que supongan un esfuerzo) y actividades orientadas hacia el desarrollo relacional.

Los Planes de Desarrollo deben ser realistas, con objetivos anuales alcanzables, y deben contar con el pleno apoyo del director de quien depende el empleado. El Plan de Desarrollo es una responsabilidad compartida: los directores deben ayudar a sus colaboradores directos a alcanzar sus objetivos, mientras que son los propios empleados quienes deben cuantificar el progreso logrado con respecto a los objetivos y cumplir los plazos fijados en el plan.

Al menos una vez al año, el empleado y su director deben establecer objetivos de desarrollo y definir las acciones necesarias para la consecución de cada uno de los objetivos anuales de rendimiento del empleado, basándose en las necesidades y competencias ligadas al puesto de trabajo actual. Los planes de desarrollo deben definirse y establecerse por mutuo acuerdo al comienzo de cada año.

### ***Ámbito de aplicación***

Esta política es aplicable a todos los Executive Vice Presidents, Vice Presidents, General Managers, Managers y personal “exempt” de ArcelorMittal, incluyendo los empleados con movilidad a escala mundial, los titulados MBA contratados y los empleados expatriados.

## **6.2.8 DIVERSIDAD E INCLUSIÓN**

### ***Objeto de la política***

El objetivo es crear un entorno de trabajo moderno y flexible en el que los empleados puedan desarrollar su originalidad y su talento. La plena materialización de estas aptitudes permitirá mejorar el rendimiento y ayudará a definir nuevos mercados, a dar respuesta a los retos de los clientes y a satisfacer las expectativas de todas las partes implicadas en las actividades, con un enfoque innovador y creativo.

### ***Declaración de política***

ArcelorMittal es la empresa siderúrgica de mayor tamaño y más integrada del mundo, con operaciones en más de 60 países. Desarrolla actividades a escala mundial de acuerdo con la legislación y las costumbres de todos los países en los que opera. Se cree en el poder de la audacia, como elemento generador de oportunidades para redefinir la excelencia, liderar la industria y lograr el objetivo último de “transformar el futuro”.

La diversidad de la plantilla supone un valor para la Compañía: aportar nuevas ideas, perspectivas y experiencias en un entorno abierto en el que se fomentan valores de Liderazgo, Calidad y Sostenibilidad.

Para ArcelorMittal, la diversidad es sinónimo de una plantilla en la que se integran las diferentes culturas, generaciones, géneros, grupos étnicos, nacionalidades, aptitudes, entornos sociales y todas las demás características específicas que nos distinguen como personas. La inclusión supone la creación de un entorno de trabajo en el que todas las personas tengan la posibilidad de participar plenamente en el éxito de la empresa, en un contexto en el que todos los empleados son valorados por sus competencias, experiencias y perspectivas particulares.

### ***Principios de la política***

Para lograr este objetivo, la empresa se ha de comprometerse a:

- Actuar de forma proactiva para identificar, analizar y abordar los retos en materia de diversidad que puede existir en el grupo y en las diferentes unidades que lo componen.
- Asegurar el cumplimiento, en todas las unidades operativas, de las obligaciones legales y reglamentarias, así como del Código de Conducta Empresarial y de los Valores de la Compañía.
- Eliminar los comportamientos discriminatorios en todas las etapas de la vida laboral y en todos los niveles de la estructura jerárquica.
- Garantizar a todos los empleados o proveedores de servicios el derecho a un lugar de trabajo exento de cualquier tipo de acoso.
- Adaptar los procesos y procedimientos internos para fomentar la diversidad y la inclusión.
- Proporcionar formación y fomentar la concienciación en lo referente a las responsabilidades y los beneficios derivados de la diversidad y la inclusión, con el fin de potenciar la comprensión de las diferencias y semejanzas.

## **6.2.9 POLÍTICA DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

### ***Declaración de política***

ArcelorMittal asume el compromiso de asegurar que cada candidato sea tratado con equidad y dignidad y apoya la diversidad. Consiguientemente, no se tolerará ninguna práctica discriminatoria ilegal por razón de raza, color, sexo, edad, religión, etnia o nacionalidad, incapacidad o cualquier otro criterio discriminatorio ilícito.

ArcelorMittal se ha fijado el objetivo de establecer un mercado de trabajo transparente y dinámico que abarque todos los países en los que el Grupo está presente, que favorezca la evolución de la carrera profesional, el desarrollo personal y la movilidad

internacional. La única excepción son los puestos cubiertos a través de procesos de traslados gestionados, como el proceso de planificación del relevo.

Asimismo, antes de proceder a una contratación externa, se deberán considerar todos los candidatos internos locales cualificados para el puesto; los candidatos internos locales que reúnan los requisitos exigidos para el puesto tendrán prioridad sobre los candidatos externos.

Para lograr estos objetivos:

- Como directriz general, la rotación de puestos de trabajo no se produce normalmente a intervalos inferiores a dos años.
- Todas las vacantes para puestos de niveles hasta Manager inclusive deben publicarse en la herramienta Job Market On-line.
- Idealmente, todos los candidatos deberían informar a sus superiores jerárquicos cuando presentan una candidatura para un cambio de puesto en el ámbito interno.
- La decisión de no trasladar a un empleado a un nuevo puesto únicamente podrá ser tomada por un Executive Vice President. Dicha decisión sólo podrá responder a motivos empresariales justificados.
- Cuando un candidato interno haya sido seleccionado para un nuevo puesto, el traslado no se podrá demorar durante un periodo excesivamente largo.
- Todos los candidatos, internos y externos, deberán recibir una respuesta adecuada y puntual.
- Antes de decidirse una contratación, cada candidato deberá haber mantenido entrevistas personales con al menos dos personas, incluyendo un representante de Recursos Humanos y el directivo que solicita la contratación.
- Deberán documentarse las entrevistas, incluyendo las preguntas y respuestas formuladas durante las mismas; sin embargo, únicamente se conservará la documentación relativa a las entrevistas mantenidas con el candidato seleccionado.

### ***Ámbito de aplicación***

La política de Selección y Contratación de Personal es aplicable a la selección de personas para puestos clasificados como “exempts”.

## 6.2.10 POLÍTICA DE VALIDACIÓN DE CANDIDATOS

### ***Objeto de la política***

Al objeto de minimizar el riesgo potencial de fraude, robo y alteración de la actividad empresarial derivado de decisiones inadecuadas en materia de contratación, se establece el proceso de validación de candidatos previo a la contratación como práctica estándar aplicable a todas las personas de nueva incorporación así como en los casos de promoción de empleados a puestos de General Manager o de nivel superior, excepto si se trata de personas que ya hayan sido sometidas anteriormente a este proceso de validación por ArcelorMittal.

La finalidad principal de la validación de candidatos previa a la contratación es reducir el riesgo para la empresa, identificando información desfavorable o discrepancias que afecten o pudieran afectar a la capacidad del candidato para desempeñar de forma eficiente las funciones previstas, y asegurar el cumplimiento de los requisitos normativos, incluidos los relativos a la normativa Sarbanes Oxley, (ley aplicable a todas las empresas que coticen en la bolsa de Valores de Nueva York cuya finalidad es la independencia de las Auditorías, el gobierno corporativo y la transparencia financiera).

### ***Declaración de política***

Todo proceso de validación se llevará a cabo antes de que el potencial empleado asuma sus nuevas funciones.

Todo proceso de validación deberá llevarse a cabo con el consentimiento previo por escrito del candidato preseleccionado y de conformidad con los requisitos en materia de protección de datos aplicables en el país en el que la persona vaya a ser contratada.

Nivel 1 – Principios aplicables a todos los nuevos empleados no “exempt”. Para todo nuevo empleado no “exempt” deberá aplicarse:

- Nombre completo.
- Dirección.
- Historial laboral satisfactorio, correspondiente a los últimos 5 años.
- Derecho legal a trabajar en el país en el que se realiza la oferta de trabajo.

Nivel 2 – Principios aplicables a todos los nuevos empleados “exempt”. Se aplican todos los principios indicados para el nivel 1, además debe verificarse:

- Antecedentes penales.
- Verificación de la formación académica declarada.

- Identificación de cualquier potencial conflicto de intereses derivado de la continuidad de la titularidad de otras empresas.

Nivel 3 – Principios aplicables a todas las contrataciones externas para puestos de General Manager o de nivel superior y a todos los casos de promoción interna a un puesto de General Manager en el caso de empleados que no hayan sido sometidos con anterioridad al proceso de validación. Se deberá verificar:

- Nombre completo.
- Dirección.
- Historial laboral satisfactorio.
- Derecho legal a trabajar en el país en el que se realiza la oferta de trabajo.
- Antecedentes penales.
- Verificación de la formación académica.
- Identificación de cualquier potencial conflicto de intereses derivado de la continuidad de la titularidad de otras empresas.
- Reconocimiento médico.

### ***Ámbito de aplicación***

La política de validación de candidatos es aplicable a todas las personas de nueva contratación y, en el caso de puestos de General Manager y de nivel superior, a los empleados que opten a ocupar tales puestos a través de una promoción interna.

## **6.2.11 PROGRAMA GLOBAL DE ACOGIDA**

### ***Declaración de política***

El programa de acogida es un programa definido de actividades planificadas que comienza en el momento en que un candidato acepta una oferta de trabajo y se desarrolla durante los seis primeros meses de la relación laboral o durante cualquier otro periodo de tiempo predeterminado.

El programa comprende tres elementos:

1. Contenidos globales, comunes en todas las regiones geográficas y unidades de negocio, relativos a la visión, la misión, los valores y la estrategia empresarial de ArcelorMittal.

2. Contenidos locales, adaptados a la misión, los objetivos y planes de cada segmento, unidad de negocio y ámbito local.
3. Contenidos individualizados, en función de las necesidades ligadas al puesto de la persona, incluyendo planes de desarrollo y rendimiento.

### ***Principios***

El programa está diseñado para permitir a los nuevos empleados:

- Comprender la visión, la misión, los valores y la estrategia empresarial del Grupo y de su unidad de negocio.
- Sentirse integrados en su equipo y seguros en su entorno de trabajo, el cual debe aportarles nuevos retos.
- Acelerar su comprensión de las responsabilidades de su equipo y de sus responsabilidades personales.
- Maximizar su contribución al rendimiento del equipo.

Para facilitar la consecución de estos objetivos, el programa comprende:

- Lista de comprobación del programa de acogida.
- Lista de comprobación de visitas a instalaciones.
- Registro de aprendizaje.
- Un compañero asignado.
- Apoyo del superior jerárquico y de Recursos Humanos.

### ***Ámbito de aplicación***

Todos los nuevos empleados de la Compañía deben participar en el programa de acogida.

## **6.2.12 POLITICA DE CLASIFICACION LABORAL Y DESIGNACION DE PUESTOS**

### ***Objeto de la política***

La finalidad de la Clasificación Laboral es agrupar los puestos de trabajo para permitir su valoración de forma justa, coherente y transparente en el conjunto de las áreas funcionales y en todas las regiones geográficas.

La finalidad de la política de Designación de Puestos es asignar una designación a cada grupo incluido en la clasificación, al objeto de permitir un reconocimiento coherente y equitativo de la responsabilidad y el nivel de cada puesto.

### ***Declaración de política***

El proceso de clasificación laboral de ArcelorMittal utiliza una metodología LDA personalizada. Esta metodología evalúa el contenido, la responsabilidad y las funciones asociadas a cada puesto. La metodología LDA se basa en una comparación entre puestos de trabajo en función de diversos factores, generando un valor numérico o “puntuación del puesto”. A continuación, los puestos cuyas valoraciones numéricas o puntuaciones se sitúan dentro de un mismo rango se agrupan constituyendo un nivel de la clasificación laboral.

Los factores considerados en la metodología LDA son:

- Área de negocio: valor añadido de la unidad considerada.
- Área funcional: el ámbito de la función cubierta por el puesto identificado en el “mapa laboral”.
- Cometido funcional: cometido dentro del área funcional.
- Responsabilidad profesional: nivel y aplicación de conocimientos generales y del “know-how” profesional.
- Gestión de personal: número total de personas directamente gestionadas.
- Funciones de carácter internacional: ámbito del puesto (ej.: nacional, regional o mundial).
- Relaciones con clientes: naturaleza e importancia de las relaciones gestionadas y nivel de responsabilidad de cara a clientes, proveedores, socios comerciales y otros interlocutores internos y externos.
- Entorno empresarial y retos: responsabilidades adicionales que aporten un sustancial valor añadido a las funciones habituales del puesto (riesgo para la actividad empresarial, grado de incertidumbre en el contexto, grado de cambio,...).

La valoración numérica o puntuación del puesto se obtiene mediante la suma de todos los criterios.

### ***Principios de la política***

Se debe realizar la evaluación aplicando los siguientes criterios:

- El resultado de cada evaluación deberá ser validado por el Comité de Evaluación de Puestos de Trabajo.
- Cada evaluación debe llevarse a cabo en el contexto de la estructura y las evaluaciones de la unidad de negocio/área funcional al objeto de evitar evaluaciones “aisladas” cuyos resultados podrían no ser coherentes en el ámbito interno.
- La evaluación se refiere exclusivamente al puesto de trabajo y no al titular del mismo.
- El proceso de evaluaciones comienza por el cargo de mayor nivel en la unidad de negocio o segmento y se desarrolla en cascada en toda la organización, para asegurar la consonancia de los resultados.

Basándose en el resultado de la evaluación del puesto se le asigna una designación. La designación de cargos en ArcelorMittal se basa en un doble criterio: la designación oficial en ArcelorMittal y la designación local. Una persona puede ostentar dos cargos, uno reconocido globalmente en el conjunto del Grupo y el otro reconocido únicamente en el ámbito local.

Los cargos del Grupo de ArcelorMittal son:

- Senior Executive Vice – President de ArcelorMittal.
- Executive Vice – President de ArcelorMittal.
- Vice – President de ArcelorMittal.
- General Manager de ArcelorMittal.
- Manager de ArcelorMittal.

Para obtener un cargo del Grupo ArcelorMittal, el candidato debe tener una antigüedad mínima de 6 meses en el puesto.

### ***Ámbito de aplicación***

Esta política es aplicable a todos los empleados “exempt” y puestos de nivel superior.

## ***6.2.13 POLÍTICA DE REMUNERACIÓN Y PRESTACIONES***

### ***Objeto de la política***

El objeto de la Política de Remuneración y Prestaciones de ArcelorMittal es fijar las directrices para el diseño, la aplicación y el mantenimiento de los planes de

remuneración y prestaciones para los ejecutivos y empleados Fuera de Convenio de la empresa.

Esta política está diseñada para garantizar que la oferta de remuneración total de ArcelorMittal sirva para atraer y conservar a empleados comprometidos y de alto rendimiento en todo el mundo mediante la aplicación de un enfoque coherente en materia de remuneración y prestaciones.

### ***Definiciones***

“Empleados ejecutivos”: se trata de empleados que han sido nombrados General Manager, Vice President, Executive Vice President o Senior Executive Vice President de ArcelorMittal, según lo establecido en la política de Clasificación Laboral y Designación de Puestos.

“Empleados Fuera de Convenio”: se definen en función de la legislación y de las prácticas locales. Generalmente se trata de empleados cuyas condiciones no se rigen por los convenios colectivos; en función de las definiciones, normas, convenios laborales o prácticas locales, esta categoría se puede ampliar a otros en función de las responsabilidades que se les asignen o si disponen de un alto nivel de conocimientos técnicos.

“Convenios colectivos”: se trata de acuerdos establecidos entre un grupo de empleados (y/o uno o varios sindicatos) y en centro de trabajo o una parte del mismo con respecto a los salarios y condiciones específicas aplicables a dicho grupo de empleados.

“Remuneración total”: incluye el salario base/salario fijo anual, la remuneración variable (bonificaciones/incentivos a corto plazo), los planes de incentivos a largo plazo (LTIP), las prestaciones y otros elementos económicos aportados por la empresa.

“Programas de prestaciones”: se trata de los planes de pensiones y de seguro médico establecidos por ArcelorMittal. Los programas de prestaciones se diseñan y adaptan en función de las necesidades locales y de los usos y costumbres en cada país en el que ArcelorMittal desarrolla sus actividades.

La expresión “otros elementos económicos aportados por la empresa” se refiere a los elementos tales como vehículo de empresa, vales de comida, etc., los cuales se establecen según las practicas locales. Al objeto de establecer bases de comparación adecuadas, estos elementos se incluyen en la remuneración total.

“Informes de remuneración total”: se trata de informes que se proporcionan a los empleados ejecutivos, en los que se detallan la remuneración total y el resto de gratificaciones no monetarias. ArcelorMittal apoya la entrega de informes de remuneración total a todos los empleados ejecutivos para asegurar la transparencia y la información sobre su paquete retributivo total.

### ***Declaración de política***

La determinación de la remuneración total se basa en los principios siguientes:

- Rendimiento.
- Competitividad.
- Coste

### ***Remuneración total***

1. Salario fijo anual o salario base.
2. Ajustes del salario fijo anual.
3. Remuneración variable: incentivos/bonificaciones a corto plazo.
4. Incentivos a largo plazo.
5. Otros elementos económicos aportados por la empresa.
6. Remuneración de los miembros de la alta dirección de ArcelorMittal.

### ***Programas de prestaciones: planes de pensiones y seguros***

Los planes de pensiones y seguros establecidos en ArcelorMittal están generalmente diseñados para proporcionar un nivel razonable de ingresos tras la jubilación, que refleje el número de años de trabajo en la empresa y aporte seguridad frente a carencias económicas que pudieran derivarse de una situación de fallecimiento o incapacidad.

### ***Ámbito de aplicación***

Salvo indicación de lo contrario, esta política es aplicable a todos los empleados Fuera de Convenio y empleados de nivel superior.

## 6.2.14 RELACIONES CON LOS TRABAJADORES

### La misión:

- Contribuir a la sostenibilidad de la empresa a través de un diálogo social continuo con los trabajadores y sindicatos.
- Asegurar que los trabajadores siguen el código de conducta de la empresa.
- Crear un entorno laboral que propicie la calidad de vida y que fomente los comportamientos que concilian los intereses económicos, profesionales y personales.

### Las relaciones con los trabajadores:

- ArcelorMittal ve a sus empleados como un recurso importante y de gran valor que hay que cuidar, capacitar y premiar.
- ArcelorMittal ve a los sindicatos como interlocutores con un papel constructivo en la organización. ArcelorMittal suscribe el principio de libertad de asociación.
- La ventaja de la actividad de ArcelorMittal depende de su capacidad de aprovechar y optimizar el capital humano de la empresa.
- Los equipos de dirección de cada una de las operaciones del Grupo tienen la responsabilidad de gestionar las relaciones con los trabajadores.
- La política de ArcelorMittal incluye la aplicación y el mantenimiento de las prácticas no discriminatorias para los empleados y de las normas laborales reconocidas internacionalmente.
- ArcelorMittal fomenta la aplicación de la comunicación formal con todos los empleados mediante los instrumentos y sistemas de comunicación en todas sus operaciones.
- Las operaciones del Grupo negociaran acuerdos colectivos con cualquier sindicato representativo.
- ArcelorMittal reconoce el derecho de los trabajadores a la huelga.
- Sin perjuicio de lo anterior, ArcelorMittal insta a llegar a acuerdos de continuidad de las unidades delicadas como los altos hornos o los hornos de coque, cuyo diseño hace que no se deban detener bajo ninguna circunstancia.
- Se ofrecerán programas de formación con regularidad para desarrollar continuamente la capacidad de los diferentes participantes y gestionar eficazmente las relaciones con los trabajadores.

## 6.2.15 POLÍTICA DE PLANIFICACIÓN DE PLANTILLAS

### ***Objeto de la política***

El proceso de planificación de plantillas tiene por objeto asegurar que se disponga “del número adecuado de personas con las competencias, las experiencias y los conocimientos adecuados, en los puestos adecuados, en el momento adecuado y al coste adecuado”. El enfoque adoptado por ArcelorMittal para la planificación de plantillas tiene como finalidad dotar a la organización de un marco para la toma de decisiones relativas a personal, basadas en los objetivos empresariales de la organización, los planes estratégicos, los presupuestos y las competencias necesarias de las plantillas, con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

### ***Declaración de política***

El proceso de planificación de plantillas permite a los directivos identificar las competencias que se necesitan en las plantillas, no sólo en el momento actual sino también en el futuro, y proceder consiguientemente a la selección y al desarrollo de dichas plantillas. Este proceso sirve fundamentalmente para ayudar a ArcelorMittal a gestionar de forma eficaz los cambios en la organización y en las plantillas y minimizar los efectos y consecuencias adversos. Para ello, cada planta/área funcional deberá llevar a cabo el proceso de planificación de plantillas, que consiste en:

- a) Análisis de la plantilla actual.
- b) Necesidades futuras de la organización, en función de los enfoques estratégicos y tácticos de la empresa.
- c) Análisis de carencias.
- d) Análisis de soluciones.

### ***Ámbito de aplicación***

Esta política se aplica a todas las áreas de negocio y plantas de ArcelorMittal y se implementará a través de las empresas locales.

## 6.2.16 POLÍTICA DE FORMACIÓN

### ***Objeto de la política***

Para cumplir el objetivo establecido en la promesa de marca del grupo, “transforming tomorrow”, es preciso contar con capacidad técnica sobresaliente y excelencia en la ejecución a todos los niveles de la organización. ArcelorMittal se ha fijado como objetivo asegurar la formación y el desarrollo continuo para mejorar habilidades y las

competencias de todos sus empleados, basándose en el proceso de planificación de plantillas y en el análisis de las necesidades de formación y competencias. En última instancia, cada empleado tiene la responsabilidad de aprovechar estas oportunidades de desarrollo y formación para seguir mejorando sus competencias y habilidades.

### ***Declaración de política***

El objetivo de la formación es dotar a las personas de las habilidades, conocimientos y atributos necesarios para satisfacer las necesidades de la organización de cara a la consecución de sus objetivos. Cada empleado tiene la responsabilidad de aprovechar estas oportunidades de desarrollo profesional para seguir contribuyendo a la mejora continua en el conjunto del Grupo.

ArcelorMittal reconoce que este desarrollo profesional es un continuo para todos y cada uno de los empleados en todos los niveles de la organización y que las acciones formales de formación son sólo una de las múltiples vías disponibles para potenciar el desarrollo profesional.

ArcelorMittal quiere asegurarse de que la formación se ofrezca de una manera justa y transparente, según criterios basados exclusivamente en las necesidades de la actividad empresarial.

### ***Áreas de formación***

ArcelorMittal ofrece una amplia gama de métodos de formación/desarrollo que incluyen acciones estructuradas de formación en el puesto de trabajo, formación autodirigida, programas online, cursos presenciales en los centros de formación de la empresa y seminarios.

Solamente se recurrirá a la formación externa cuando no existan alternativas adecuadas y competitivas en el seno de la organización. El proceso de decisión para la participación en cursos de formación externos debe ser similar al aplicado para los programas internos.

Para permitir una mejor comprensión y organización, la formación y el desarrollo profesional se pueden desglosar en diversas categorías. Las categorías de formación establecidas en ArcelorMittal son:

- Programa de acogida.
- Acciones estructuradas de formación en el puesto de trabajo.
- Programas de liderazgo
- Formación de carácter general dirigida al personal directivo.
- Formación técnica, funcional y profesional.
- Formación en idiomas.

## ***Procesos de formación***

### **a) Análisis de las necesidades de formación.**

Las necesidades de formación se derivan de los objetivos individuales, del departamento y de la organización. Esto permite asegurar que la formación esté orientada hacia las necesidades de la organización.

La evaluación de las competencias necesarias puede tener lugar en diversas circunstancias:

- Durante el proceso de evaluación personal: estas revisiones formales son el principal vehículo para revisar e identificar la formación que se precisa para mejorar el rendimiento profesional.
- En el marco del proceso de planificación de plantillas, para solucionar las carencias en materia de competencias, tanto actuales como las que se vayan detectando.
- En el marco de la preparación para un cambio en la carrera profesional, preferentemente en consonancia con un plan de relevo o un plan de desarrollo aprobado.
- Requisitos específicos de un proyecto.
- Formación relativa al desarrollo profesional: cuando proceda, todos los empleados de las distintas ramas profesionales deben cumplir con las normas de los organismos de su profesión en lo que respecta al desarrollo profesional continuo.

### **b) Inscripción.**

Las personas interesadas en inscribirse en un programa de formación deben seguir el proceso de inscripción definido por la unidad que organice dicho programa. Los criterios para la participación en un curso de formación deben estar claramente definidos, especialmente cuando los cursos de formación están sujetos a la elección de candidatos o cuando solamente se otorgan tras un proceso de evaluación.

Salvo especificación de lo contrario, los costes de la formación serán asumidos por la unidad a la que está adscrito el participante.

### **c) Historial de formación.**

Se establecerá un historial de la formación recibida por cada empleado. Dicho historial se incluirá la base de datos del personal y se archivará de forma centralizada al nivel de la unidad. El historial de formación se actualizará permanentemente durante la vida laboral del empleado para permitir un seguimiento auditable de su formación y

desarrollo. Esta información se recogerá y almacenará de conformidad con la legislación en materia de protección de datos.

d) Evaluación de la formación.

Se evaluará cada acción formativa y se determinará la medida en contribuye a la consecución de los objetivos en todos los niveles.

Progresivamente, todas las acciones formativas deberán incluir una evaluación formal de los conocimientos adquiridos y su aplicación en el ámbito profesional.

5. Ámbito de aplicación.

Esta política se aplica al conjunto de la organización de ArcelorMittal y a todos sus empleados y se implementará a través de las empresas locales.

## 6.2.17 DECLARACIÓN DE POLÍTICA DE SEGURIDAD

### *Principios*

Los principios esenciales indicados a continuación constituyen el marco que determina la orientación y las actuaciones de ArcelorMittal en materia de Seguridad de Bienes e Instalaciones.

Todas las actuaciones en materia de seguridad de bienes e instalaciones deberán ser conformes a los principios generales que rigen las actividades.

- La seguridad y la protección de los empleados en el ámbito laboral, de la información y de los activos físicos es una prioridad fundamental para todas las unidades de negocio.
- La aplicación de las políticas y los procedimientos en materia de seguridad debe cumplir íntegramente los requisitos dispuestos en las legislaciones y normativas internacionales y nacionales, y tener en cuenta los principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos.
- La prevención es la máxima prioridad. Se llevará a cabo, de forma continua, un análisis de amenazas y una evaluación de riesgos.
- Es esencial estar preparado para mitigar los incidentes de forma rápida y efectiva. Se deberán desarrollar planes de respuesta para hacer frente a los riesgos identificados y asegurar la continuidad de la actividad empresarial, y comprobar la operatividad de dichos planes.
- Las medidas y los procedimientos de seguridad deberán someterse regularmente a auditorias, aprobaciones y comprobaciones por parte de especialistas en

seguridad con el fin de mantener adecuadas prácticas de seguridad en las actividades.

- Se deberá controlar estrictamente el nivel de profesionalidad, conocimientos e integridad de las personas encargadas de la seguridad, las cuales deberán ser ejemplares en dichos aspectos. Se deberán establecer y aplicar adecuados planes de formación así como procedimientos para la selección y contratación de personal.
- Se deberán notificar y registrar todos los incidentes, incluidas infracciones e irregularidades. Se deberán adoptar medidas correctoras y realizar un seguimiento de las mismas para optimizar el nivel general de seguridad.

### ***Ámbito de aplicación***

Esta política es aplicable a todas las actividades e instalaciones de ArcelorMittal.

## **6.3 ARCELORMITTAL ESPAÑA**

Dentro del Grupo de ArcelorMittal, España cuenta con una plantilla de 12.000 empleados, que desarrollan su trabajo en las diferentes plantas ubicadas por toda la península (véase tabla 3):

Asturias	Bergara-Zumárraga
Centro I+D Asturias	Centro de I+D País Vasco
Construcción España	Distributions Solutions Iberia
Etxebarri	Lesaka
Madrid(*)	Olaberria
Sagunto	Sestao
Tailored Blanks Zaragoza	Zaragoza

(\*) Cierre de la actividad principal de producción a principios de 2012.

**Tabla 3. Plantas del Grupo en España.**

Fuente. Propia sobre la base de ArcelorMittal.

Las instalaciones que ArcelorMittal tiene en España pertenecen a los sectores de Planos de Europa, Largos Europa y Steel Solutions and services.

La producción de ArcelorMittal representa el 45% de la producción de acero bruto en España.

Los productos elaborados en la compañía se destinan principalmente a los siguientes mercados:

- Automoción



Imagen 3. Automoción.

Fuente. Autopistas.es.

- Distribución
- Construcción
- Sector Naval
- Línea blanca
- Electrodomésticos

### ***Misión y Visión***

• *Misión:* ArcelorMittal tiene como misión la generación permanente de valor para los accionistas y el personal, a través de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, con un equipo humano comprometido con el proyecto.

Todo ello mediante el liderazgo, la innovación, el desarrollo tecnológico, la competitividad en el mercado de productos siderúrgicos y con la integración de los proveedores en los objetivos de la empresa, siguiendo los principios de responsabilidad Social y la Sostenibilidad.

ArcelorMittal, apuesta por el comportamiento preventivo y de mejora continua materializado mediante el establecimiento de un Sistema Integrado de Gestión (SIG), que posibilita la obtención de sus productos en un entorno de trabajo seguro, garantizando la Calidad de los productos y servicios a sus clientes, en el marco de respeto absoluto de Medio Ambiente.

• *Visión:*

- Ser líder en los mercados seleccionados en los cuales actúa la empresa.
- Ofrecer una propuesta de valor de forma que la organización sea reconocida por los clientes como proveedor de referencia de productos innovadores que superen sus necesidades y expectativas.
- Aplicar la metodología WCM (World Class Manufacturing) como Sistema de Gestión para obtener el máximo partido a las capacidades industriales así como el continuo desarrollo de su equipo humano alcanzando un entorno de trabajo estimulante y motivador.
- Ser una empresa perfectamente integrada en la comunidad fomentando el cuidado por la Salud, Seguridad y el Medio Ambiente de todas las personas que forman parte de su hábitat.

***Filosofía***

ArcelorMittal aplica los mismos valores y principios en todo el territorio nacional y en todo el mundo:

- Desarrollo sostenible.
- Responsabilidad social corporativa.
- Protección del medio ambiente.
- Seguridad y Salud.
- Innovación, I+D.
- Gobierno Corporativo.

## Valores

Relacionados con las personas	<ul style="list-style-type: none"><li>Salud y seguridad laboral.</li><li>Liderazgo.</li><li>Ética.</li><li>Espíritu emprendedor.</li><li>Capacidad de decisión a todos los niveles.</li></ul>
Relacionados con el entorno	<ul style="list-style-type: none"><li>Respeto y protección del medio ambiente.</li><li>Sostenibilidad.</li><li>Respeto y colaboración con agentes sociales e institucionales.</li><li>Conocimiento y respeto de la competencia.</li></ul>
Relacionados con la empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>Rentabilidad.</li><li>Innovación y desarrollo.</li><li>Sistema Integrado de Gestión.</li><li>Metodología WCM.</li><li>Optimización de recursos económicos y humanos.</li><li>Organización dinámica orientada a objetivos.</li></ul>
Alianzas	<ul style="list-style-type: none"><li>Satisfacción de los clientes. Calidad, atención, servicio.</li><li>Integración de los proveedores en los objetivos de la empresa</li></ul>

## 7. ESTUDIO DEL SECTOR

La fabricación de acero se desarrolló básicamente en el siglo XIX, al inventarse los procesos de fusión: el Bessemer (1855), el horno de hogar abierto, normalmente calentado a base de gas pobre (1864); y el horno eléctrico (1900). Desde mediados del siglo XX, el tratamiento con oxígeno –principalmente el proceso Linz-Donowitz (LD) de lanza de oxígeno- hizo posible la fabricación de aceros de alta calidad con unos costes de producción relativamente bajos.

La industrialización del acero ha experimentado una revolución tecnológica que ha favorecido la creación de nuevas capacidades de producción mediante la instalación de hornos eléctricos de acero (Electric Arc Furnace, EAF) alimentados con chatarra de acero reciclada en pequeñas acerías. Aunque las acerías integradas que producen acero a partir de mineral de hierro están logrando altas cotas de eficiencia, las acerías EAF con capacidades de producción inferiores a un millón de toneladas anuales son cada vez más habituales en los principales países productores de acero de todo el mundo.

El acero es el material más empleado para estructuras de construcción, con una resistencia diez veces mayor que la del concreto. Debido a su amplia relación resistencia-peso, las estructuras de acero tienden a ser más económicas que las del concreto para edificios altos, construcciones de amplia envergadura y puentes, pudiendo ser construidas de forma muy rápida.



Imagen 4. Torre olímpica ArcelorMittal.

Fuente. ArcelorMittal.

Las estructuras de acero son dúctiles y robustas, y pueden soportar situaciones extremas como los terremotos; se pueden reparar fácilmente y reconstruirse para resistir cargas

mayores. Asimismo, es un material respetuoso con el medio ambiente al poder venderse como chatarra cuando se desmantelan sus estructuras.

La más alta concentración de acerías se encuentra en la región de los Grandes Lagos, que incluye Indiana, Illinois, Ohio, Pennsylvania, Michigan y Nueva York; aproximadamente el 80% de la capacidad de producción de acero estadounidense proviene de estos estados, debido a su atractivo por la proximidad de fuentes de agua, mineral de hierro y carbón. El sur es la segunda región en producción, seguida por algunas acerías en el oeste.

## 7.1 SECTOR SIDERÚRGICO

La profundización de la crisis financiera internacional está generando una recesión de la economía global, impactando, entre otras, a la siderurgia mundial.

Las características industriales de la industria siderúrgica (elevada ocupación de mano de obra, actividad intensiva en capital y tecnología, elevada inserción en el comercio internacional, etc.) la convierten en un sector de alta vulnerabilidad entre coyunturas económicas como la actual.

El sector siderúrgico se encuentra sometido a una gran incertidumbre debido fundamentalmente a la volatilidad de los precios del crudo en los últimos años. El sector en general está tendiendo a la integración en la mayoría de las grandes empresas creándose grupos de gran tamaño que integran tanto a los proveedores como a los clientes, como es el caso de ArcelorMittal.

La industria del acero constituye una de las industrias básicas más importantes de los países industrializados y su grado de madurez es a menudo un exponente del desarrollo industrial de un país.

El adecuado planteamiento del sector siderúrgico tiene una importancia notable en el desarrollo de otros sectores que dependan de él, como son los electrodomésticos, automoción, maquinaria, construcción, etc. Siendo ésta la principal razón por la que en muchos países, el sector siderúrgico está protegido o especialmente vigilado.

A nivel comunitario es el mayor del mundo, su volumen de producción es superior al de Estados Unidos y Japón. De los Estados Miembros de la Unión Europea es Alemania el principal fabricante.

## *Precios del acero*

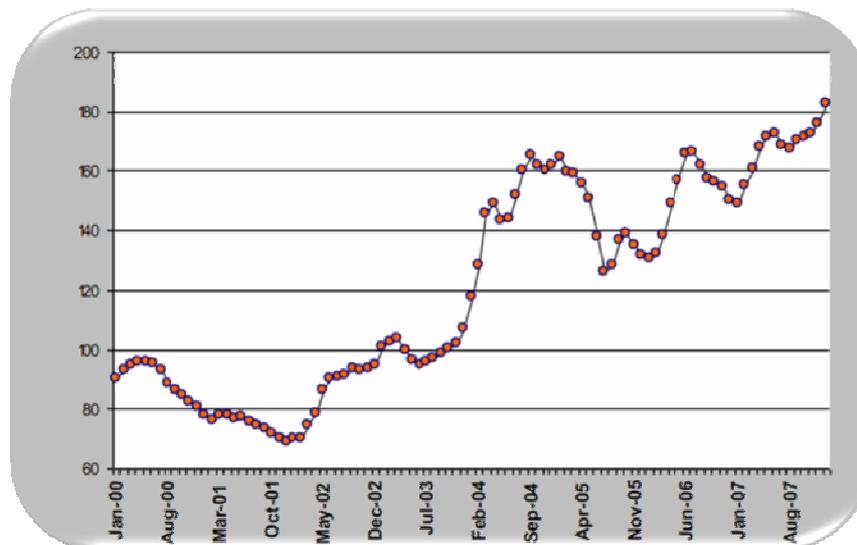


Gráfico 1. Evolución del índice global de precios del acero.

Fuente. CRU Steel Price Index, Diciembre de 2007.

En este gráfico se observa que después de un período donde el índice de precios osciló en torno a valores bajo la referencia 100 (entre enero del 2000 y diciembre de 2003) alcanzando su mínimo valor en noviembre de 2001, los precios de los productos de acero han aumentado ostensiblemente de nivel en el período comprendido entre los años 2004 a 2007. Para el mes de enero de 2008 el índice global de precios aumenta un 22,5% con respecto a enero de 2007, evidenciando la fortaleza de los precios en este mercado.

### *La industria mundial de Acero*

El acero es un insumo clave en la construcción, ingeniería mecánica y transporte, todos ellos, sectores que estuvieron dentro de los más golpeados por la recientemente ocurrida crisis económica global. Por tratarse de un material muy versátil, que está involucrado en gran parte de las fases productivas, el crecimiento o decrecimiento de la industria, se encuentra fuertemente correlacionado con el comportamiento de los sectores manufactureros.

A raíz de lo anterior, la industria del acero se enfrenta a una de las mayores desaceleraciones en la demanda desde la crisis del petróleo entre 1974 y 1975, y el mercado del hierro se ha visto por lo tanto, afectado de la misma manera. Esto último, ya que el mineral de hierro, es utilizado casi exclusivamente para producir hierro en lingotes (pig iron) y hierro de reducción directa, las principales materias primas, junto al carbón, utilizadas en la producción de acero crudo.

La producción de acero crudo descendió un 1,6% hasta las 1,329 millones de toneladas métricas durante el 2008, tras unos crecimientos de 8% en 2007 y 9,1% en 2006. Actualmente China se posiciona como el mayor productor a nivel global, con más de un tercio de la producción mundial (38%). La producción de China continuó creciendo durante 2008 (2,2%), no obstante, éste se ha desacelerado de manera importante respecto del 16% alcanzado el 2007.

Durante el 2008, todas las regiones, a excepción de Asia y Medio Oriente registraron caídas. En Europa la producción cayó un 4,4%, en África un 9%, en América del Norte un 5,8% y en Oceanía un 4,1%; mientras que las naciones asiáticas incrementaron su producción en 0,7% excluyendo a China.

### ***Producción mundial***

China ha sido el motor de la recuperación para la industria siderúrgica, lo cual se observa al analizar el incremento en el volumen de producción de ese país, el cual se ha duplicado en cinco años, mientras que su participación dentro de la producción mundial alcanzó el 37,6% en 2008 (desde los 36,3% en 2007 y 22,9% el 2003). No obstante, y de acuerdo a las cifras existentes hasta octubre de 2009, la participación en la producción del gigante asiático respecto del total mundial se eleva a un 48,2%. El dinamismo de la producción china arrastró a la de toda la región asiática, que terminó el 2008 con una progresión del 0,7%, a 247 millones de TM; sin embargo, Japón, el segundo productor mundial, acusó un descenso del 1,2%, a 118,7 millones de TM.

La producción mundial del acero empezó a retroceder durante el otoño de 2008, debido a la crisis económica y financiera, que desplomó las ventas de los sectores automovilísticos e inmobiliarios, ambos importantes consumidores de acero. El consumo de acero se considera en general un barómetro del estado de la economía mundial cuyos principales usos se asocian a la construcción (42%), maquinaria (15%), transporte (17%), energía (10%), utensilios domésticos (12%) y otros (4%).

Bajo este contexto, y de acuerdo a los informes financieros de la primera mitad del año 2009, los grandes productores, entre ellos ArcelorMittal y Nippon Steel, han reducido drásticamente sus producciones, lo que para ambas compañías se reflejó a partir del año 2008.

	Compañía	País (oficinas centrales)	Producción (Millones de toneladas de acero crudo)	
			2008	2009
1	ArcelorMittal	Luxemburgo	101,6	116,4
2	NipponSteel	Japón	37,5	35,7
3	Baosteel Group	China	35,4	28,6
4	Hebei Steel Group	China	33,3	31,1
5	JFE	Japón	32,4	34
6	POSCO	Corea del Sur	31,7	31,1
7	Wuhan Steel Group	China	27,7	20,2
8	Tata Steel	India	24,4	26,5
9	Shandong Steel Group	China	23,8	23,8
10	US Steel	EE.UU.	23,2	21,5

Tabla 4. Producción de acero por empresa.

Fuente. Propia sobre la base de WorldSteel.

### Exportadores

China fue el principal exportador de acero en el mundo durante los años 2006 a 2008, no obstante, en los seis primeros meses del año 2009, China descendió a la séptima posición en el ranking de exportadores, con una baja en los embarques, de 68% respecto al año anterior. Se observa una tendencia decreciente en la totalidad de las exportaciones de los diez principales países exportadores de acero (Véase Tabla 5).

Ranking 2009	País/Región	Enero-Junio (millones de TM)		% Variación 2009/2008
		2008	2009	
1	Unión Europea	17,7	14,3	-19
2	Japón	19,5	12,9	-34
3	Rusia	15,6	12,9	-18
4	Ucrania	16,2	11,6	-28
5	Corea del Sur	10	9,1	-9
6	Turquía	9,6	8,9	-7
7	China	24,9	8	-68
8	Taiwán	5,4	4,9	-8
9	EE.UU.	6	3,7	-38
10	Brasil	5	3,4	-33

Tabla 5. Principales exportadores de acero a nivel mundial.

Fuente. Propia, sobre la base de IISB.

## **Importadores**

La Unión Europea de los 27 aparece en el ranking en primera posición, al igual que en las exportaciones. Sin embargo, en 2008 las importaciones fueron mayores que las exportaciones mientras que en 2009 se invierten las cantidades, importando menores toneladas que exportaciones se hicieron durante dicho año.

Dicha tendencia de aumento de las exportaciones, en el caso de España, se debe al esfuerzo en exportación que realizaron las empresas españolas a las zonas asiáticas con la exportación de productos de mayor valor añadido como el acero inoxidable, como se comenta en el proyecto más adelante.

Ranking 2009	País/Región	Enero-Junio (millones de TM)		% Variación 2009/2008
		2008	2009	
1	Unión Europea	20,2	10,9	-46
2	China	8,2	10,7	+30
3	Corea del Sur	15,2	8,3	-46
4	EE.UU.	14,1	7,6	-46
5	Turquía	7,5	4,8	-36
6	Irán	4,2	3,9	+200
7	Egipto	1,3	3,9	+200
8	Vietnam	5,7	3,7	-35
9	India	3,3	3,5	-6
10	Algeria	1,8	3,3	+80

Tabla 6. Principales importadores de Acero a nivel mundial.

Fuente. Propis, sobre la base de IISB.

## **7.2 INDUSTRIA DEL METAL**

### **Actividad productiva**

El sector siderúrgico se encuentra dentro de **la Industria del Metal**, así como también lo hace la fabricación de productos informáticos y electrónicos, maquinaria, vehículos a motor, remolques, semirremolques, material de transporte, etc.

En el contexto global de una crisis económica, la actividad industrial se ha resentido considerablemente, de modo que el Índice de Producción Industrial se situó en 2010 en el 78,3 por ciento, tomando como base cien el dato de 2005, lo que supone para la industria española situarse en los niveles de 1993.

Por su parte, la formación bruta de capital fijo cayó en 2010 un 7,6 por ciento, después de haber registrado un retroceso del 16,0 por ciento en 2009, constituyendo ambos los peores datos desde 1994.

En el año 2011, el Índice de Producción Industrial ha retrocedido un 0,3 por ciento de media hasta el mes de julio (1,3 por ciento de incremento en el mismo período del año anterior) mientras que la formación bruta de capital fijo descendió un 6,7 por ciento en el segundo trimestre de 2011, siete décimas más que en el trimestre anterior.

Dentro de este marco industrial general, la actividad del Sector del Metal, medida por el Indicador Compuesto del Metal que elabora CONFEMETAL, cerró el ejercicio 2010 con resultados muy bajos de actividad, mejorando tan sólo levemente la negativa situación que se vivió el año anterior, cuando se alcanzó de media anual un índice casi treinta puntos más bajo que en 2005, el peor dato de los últimos treinta años sólo comparable con los niveles alcanzados durante la crisis de 1993-1994.

En tasas de variación, la actividad productiva del Metal en 2010 aumentó un escaso 0,4 por ciento, después del descenso del 24,6 por ciento de media anual registrado el año anterior. Las expectativas que se tenían para el año 2010 no llegaron a cumplirse y la confianza en la recuperación desapareció paulatinamente.

En los primeros siete meses de 2011, la producción de la industria del Metal ha bajado un 0,5 por ciento en comparación al mismo período del año anterior, después de un primer trimestre positivo (2,9 por ciento) que ha cambiado la tendencia en el segundo (-2,7 por ciento).

En Noviembre de 2011 se produce un descalabro de la producción, cayendo el -10,9 % interanual y acumulándose el -2,3 % anual. En Octubre ya habían descendido tanto los resultados de la cifra de negocios como la entrada de pedidos, registrándose una caída del -2,8 %, después del incremento experimentado en septiembre, el 5,1 % anual.

### ***Mercado laboral***

En el terreno laboral, el Sector del Metal perdió, en 2010, 60.000 empleos de media anual (180.000 el año anterior) registrándose una tasa de paro en el sector del 8,8 por ciento de la población activa. En términos de variación anual, el número de ocupados en las Industrias del Metal descendió en 2010 un 5,4 por ciento en comparación al año anterior (-14,9 por ciento en 2009). En 2011 el número de ocupados se ha reducido un 1,2 por ciento en la media de los seis primeros meses del año, con una tasa de paro del 8,4 por ciento.

### ***Comercio exterior***

El comercio exterior que finalizó 2010 y empezó 2011 con un importante impulso para la actividad del Metal, sigue manteniendo las tasas de variación positivas aunque van siendo cada vez menores y, dadas las perspectivas de crecimiento en las principales economías europeas con las que el Metal español tiene estrechos lazos comerciales, este podría ser el inicio de una desaceleración del comercio exterior, lo que supondría un verdadero varapalo para la actividad del Metal en España.

En 2010 las **exportaciones** aumentaron un 15,9 por ciento, después de la caída del 19,8 por ciento del año anterior. En el primer trimestre de 2011 las ventas al exterior subieron un 24,6 por ciento y en el segundo un 13,3 por ciento, a ritmo inferior que en los primeros meses del año.

En cuanto a las **importaciones**, en 2010 crecieron un 9 por ciento (-30,2 por ciento en 2009), en el primer trimestre de 2011 subieron un 12 por ciento pero en el segundo trimestre han descendido un 1,6 por ciento.

Por último, son significativos los datos de pedidos y de cifra de negocios en la Industria del Metal en el transcurso del año 2011. Por un lado, el índice de la cifra de negocios de la Industria del Metal en su conjunto creció un 8 por ciento en el primer trimestre, pero tan sólo el 3,3 por ciento en el segundo, mientras que el índice de pedidos de la Industria del Metal en su conjunto avanzó un 10,3 por ciento en el primer trimestre de 2011 y un 3,7 por ciento en el segundo.

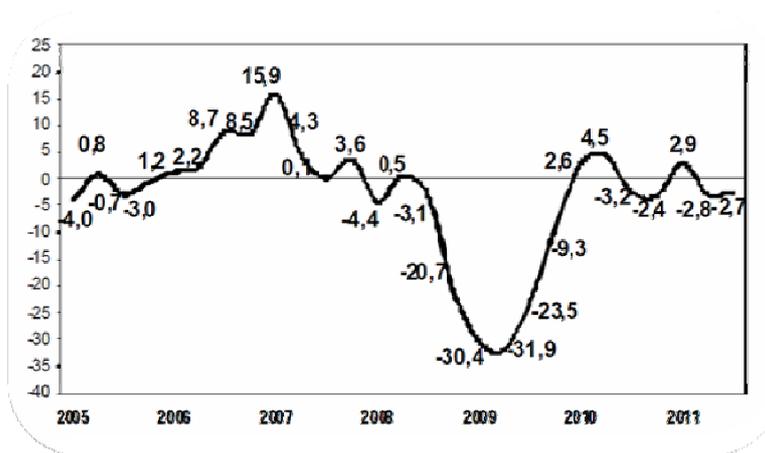


Gráfico 2. Porcentaje de variación sobre el mismo trimestre del año anterior.

Fuente: Confemetal.

### La crisis del sector

Un reciente informe de "Market monitor", elaborado a nivel internacional por "Crédito y Caución" a mediados de 2011, pone de manifiesto que el sector siderúrgico no puede asegurarse una recuperación ni a corto ni a medio plazo. Este informe se refiere no sólo a España, sino también a Italia, China, Austria, Eslovaquia y Turquía.

Según el informe, "los resultados dependerán, en gran medida, de la recuperación de la industria nacional. Actualmente, la producción española muestra signos favorables, aunque la incertidumbre por la dificultad de acceso a la financiación bancaria, los aplazamientos de pago y las dudas sobre la reactivación de la demanda, no permite asegurar una recuperación del sector siderúrgico en España a corto y medio plazo".

pesar de los esfuerzos exportadores por las empresas españolas, que hicieron que en el año 2010 se iniciara una senda de recuperación, la eliminación de las ayudas estatales en el sector automovilístico hizo que a partir del último trimestre de 2010, se frenara la recuperación del sector siderúrgico.

Actualmente, a través de la Asociación Española de Exportadores de Productos e Instalaciones Siderúrgicas (SIDEREX), se aúnan esfuerzos para la exportación a zonas como Singapur y Vietnam, zonas en las que las ventas de acero español son todavía muy escasas debido principalmente a la proximidad de dichas áreas geográficas con los grandes países productores de acero como China, Taiwán, Corea del Sur y Japón. Se pretende llegar a estos mercados con productos de valor añadido como los tubos de acero sin soldadura y los aceros inoxidable.

Unión de Empresas Siderúrgicas (Unesid), informa que la producción de acero de las fábricas españolas cerró 2011 con 15,6 millones de Toneladas aproximadamente, un 4,7% menos que la producción registrada en 2010.

La siderurgia española perdió cerca de 0,8 millones de toneladas durante el pasado año 2011, en términos absolutos, debido principalmente al declive de la construcción y de la apreciación del euro que ha perjudicado el balance entre exportaciones e importaciones.

En Diciembre de 2011, la producción en España de acero decreció en un 12,5% con respecto a 2010.

Según datos de la asociación empresarial de la siderurgia española, el mercado siderúrgico español actualmente es el tercero, en volumen, de la Unión Europea, por detrás de Alemania e Italia.

El presidente de ArcelorMittal, Lakshmi Mittal, ante tales previsiones ha reordenado recientemente la cúpula directiva del grupo para afrontar los retos que, en un clima económico adverso, soporta el primer fabricante de acero a nivel mundial.

### ***Futuro a nivel nacional***

Así, a la vista de la evolución de los últimos años y de la proyección que los últimos meses permiten augurar, existen en la Industria, el Comercio y los Servicios del Metal numerosas incertidumbres, tanto en el contexto internacional como en el nacional.

Los bajos niveles de competitividad, la débil demanda interna y el ajuste del empleo que previsiblemente va a continuar mermando las expectativas de las familias y éstas, a su vez, las de las inversiones empresariales, son obstáculos difícilmente superables para una recuperación real.

Esta situación actual y las previsiones que amenazan, tienen su origen en factores externos a la Industria en general y al sector del Metal en particular. No responden a movimientos cíclicos de la propia Industria, pero será imposible cambiar la tendencia general sin el concurso de la Industria para actuar como motor de la recuperación, que

deberá contar con los impulsos externos a ella -como externos fueron los desencadenantes de esta recesión-.

La Industria del Metal, por su elevado contenido tecnológico tanto en activos productivos como en mano de obra especializada, tiene una gran inercia, de forma que las empresas o factorías que por la actual crisis se están viendo obligadas a cerrar, no se reactivarán cuando se supere la fase de dificultades, y desaparecerán definitivamente, disminuyendo, en consecuencia, la capacidad industrial, los puestos de trabajo y la propias posibilidades de la economía española de superar la crisis.

Pero la propia esencia de la actividad industrial es la innovación y el riesgo, y sobre ellos, empresarios, gestores, técnicos y trabajadores, se ha de construir el futuro de la industria española, que sin duda existe y puede ser magnífico si se sientan bases firmes para que lo sea.

### 7.3 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR

Actualmente integrada con el resto de las áreas de gestión de la empresa, la función de Recursos Humanos ha pasado de ser vista durante muchos años como una mera administración de personal a las que se incorporaban ocasionalmente algunas actividades de selección y formación de los empleados, a constituirse como un área funcional crítica para lograr una rentabilidad sostenida de la empresa.

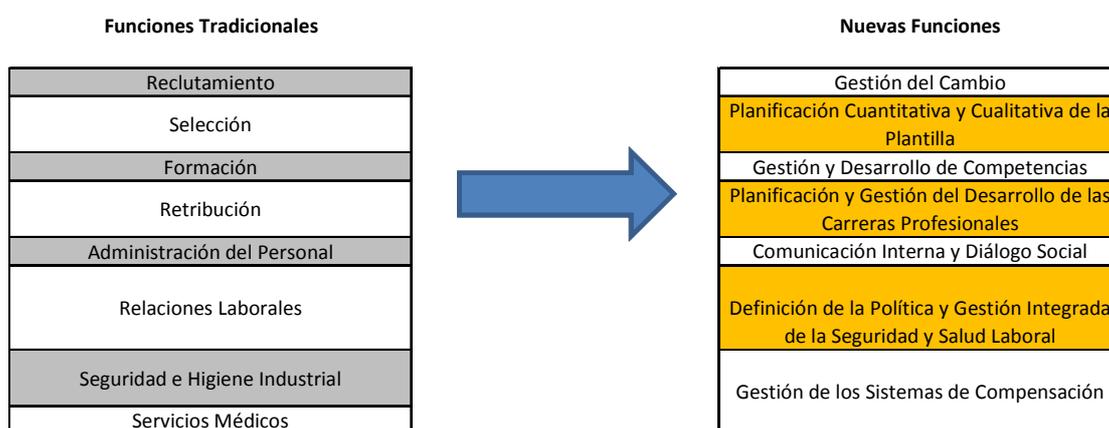


Tabla 7. Cambio en las funciones asociadas al área de RRHH.

Fuente: Recursos Humanos Platea.

Las políticas de recursos humanos dentro del sector siderúrgico se desarrollan dentro de cuatro **áreas estratégicas** que se analizan a continuación:

### 7.3.1 FORMACIÓN CONTINUA

El sector siderúrgico ha experimentado grandes cambios en las pasadas décadas. El avance tecnológico y los diseños organizativos han modificado de forma notable la concepción de los puestos de trabajo y de las profesiones en el sector. Los avances en la automatización de los procesos con la incorporación de las TICs, los cambios en el entorno externo como la elevación de los costes de la energía que hacen de la eficiencia en el uso de los recursos energéticos un factor clave de competitividad, son un ejemplo. También los gobiernos y la sociedad en general se han hecho más exigentes en cuanto a los productos que se utilizan y a cómo se desarrollan los procesos industriales, lo que afecta ya, y afectará más en el futuro al sector.

Todo ello conlleva a incrementar la formación y conocimientos en materias antes menos contempladas, lo cual repercute directamente en el conjunto de personas que trabajan en el sector siderúrgico.

Los ciclos de formación se han ido acortando hasta convertirse en un ciclo continuo a lo largo de la vida laboral del trabajador. La necesidad de mejorar y mantener actualizadas las competencias (conocimientos, destrezas y habilidades), necesarias para operar con eficiencia los procesos y las tecnologías del sector, comienzan a cobrar una gran importancia y se convierten en un derecho y en un deber de los trabajadores. La formación pasa de acciones discretas puntuales, a entenderse como un proceso continuo a lo largo de la vida del trabajador para mantener su empleabilidad.

Los profesionales del sector están por tanto sometidos a la necesidad de una adaptación continua y precisan de un sistema de reciclado y puesta al día de los conocimientos de su campo profesional. El aprendizaje continuo implica el uso de un amplio espectro de metodologías de enseñanza, de acciones de formación y de organizaciones que las desarrollan, lo que implica para las empresas la coordinación de recursos internos y externos (Centros de formación, escuelas y organismos especializados, Universidad, etc.).

Otro factor que ha influido notablemente ha sido el fenómeno de la globalización económica. De empresas de ámbito nacional se ha pasado, mediante fusiones y/o adquisiciones, a compañías globales en las que personas de diferentes países y culturas han de trabajar conjuntamente para alcanzar los objetivos globales de la organización. Ello incide directamente no solo en la formación en idiomas, sino en cuestiones de tipo cultural.

Las nuevas exigencias organizativas (flexibilidad, polivalencia) hacen que la formación se perciba aun más como un factor estratégico necesario para lograr la competitividad. La introducción de nuevas tecnologías de formación, que optimicen y faciliten una gestión adecuada del tiempo dedicado al trabajo y a la formación, cobra especial relevancia a efectos de un mejor aprovechamiento de la formación que potencie el aprendizaje.

La implantación de modelos de formación e-learning se viene haciendo de una forma paulatina, pero sin pausa, en alguna de las empresas del sector, teniendo en consideración el contexto organizativo, las características de los empleados y los objetivos de formación esperados.

Según un estudio de Platea (Plataforma Tecnológica Española del Acero), la modalidad de formación a utilizar en cada caso se ha diseñado a partir del análisis de dos aspectos básicos en los empleados: la fuente de motivación para el auto-desarrollo, y el nivel de habilidades en el manejo de las TIC. Dicha relación se observa en el siguiente gráfico:

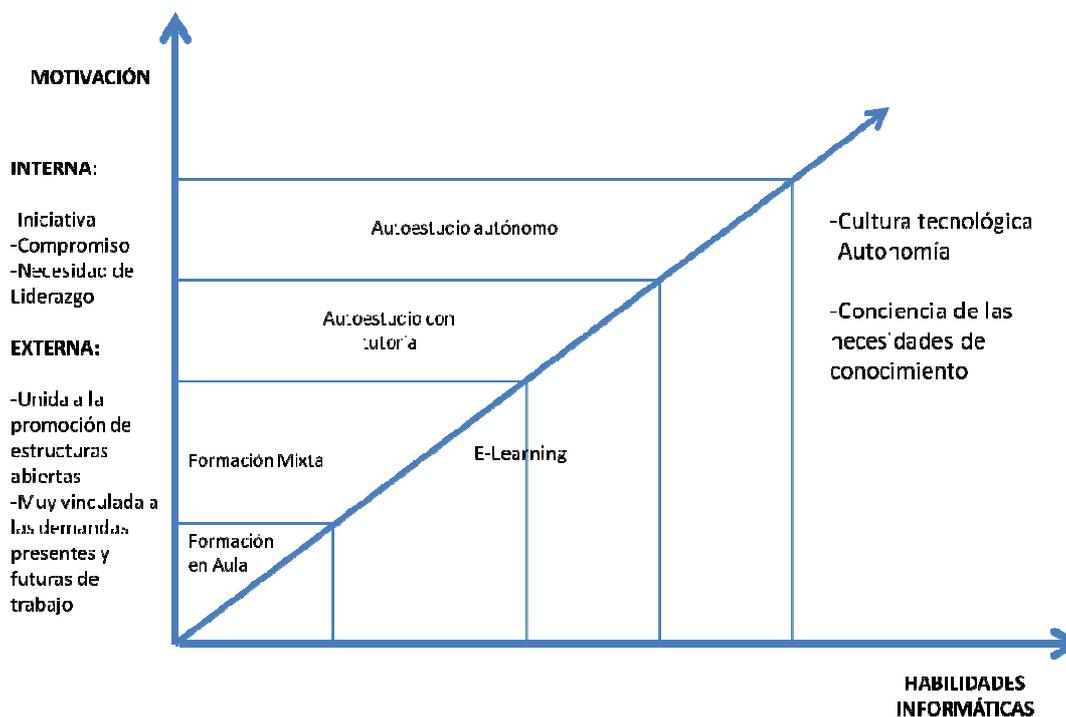


Gráfico 3. Relación entre motivación y habilidades informáticas.

Fuente: Elaboración propia a partir de informe de Platea.

El conjunto de tareas y actividades destinadas a la gestión de las personas en las empresas y organizaciones ha ido variando en su relevancia, así como en sus funciones y responsabilidades, para adaptarse a los cambios empresariales y del sector acero en particular. El nuevo entorno del “Trabajo del saber” exige tanto una enseñanza permanente por parte de las empresas y organizaciones, como un aprendizaje continuo por parte de los empleados.

Todos estos aspectos implican cambios necesarios en el modo de estructurar la organización y el trabajo y en el modo de gestionar las personas que lo desarrollan. El sector del acero no es ajeno a esta dinámica general; invierte la tendencia de reducción de empleo y reajustes de las tres últimas décadas, e inicia el cambio generacional para muchas empresas cuya plantilla tiene una edad promedio cercana a los cincuenta años.

Hay numerosos trabajadores del saber que combinan los aspectos teóricos del conocimiento con los aplicados que afectan al trabajo manual, son los denominados por Peter Drucker “Tecnólogos”. Estos son el grupo más numeroso entre los trabajadores del saber en las empresas. En el sector del acero los “tecnólogos” provienen de múltiples ramas del saber y participan en proyectos y actividades que requieren cada vez un mayor grado de especialización.

### 7.3.2 SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

La industria siderúrgica española ha sido pionera en la promoción y desarrollo de la seguridad en sus empresas, como muestra la creación y mantenimiento de órganos como la Comisión de Seguridad en la Industria Siderometalúrgica (CSIS) con su inestimable tarea de intercambio de experiencias, análisis y difusión de información y conocimientos entre sus miembros con objeto de mejorar las condiciones de seguridad y salud en el trabajo y prevenir los riesgos laborales en el sector. También cabe destacar la inclusión de los temas relativos a la prevención de riesgos laborales en el Grupo de Trabajo de Relaciones Laborales de UNESID, pasando a denominarse Comisión de Relaciones Laborales y Prevención, así como la participación y asistencia a los foros nacionales e internacionales relativos a esta materia (CEOE, CONFEMETAL, IISI, EUROFER, etc.).

La preocupación por la seguridad y la salud laboral de los trabajadores ha sido y es uno de los valores fundamentales en el posicionamiento estratégico en las empresas del sector, lo que deriva en un conjunto de políticas y planes dirigidos a la mejora de la gestión en la prevención de riesgos laborales. Los cambios tecnológicos y organizativos han introducido modificaciones en la estructura de los riesgos laborales que son característicos del sector, como los riesgos relacionados con el campo de la ergonomía y la psicología.

Las empresas siderúrgicas siempre se han caracterizado por el empleo de empresas contratistas para el apoyo a la realización de sus actividades. En consonancia con la directiva de la Unión Europea 89/391 que prevé la responsabilidad directa de la empresa principal sobre las condiciones de seguridad y salud en el trabajo de las empresas contratadas, así como con la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales que establece la responsabilidad solidaria de la empresa contratante, se hace cada vez más necesaria la armonización y estandarización de los niveles de protección de todos los trabajadores que realizan su labor en una empresa, tanto los que pertenecen a la misma como los que forman parte de las plantillas de las empresas colaboradoras.

Los trabajos cada vez requieren una necesidad mayor de vigilancia, control y toma de decisiones autónoma debido a las nuevas tecnologías, se incrementa la cantidad de información que el operador debe percibir, analizar, procesar y retener, lo que implica un incremento de la carga mental mientras la carga física va disminuyendo a merced de los avances de la automatización.

Actualmente las patologías laborales más frecuentes están determinadas por los problemas musculoesqueléticos y los problemas y patologías derivados de desajustes comportamentales como la depresión, la ansiedad o el estrés.

### 7.3.3 CUALIFICACIÓN

En el transcurso de los últimos 20 años ha habido un fuerte descenso del número de departamentos universitarios dedicados al estudio de las ciencias y tecnologías siderúrgicas y metalúrgicas, incrementándose la actividad en el área de la Ciencia de los Materiales. La política de Recursos Humanos dentro del sector deberá inclinarse por la colaboración con las universidades para preparar a universitarios con capacidades técnicas y motivaciones necesarias para liderar el desarrollo del sector de acero en los próximos años.

El Acero ha sido un sector intensivo en mano de obra en los dos primeros tercios del pasado siglo. A partir del último tercio los avances en los procesos de innovación tecnológica se han acelerado, y las inversiones en nuevos equipos han aportado una automatización e informatización radical de los procesos, con un aumento notable de la productividad, lo que ha traído como contrapartida, la disminución de mano de obra no cualificada, con un incremento considerable en la proporción de plantilla total de técnicos y personal cualificado.

### 7.3.4 ATRAER Y MANTENER PERSONAL CUALIFICADO

La capacidad para atraer y retener personas cualificadas depende en gran medida de la imagen que el sector y las empresas son capaces de trasladar al exterior. La percepción que tiene de un sector la sociedad en general, y los jóvenes con buena cualificación y alto potencial en particular, es el resultado del conjunto de informaciones y datos que recibe a través de diferentes medios en los que cobran especial relevancia los de comunicación.

La imagen del sector siderúrgico ha estado tristemente lastrada por los procesos de reconversión que han sido necesarios acometer en los últimos años. Las grandes inversiones y esfuerzos en innovación, eficiencia energética, calidad, medioambiente y seguridad, y sus resultados, no han llegado a la población en general más allá de un relativo impacto en las personas que habitan en las poblaciones cercanas a sus factorías.

Recientes campañas de publicidad dirigidas a hacer visible a la población la penetración del acero como producto en el mundo contemporáneo y su importancia para nuestra vida cotidiana han comenzado a dar algunos resultados.

La imagen de cada empresa en particular y su poder para atraer personas con talento, cualificadas, dependerá en gran medida de la existencia de políticas claras y oportunidades para el desarrollo personal y profesional de sus empleados. Diseñar sistemas de promoción y desarrollo de carreras que contribuyan a despertar inquietudes profesionales y personales; crear un entorno en que se fomente el reto profesional y el apoyo a la iniciativa y a la innovación, ayudaría al propósito de atraer y mantener personal cualificado.

#### 7.4 THYSSENKRUPP GALMED

En 2003, Arcelor (grupo resultado de la fusión de la española Aceralia, la francesa Usinor y la luxemburguesa Arbed) cuando todavía no había alcanzado el acuerdo de fusión con Mittal Steel, alcanzó un acuerdo para la venta de su factoría Galmed ubicada en el núcleo urbano Puerto de Sagunto (Valencia) por 40 millones de Euros.

La factoría saguntina Galmed era hasta el momento una filial del grupo Arcelor, participada al 51% por Aceralia Corporación Siderúrgica y al 24,5% por Sollac Mediterranée.

Thyssenkrupp Stahl controlaba el 24,5% restante, y la operación de venta lo convirtió en el único propietario de Galmed.



Imagen 5. ThyssenKrupp Galmed y ArcelorMittal.

Fuente. Propia.

Es objeto de estudio la empresa ThyssenKrupp Galmed, por dos motivos:

El primero, por ser competencia directa de ArcelorMittal en productos de acero galvanizado, y a la vez ser también proveedora de la misma.

Y en segundo lugar, por tener una Estructura Funcional de Trabajo de Desarrollo Profesional similar a la de ArcelorMittal Sagunto, con algunas discrepancias.

Dentro del apartado 13 del presente proyecto, se verá cómo lleva a cabo ThyssenKrupp Galmed los Planes de Desarrollo Profesional, sus diferencias con la empresa objeto de estudio, analizando las ventajas y los inconvenientes a tener en cuenta para las vías de mejora en el diseño de los Planes de Desarrollo Profesional en ArcelorMittal Sagunto.

## 8. ARCELORMITTAL S.L SAGUNTO

ArcelorMittal Sagunto es una planta acabadora que arrancó sus instalaciones en 1975. Su situación geográfica le confiere una posición ventajosa ya que dispone de fáciles accesos a las principales vías terrestres, ferroviarias y marítimas.

Las instalaciones se componen de un tren de laminación en frío, (Decapado, Tándem, Recocido en campana, Temple y Líneas de Inspección), una línea de Galvanizado en caliente con capacidad de 650 KTON/año y una línea de Electrocincado con capacidad de 300 KTON/año. Confiriendo soporte a producción, la planta dispone de un Taller de Cilindros y un departamento de Energías. En su conjunto, la planta tiene capacidad para procesar dos millones de toneladas de productos en frío y recubiertos con zinc, anuales.

El principal destino de los productos fabricados en Sagunto es el sector de la automoción; el 81% de la producción se dirige a los principales fabricantes de automóviles de España, Italia y Portugal.

La plantilla de ArcelorMittal Sagunto está compuesta por 843 trabajadores propios y 198 subcontratados. La edad media de la plantilla se sitúa ligeramente por encima de los 40 años.

### 8.1 SITUACIÓN GEOGRÁFICA

En otro sentido, hay que señalar que ArcelorMittal dispone de unas instalaciones de Laminación en Frío en Sagunto (Valencia), situadas junto al núcleo urbano de Puerto de Sagunto, muy próximas al mar.

La mencionada localización dota a la planta de ArcelorMittal Sagunto de una ubicación estratégica en el arco mediterráneo, en un eje de comunicaciones que le permiten una rápida y fácil comunicación con toda la Península, con el resto de Europa y con los países ribereños del Mar Mediterráneo.

En efecto, dentro de la Península, en una radio de 350 km., se encuentran las áreas más industrializadas de España, desde Barcelona hasta Cartagena, pasando por Zaragoza, Madrid, etc.; comprendiendo, a la vez, otras zonas de gran relevancia industrial y económica, entre las que cabe destacar Valencia, Alicante y Tarragona.



Imagen 6. Planta de ArcelorMittal Sagunto.

Fuente. ArcelorMittal.

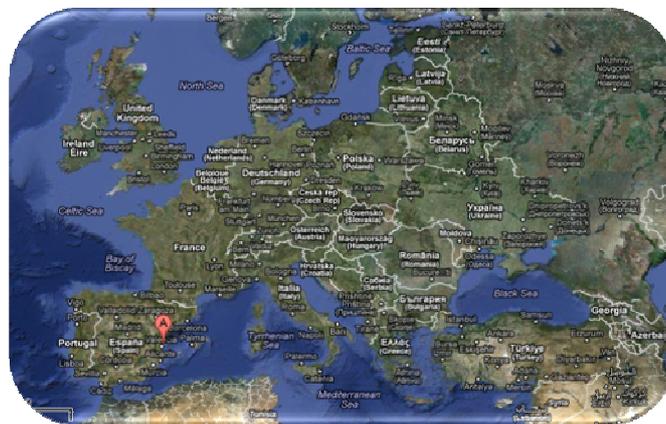


Imagen 7. Situación geográfica ArcelorMittal Sagunto.

Fuente. Google maps.

## 8.2 INSTALACIONES

La planta de laminación en frío de ArcelorMittal Sagunto, consta de las siguientes instalaciones:

- Decapado
- Tren Tándem
- Taller de Cilindros
- Recocido.
- Trenes Temple.

- Líneas Acabadoras:
  - Línea de Inspección y Aplanado.
  - Línea de Corte Longitudinal e Inspección.
  - Línea de Aplanado.
- Electrocincado.
- Galvanizado.
- Energías

Además de las mencionadas instalaciones, existen otros Servicios, entre los que cabe destacar los siguientes:

- Laboratorio.
- Servicios eléctricos, Alta tensión.
- Logística
- Informática (Centro de Proceso de Datos).

### 8.3 PROCESO

La planta de Sagunto sigue un proceso llamado proceso de Laminación en Frio que se explica a continuación:

Una planta de laminación en frio comprende un conjunto de instalaciones por medio de las cuales se somete a una serie de operaciones, o procesos metalúrgicos, a las bobinas de chapa laminada en caliente, que constituyen la materia prima, para transformarlas en chapa laminada en frio; la cual podrá ser, posteriormente, electrocincada o galvanizada, según los casos, presentándose en el mercado en distintos productos.

Las bobinas de chapa laminada en caliente llegan a ArcelorMittal Sagunto por vía terrestre o marítima, depositándose temporalmente, hasta su entrada en proceso, en el Almacén de Bobinas Calientes.

En cuanto al proceso metalúrgico mismo, en primer lugar, estas bobinas de chapa laminada en caliente son sometidas, en la Línea de Decapado, a las operaciones de corte de cabeza y cola, y soldadura de bobinas de diferentes longitudes, limpieza de las capas de óxido, corte de bordes y obtención de bobinas mejor dimensionadas para los procesos posteriores.

En el Tren Tándem, la chapa laminada en caliente es sometida a un proceso de laminado en frío, bajo tensión, con el fin de reducir su espesor hasta las dimensiones solicitadas por el cliente y requeridas por el uso a los que éste destine aquella chapa. Después de esta reducción de espesor, la chapa puede ser tratada en hornos de recocido de campana o continuo en galvanizado.

Como consecuencia del laminado en frío, la chapa de acero pierde sus características metalúrgicas, por lo que es necesario someterla a un tratamiento de recocido, a elevada temperatura y varias horas de duración con el fin de regenerar su estructura interna y recuperar sus características de embutición, doblado, etc.; lo que se realiza en los Hornos de Recocido.

Una vez generada la estructura de acero, la chapa es procesada en los Trenes de Temple, con el fin de dar al acero la dureza necesaria, mejorar la planitud de la chapa y darle el acabado superficial exigido por el cliente.

Después de su paso por los trenes de Temple, las bobinas son tratadas en las Líneas Acabadoras de Inspección y/o Aplanado, o sometidas a sucesivos cortes en la Línea de Corte, para obtener hojas de chapa de determinadas dimensiones. Por otro lado, la bobina puede también ser remitida a las líneas de Electrocincado; donde, tras un proceso electroquímico, se deposita una fina capa de zinc, de zinc-níquel, etc. sobre la superficie de la banda, lo que aumenta su resistencia a la corrosión.

Una vez concluidos los procesos metalúrgicos, la bobina es embalada convenientemente y depositada en el Almacén de Productos Acabados (APA), hasta su posterior envío a su destino, ya sea por vía terrestre o por vía marítima.

Entre las aplicaciones de los productos laminados en frío se pueden resaltar los siguientes:

- Chapa fina, electrogalvanizada o no, empleada en las industrias del automóvil, electrodomésticos, mobiliario, aparatos eléctricos, etc.
- Chapa galvanizada en caliente, para estructuras y elementos situados a la intemperie (preferentemente en la construcción).
- Hojalata, utilizada en embalajes metálicos y en la industria de la alimentación.

## 8.4 PRODUCTOS

Los productos fabricados en las instalaciones de Laminación en Frío se indican a continuación:

- Bobina laminada en frío:

- Para hornos de recocido.
- Para galvanizado.
- Bobina recocida:
  - Para Tren Temple de 56".
  - Para Tren Temple de 80".
  - Para clientes diversos.
- Bobina templada:
  - Para corte de hojas de acero.
  - Para obtención de "fleje".
  - Para Electroincado.
  - Para clientes diversos:
    - Automóvil.
    - Electrodomésticos.
    - Mueble metálico.
- Bobina electroincada, de diferentes calidades.

Como ya se ha indicado, las aplicaciones más importantes de los productos fabricados en ArcelorMittal Sagunto corresponden a la industria del automóvil, ya que más del 80% de la producción está dirigida hacia importantes fábricas de este sector, tales como:



Imagen 8. Logotipo de Renault.

Fuente. Renault



Imagen 9. Logotipo de General Motors.

Fuente. General Motors.



Imagen 10. Logotipo de Nissan.

Fuente. Nissan.



Imagen 11. Logotipo de Seat.

Fuente. Seat.



Imagen 12. Logotipo de Ford.

Fuente. Ford.

Asimismo se utiliza chapa laminada en frío en la industria de los electrodomésticos y de mueble de oficina. Algunos ejemplos del mercado de electrodomésticos serían:

Culinario: utensilios de cocina, robots domésticos, máquinas de café, tostadoras de pan, cuchillos eléctricos, etc.



Imagen 13. Material culinario.

Fuente. ArcelorMittal.

Salud e higiene: maquinillas eléctricas, depiladoras, etc.



Imagen 14. Maquinilla eléctrica.

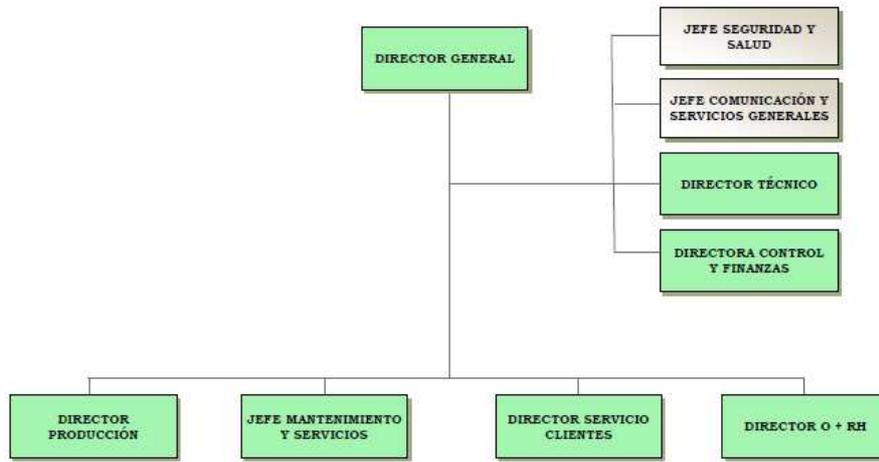
Fuente. ArcelorMittal.

Equipos domésticos: aspiradores, balanzas domésticas, elementos decorativos lavadoras y frigoríficos, etc.

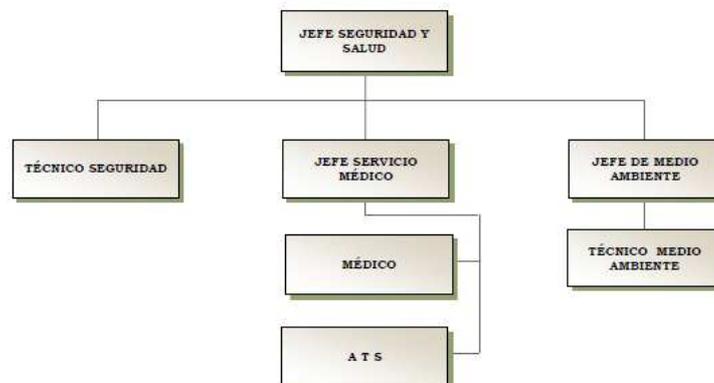
## 8.5 ORGANIGRAMA

La estructura de organización de ArcelorMittal Sagunto cuenta con el siguiente organigrama, el cual parte del director general, ramificándose en cuatro áreas principales: el área de producción, de mantenimiento y servicios, la de servicio clientes y la de recursos humanos:

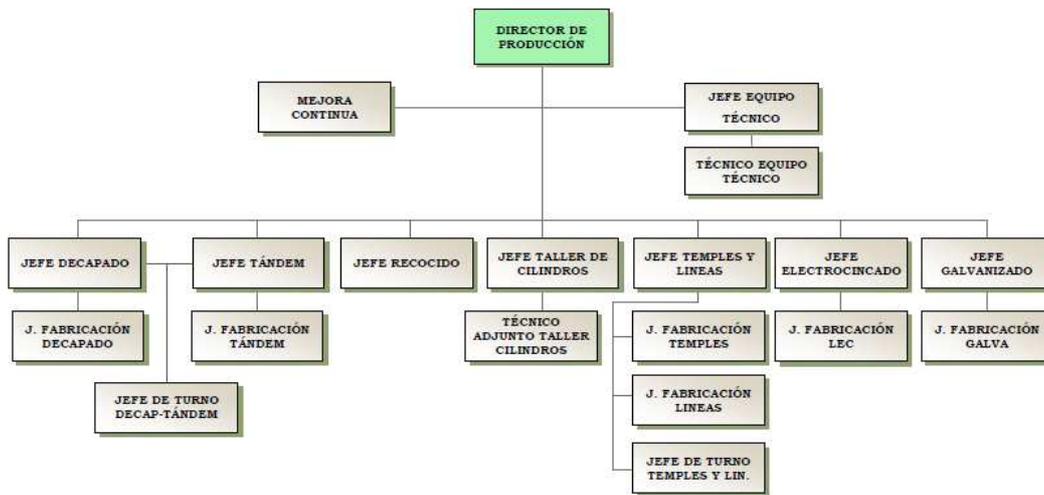
### Comité de Dirección



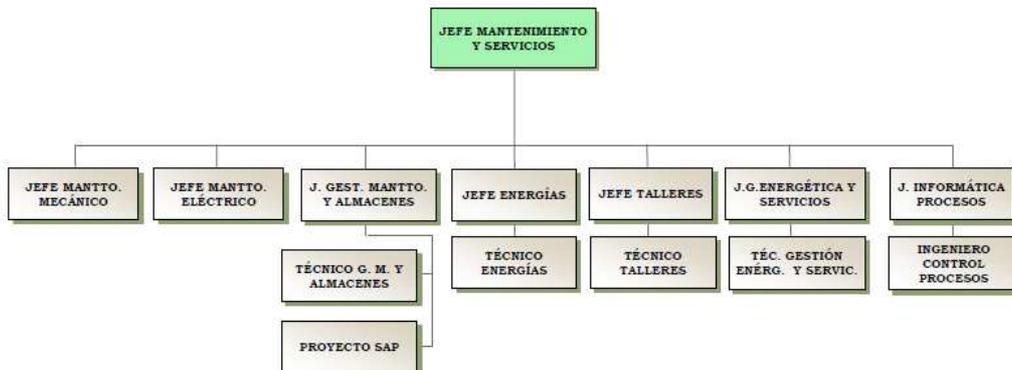
### Seguridad y Salud



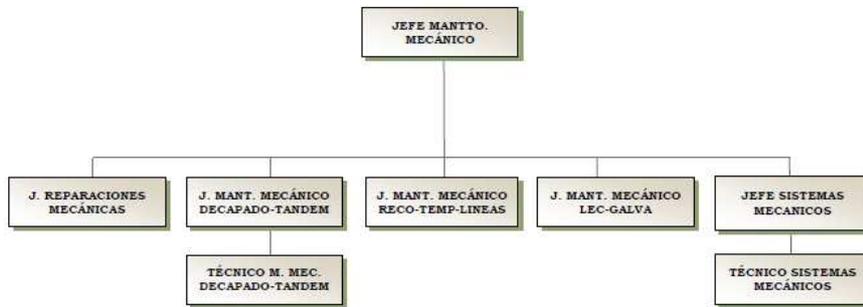
## Dirección de Producción



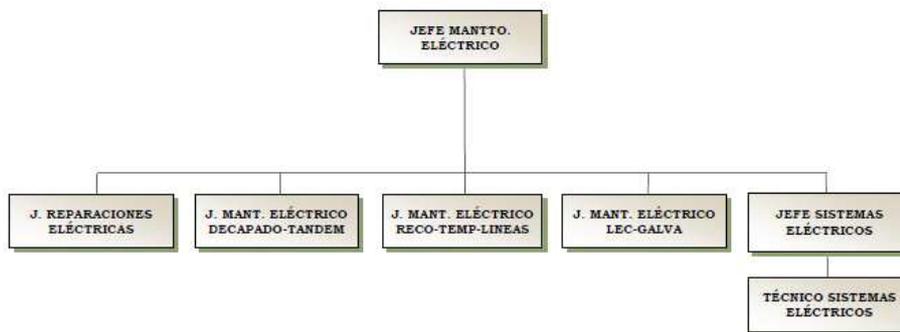
## Mantenimiento y Servicios



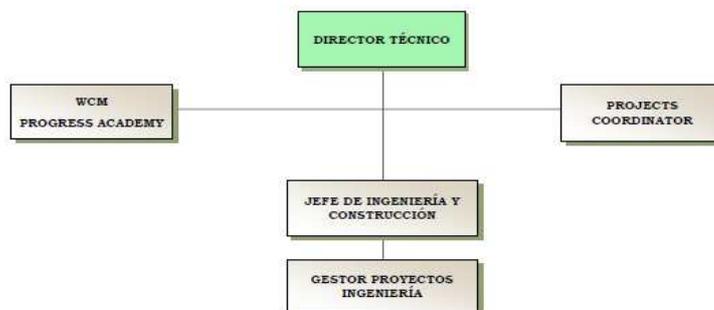
## Mantenimiento Mecánico



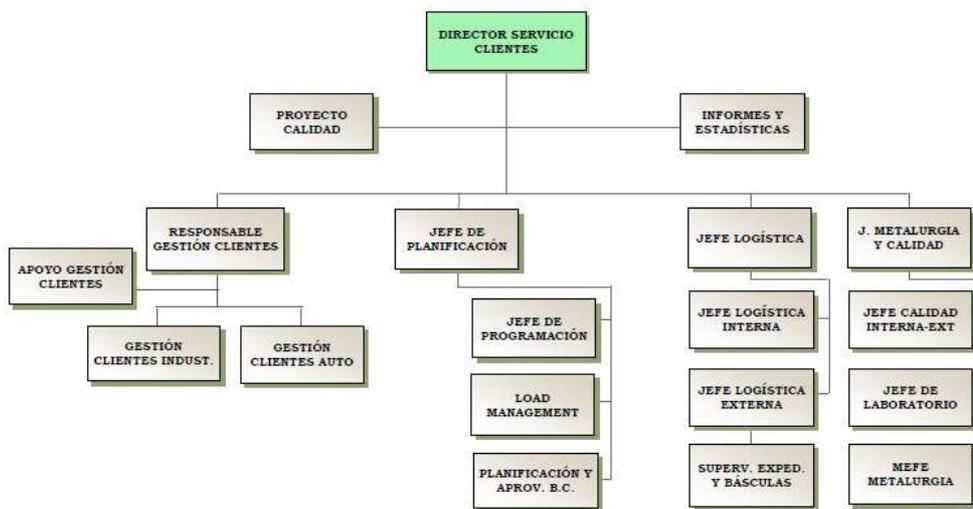
## Mantenimiento Eléctrico



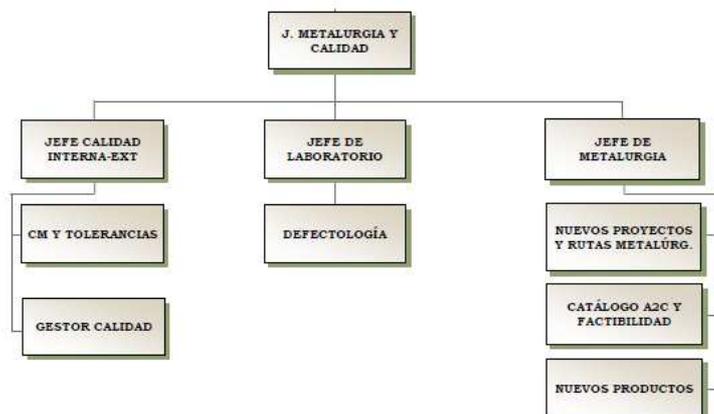
## Dirección Técnica



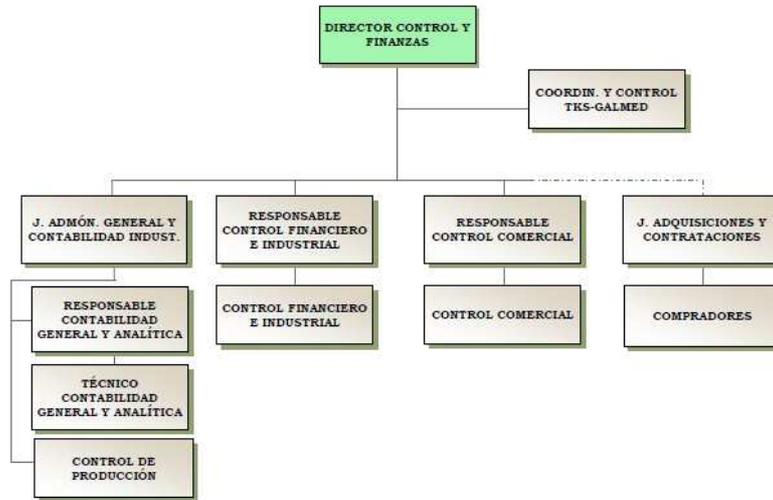
## Dirección Servicio Clientes



## Dirección Servicio Clientes



## Dirección Control y Finanzas



## Dirección O + RH

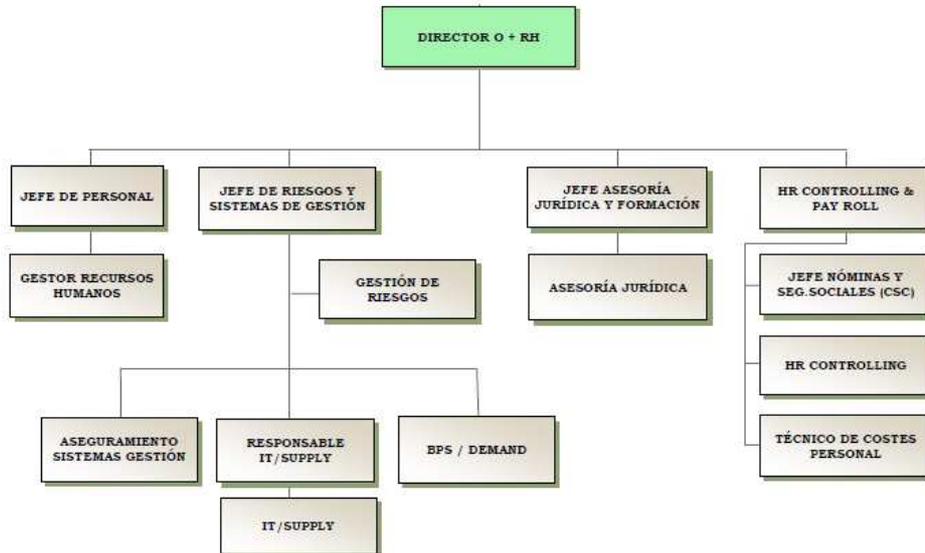


Gráfico 4. Organigrama ArcelorMittal Sagunto.

Fuente. ArcelorMittal Sagunto.

## 8.6 EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN

La producción cuantitativa de la planta la representa el área de producción. Es por ello, que se ha analizado dicha área para observar la evolución experimentada por la producción, mediante algunos de los departamentos más significativos como lo son Decapado, Tándem Continuo, Electrocinchado, Galvanizado y Temples. En todas ellas, se observa el elevado descenso de la producción el año más acusado por la crisis en la planta de Sagunto, 2009, siendo el departamento de Electrocinchado el más crítico, debido principalmente a que los productos derivados del proceso de Electrocinchado resultan menos económicos que el resto de acabados, al obtenerse mejores propiedades del acero mediante procesos de ánodos y cátodos. En el resto de procesos se observa una tendencia similar, donde la crisis en el 2009, afectó a todos los procesos, como se observa en los siguientes gráficos:

### DECAPADO

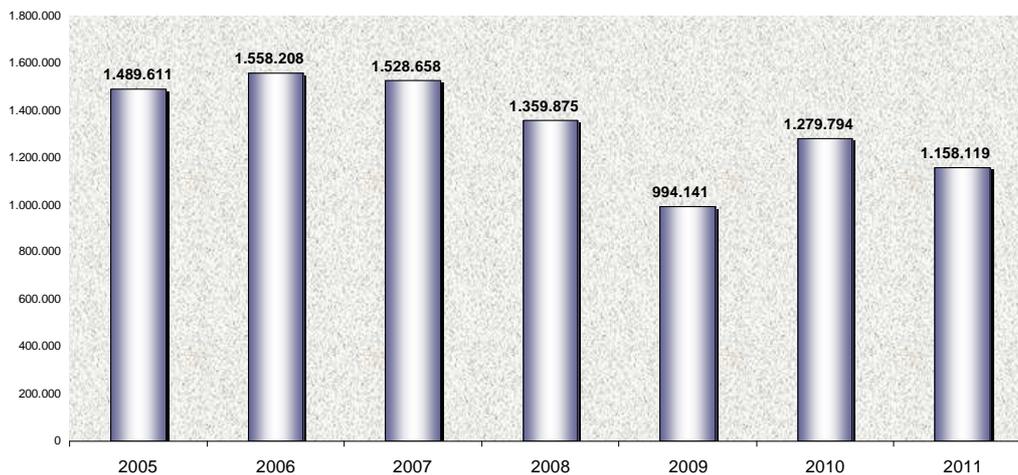


Tabla 8. Evolución de la producción en el Área de Decapado.

Fuente. Propia sobre la base de ArcelorMittal Sagunto.

## TANDEM

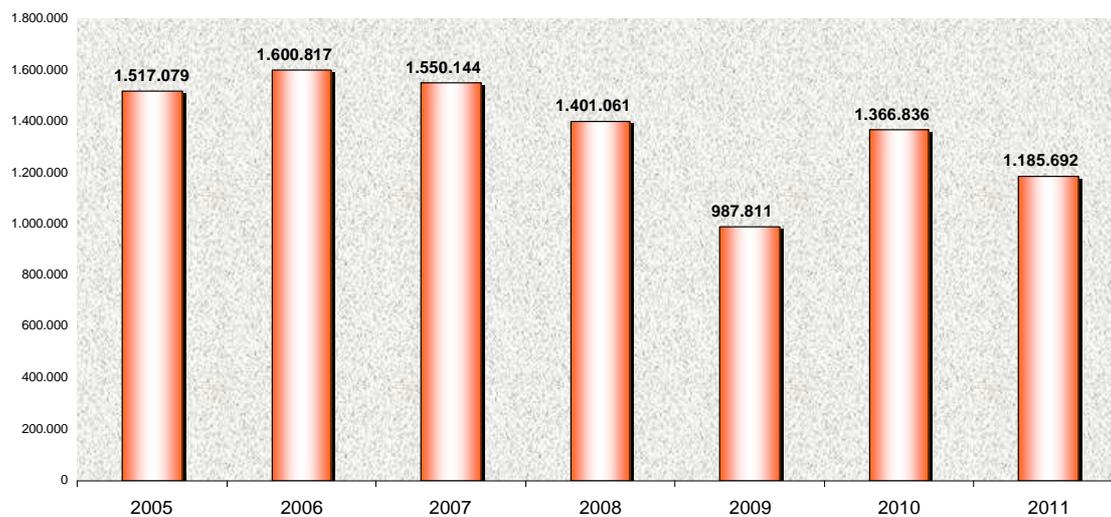


Tabla 9. Evolución de la producción en el Área de Tándem Continuo.

Fuente. Propia sobre la base de ArcelorMittal Sagunto.

## ELECTROCINCADO

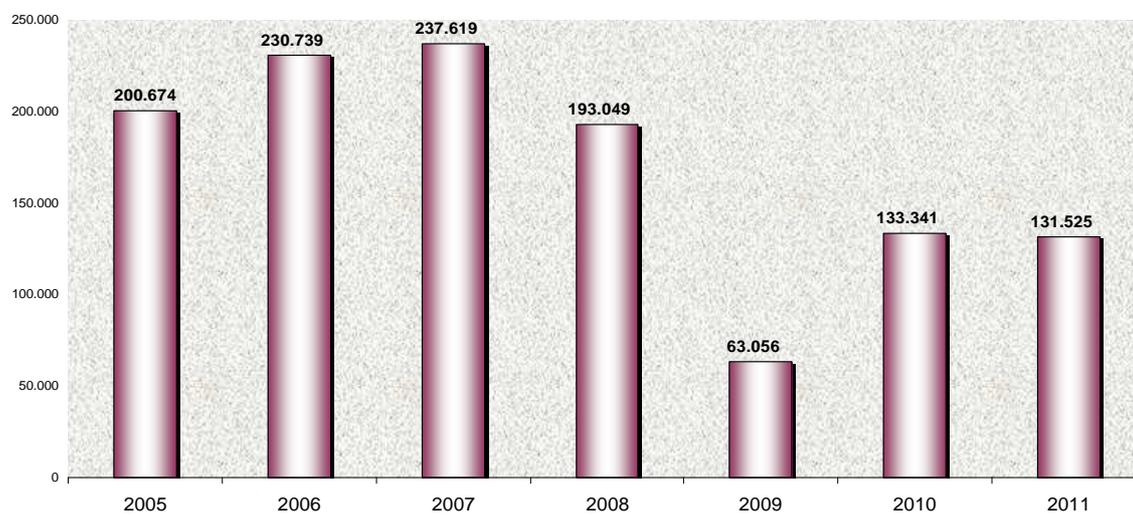


Tabla 10. Evolución de la producción en el Área de Electroincado.

Fuente. Propia sobre la base de ArcelorMittal Sagunto.

## TEMPLES

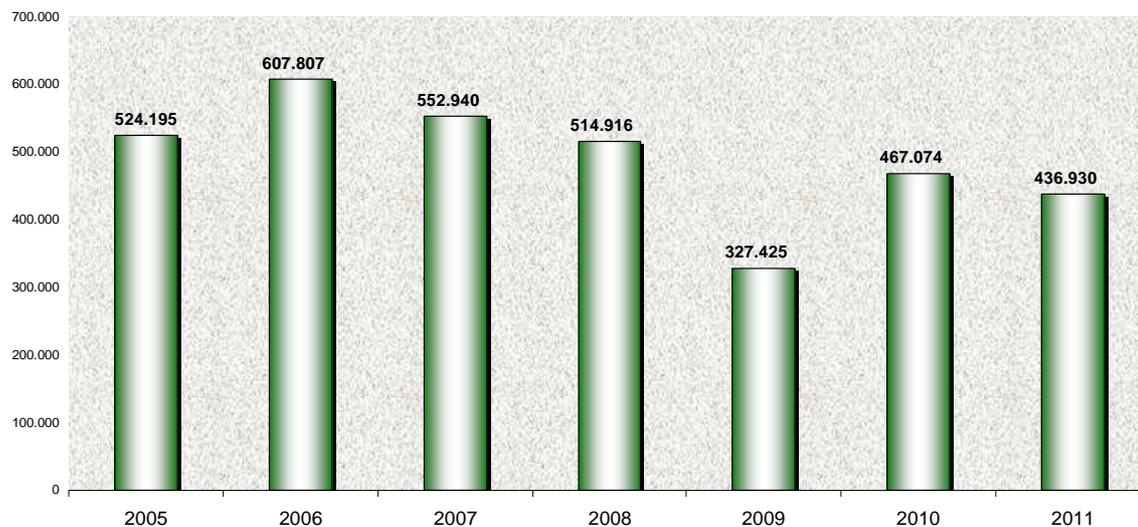


Tabla 11. Evolución de la producción en el Área de Temples.

Fuente. Propia sobre la base de ArcelorMittal Sagunto.

## GALVANIZADO

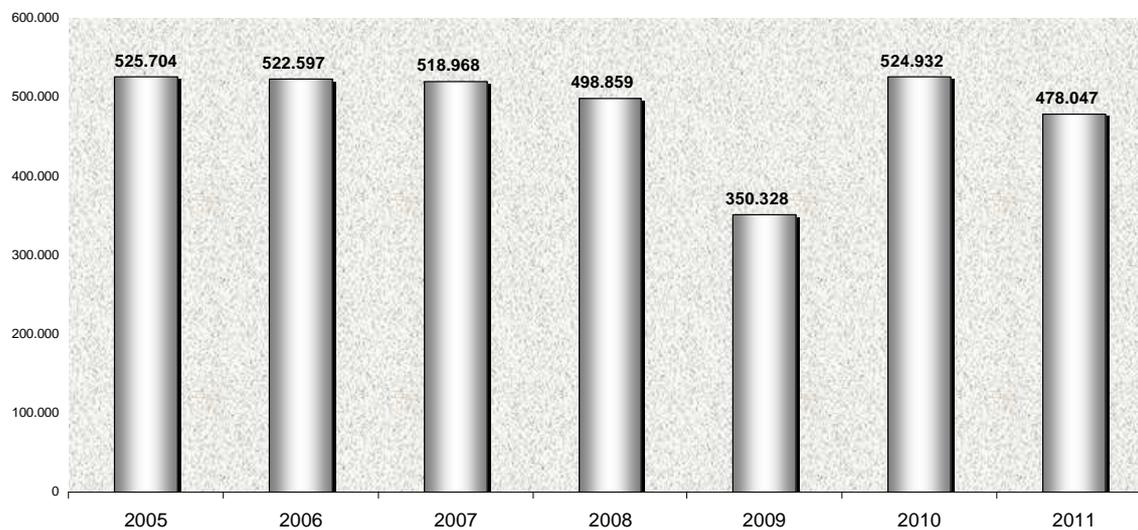


Tabla 12. Evolución de la producción en el Área de Galvanizado.

Fuente. Propia sobre la base de ArcelorMittal Sagunto.

## 8.7 EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA

El número de trabajadores integrados dentro de la plantilla de ArcelorMittal Sagunto, presenta una evolución negativa (véase tabla 13) del 25%, pasando del 1.059 trabajadores a 843 trabajadores en 2011. Sin embargo, debido a la influencia del Comité de Empresa, y la política de Recursos Humanos en materia de empleo, dicha evolución negativa no ha sido fruto de una destrucción de empleo, sino que se ha originado principalmente por la no creación de empleo. En los últimos años, cada jubilación representaba una reestructuración de la plantilla, modificándose los organigramas, reduciéndose el número de puestos de trabajo con el correspondiente aumento de la carga laboral que todo proceso de reestructuración conlleva.

Actualmente, debido a una política de Grupo de no realizar nuevos contratos se están realizando dichas reestructuraciones con cada nueva jubilación y con cada finalización de contratos temporales, puesto que éstos no se están renovando, excepto en el área de producción donde los contratos por empresas temporales de trabajo continúan realizándose.

Esta política no parece sostenible a largo plazo ya que se producen quejas por el exceso de carga laboral de los trabajadores, manifestaciones ya presentes y a analizar por el Jefe de Personal de la planta, puesto que los niveles de producción han sido altos estos dos últimos años, pero con menor número de empleados para llevarla a cabo.

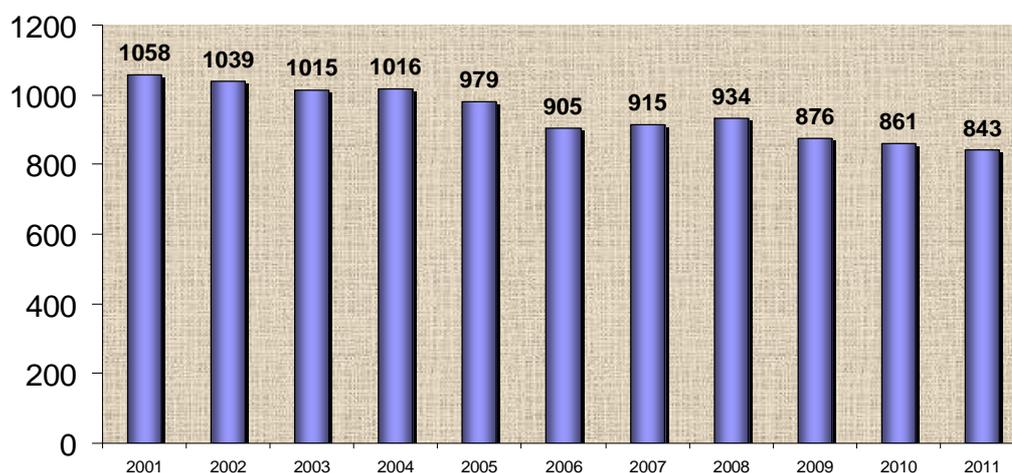


Tabla 13. Evolución de la Plantilla.

Fuente. Propia sobre la base de ArcelorMittal Sagunto.

T

## 8.8 RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DE LAS DIRECCIONES

### 8.8.1 DIRECCIÓN GENERAL

Las responsabilidades del área de dirección son:

- Gerenciar y coordinar todas las actividades de la Empresa.
- Definir la estructura organizativa, así como las responsabilidades, la autoridad y las interrelaciones entre las unidades organizativas.
- Hacer respetar las reglas de funcionamiento interno.
- Fijar los principales objetivos, en el PAD (Plan Anual de Desarrollo).
- Examinar con los responsables de los departamentos y servicios correspondientes los objetivos y el seguimiento de las realizaciones.
- Controlar periódicamente los resultados y decidir las medidas correctivas.
- Velar por la seguridad y la salud laboral del conjunto del Personal.
- Establecer las responsabilidades para el cumplimiento de los requisitos reglamentarios en materia de seguridad Industrial.
- Elaborar la política de la empresa en materia de calidad.
- Rendir cuentas al Flat Carbon Europe de los resultados de la Empresa.
- El impulso y desarrollo de la comunicación interna y externa de la empresa y de la participación.
- Impulsar la correcta gestión medioambiental en la planta y llevar a cabo las acciones necesarias para el cumplimiento de la legislación vigente en materia medioambiental.

### 8.8.2 DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN

Se encarga de las instalaciones y de la gestión de las inversiones en ellas, de la fabricación de los productos con la calidad requerida, en el plazo fijado, al menor coste y asegurando la seguridad del personal.

Sus principales funciones son:

- La definición de las condiciones de fabricación y el establecimiento de procedimientos de explotación.

- El desarrollo de la aplicación de todo el Sistema de Gestión de Calidad en su área de responsabilidad.
- La puesta en marcha de acciones correctivas y preventivas destinadas a mejorar la calidad, verificando que producen los resultados fijados.
- La aplicación del conjunto de acciones necesarias para conservar las instalaciones en buen estado de funcionamiento.

### 8.8.3 MANTENIMIENTO Y SERVICIOS

Tiene por misión:

- Apoyar para conservar las instalaciones en buen estado de funcionamiento y velar para la producción y distribución de los fluidos y energías.
- Asegurar en los nuevos equipos las condiciones de seguridad, medioambiente, energía, calidad, mantenibilidad y mínimas pérdidas.
- Asegurar el mantenimiento adecuado de los equipos de fabricación, con el fin de garantizar la capacidad continuada de los procesos.
- Asegurar las verificaciones y calibraciones periódicas de los equipos de medida y control asignados.
- La verificación de los efectos, materiales y equipos de aprovisionamiento.

### 8.8.4 DIRECCIÓN TÉCNICA

Sus principales funciones son:

- Estudiar las propuestas de inversión para su posible inclusión en los planes de inversiones y asesorar desde el punto de vista técnico.
- Impulsar el desarrollo de los proyectos de inversión de acuerdo a los plazos y presupuestos establecidos, y de acuerdo a especificaciones de calidad y medioambientales.
- Gestionar la implantación de aplicaciones y sistemas de información según los requerimientos de los usuarios y clientes, obteniendo un óptimo rendimiento de los recursos.
- Supervisar la correcta implantación y desarrollo de la metodología TPM/WCM o cualquier otra metodología enfocada a la mejora continua.

### 8.8.5 DIRECCIÓN DE SERVICIO CLIENTES

Tiene por misión apoyar a la Dirección General, en los campos de actuación de Planificación, Programación, Logística y Calidad.

Sus principales funciones son:

- Es el Representante del Cliente.
- Es el representante de la Dirección General.
- Seguimiento de los plazos de los pedidos a fabricar.
- Petición de bobina caliente.
- Control de los stocks ubicados en el Almacén de Productos Acabados.
- Gestión de la expedición.
- Es el responsable de garantizar la gestión de las actividades que permitan llevar a buen término la Planificación de la Calidad del Producto y el Plan de Supervisión, mediante la toma de decisiones con un planteamiento multidisciplinar y con la capacidad de comunicar al Cliente los datos necesarios según el formato establecido.
- Asegura la puesta en marcha y aplicación de la estrategia de calidad, así como el seguimiento de las herramientas de gestión y de formación relacionada con la calidad.
- El desarrollo de nuevos procesos desde su concepción, revisiones, hasta su puesta en fabricación.
- Coordina todas las acciones relacionadas con la calidad y propone el empleo de metodologías adecuadas.
- Participa en la elaboración de los planes de calidad para Clientes.
- Asegura que se cumplan las auditorías internas de calidad y responde a las auditorías de los Clientes.
- Establece el tablero de mando de la Dirección de Servicio Clientes y anima los planes de mejora.

### 8.8.6 DIRECCIÓN DE CONTROL Y FINANZAS

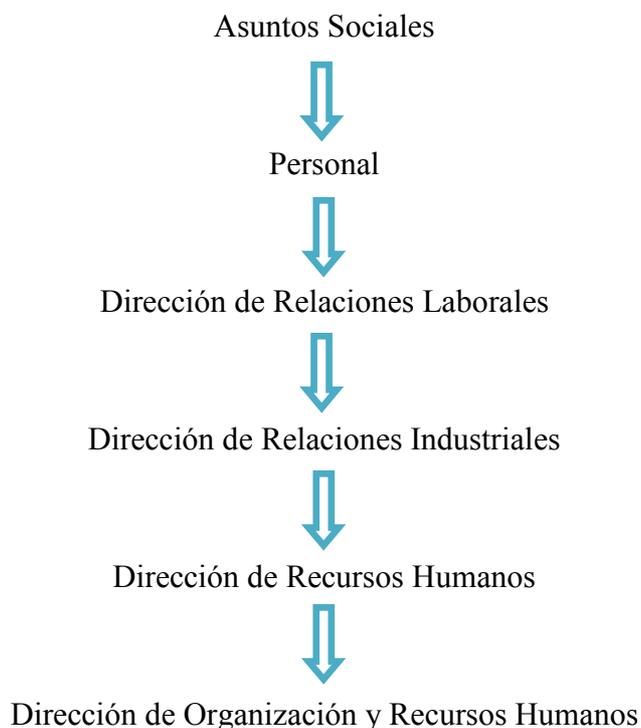
Tiene por misión:

- El control de los procesos contables y la elaboración de las cuentas anuales de la Sociedad.

- La coordinación de los presupuestos anuales y la realización de su control.
- Realizar el control de la producción, consumos e inventarios.
- El control y seguimiento de costes calidad, etc.
- Identificar y seguir los indicadores de gestión, elaborando informes de apoyo a la Dirección.
- Contrastar los resultados conseguidos con las previsiones y objetivos establecidos.
- El Aseguramiento de Calidad al nivel de las compras de la Empresa.
- Asegurar el aprovisionamiento de los materiales procedentes del exterior para su consumo en fabricación, así como de las prestaciones de servicios.
- Requerir el cumplimiento de las recomendaciones derivadas de las auditorías de calidad a los proveedores.

## 8.9 DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recurso Humanos de la planta de Sagunto, ha ido modificándose tanto en su estructura jerárquica como en el nombre del departamento. De esta forma, las distintas denominaciones por las que ha ido evolucionando el departamento hasta el momento actual han sido:



En el **manual de funciones** del departamento de Recursos Humanos, se especifican tanto las responsabilidades como las tareas a realizar:

Las relaciones laborales.
Los estudios económicos laborales.
La elaboración de nóminas y seguros sociales.
La selección, formación y desarrollo de los recursos humanos.
Asegurar la organización y estructura de la Empresa definida por el Director General.
La normalización de los procedimientos generales de la Empresa.
La política salarial y valoración de los puestos de trabajo.
La planificación de los recursos humanos y su control.
La recepción de los resultados de las auditorías internas y externas.
Supervisar el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad y la adaptación a las nuevas exigencias de certificación de los referenciales, de los clientes y del Grupo, utilizando el método de la mejora continua.
Identificar necesidades de desarrollo normativo.
Asignar el personal debidamente formado, con habilidades y experiencia apropiadas para dirigir y ejecutar las actividades que afecten a la calidad del producto. Los responsables de los diferentes Departamentos y Servicios tienen la misión de evaluar y poner de manifiesto las necesidades de formación y cualificación del personal a su cargo.
Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto.
Proporcionar formación o toma otras acciones para satisfacer dichas necesidades.
Evaluar la eficacia de las acciones tomadas.
Se asegura de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.
Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencias.
Establecer y mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de formación y conseguir la competencia de todo el personal.
Realizar la formación y actividades necesarias para satisfacer las necesidades formativas detectadas con anterioridad. Para ello dispone de una definición de los requisitos básicos de cualificación / formación de cada puesto de trabajo, y además de unas matrices de polivalencia departamentales que establecen la capacitación del personal afectado. Estas actividades afectan al personal fijo en plantilla, temporal y subcontratado.
Realizar una evaluación de la motivación del personal, al objeto de detectar cualquier área susceptible de mejora.

Tabla 14. Manual de funciones del departamento de Recursos Humanos.

Fuente. Propia sobre la base de ArcelorMittal Sagunto.

ArcelorMittal Sagunto dispone de un proceso de motivación del personal para alcanzar los objetivos de la calidad, realizar mejoras continuas y crear un entorno que promueva

la innovación. El proceso incluye la promoción de la conciencia en la calidad y en la tecnología a través de toda la organización.

La Dirección de la Planta elabora objetivos anuales donde la contribución a la calidad y el Servicio al Cliente son elementos clave en los mismos, teniendo una repercusión importante en función de los objetivos alcanzados en la retribución variable del personal.

## 8.10 SITUACIÓN ACTUAL Y NOTICIAS

En los últimos meses del año 2011, la planta de Sagunto se ha visto obligada a llevar a cabo un Expediente de Regulación de empleo, reduciendo el número de días de jornada laboral, en 10 como media, debido a la disminución de la demanda en un 25%, en los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre. Además, ha sido necesario llevar esta medida durante el mes de Enero de 2012.

Todo ello ha supuesto tensiones en la planta, y un aumento en la carga de trabajo del departamento de Recursos Humanos. El esfuerzo que se ha realizado desde el mismo, ha tenido como objetivo principal no realizar ningún despido en la planta, ni reducir significativamente los salarios mensuales de los trabajadores.

Uno de los sectores que ha afectado en mayor proporción a la Planta de Sagunto ha sido el **sector del automóvil**. El principal motivo se debe a que el 80% de la producción de acero en Sagunto va destinado a este sector.

El sector del automóvil ha llegado a descender en un 15% de 2010 a 2011, según el presidente de la Asociación Nacional de vendedores de vehículos a motor (Ganvam), en el artículo del periódico Cinco Días, *“El sector del automóvil califica 2011 como el peor año en dos décadas”* (Agosto 2011).

A continuación se presentan tres noticias en las que se deja la evidencia de estos hechos comentados:

**ELPAÍS**.com

## **Nuevos paros en ArcelorMittal Sagunto al bajar los pedidos de chapa para coches**

*La multinacional del metal se plantea paralizar durante 10 días de diciembre su producción*

EL PAIS / EFE - Valencia - 16/11/2011

La planta de ArcelorMittal de Sagunto (Valencia) estudia parar su producción durante diez días en diciembre debido al descenso de pedidos de chapa por parte de la industria del automóvil, al pasar de las 70.000 toneladas mensuales en octubre y noviembre a las 50.000 estimadas para el próximo mes.

Así lo ha indicado el presidente del comité de empresa de la factoría, José Ángel Tarancón, de CC OO, quien ha explicado que esta medida está dentro de lo previsto para el último trimestre del año.

La compañía, por su parte, asegura que todavía no ha decidido cuántos días paralizará la producción para acomodarse al mercado, algo que podría concretarse a finales de esta semana, aunque reconoce que la situación del automóvil está arrastrando a la actividad de la planta.

Habitualmente la carga de trabajo de los fabricantes de automóvil a los que provee ArcelorMittal (Ford, Opel, Nissan, Renault y Citroën) baja a finales de cada año, pero este ejercicio se añade "las malas cargas" que arrastra desde octubre, mes en el que inició paros de instalaciones todos los lunes y martes, según Tarancón.

El expediente de suspensión temporal de empleo (ERE) afecta a la totalidad de la plantilla, compuesta por unas 840 personas. Este ajuste, acordado entre la empresa y los trabajadores, ha ido prorrogándose cada seis meses desde junio de 2009, y la actual prórroga finalizará el 31 de diciembre de 2011.

Falta por concretar si los días de paro en diciembre se llevarán a cabo en un bloque o, como hasta ahora, los lunes y martes, según el presidente del comité de empresa.

ArcelorMittal Sagunto suministra a las plantas de automóviles de España bovinas laminadas de frío en chapa, un producto que supone el 80 % de su producción.



## **ArcelorMittal amplía su ERE en Sagunt hasta finales de año**

*Los trabajadores se someterán a un máximo de 20 días de paro entre noviembre y diciembre*

*Viernes, 21 de octubre de 2011*

### **RAFA HERRERO SAGUNT**

La planta de ArcelorMittal en Sagunt ampliará hasta finales de año el expediente de regulación de empleo (ERE) que viene aplicando desde principios de este mes de octubre.

A expensas de concretar entre la dirección de la empresa y el comité de trabajadores los detalles de esta medida, una reciente reunión en Madrid con representantes sindicales de todas las fábricas de ArcelorMittal en España sirvió para acordar una ampliación en el porcentaje máximo del tiempo de paro de cada trabajador, que pasará del 12,5% al 25%, según han coincidido en señalar fuentes sindicales y de la propia empresa. De esta forma, cada uno de los cerca de 900 empleados de la planta de ArcelorMittal en Sagunt estará sujeto al ERE durante 26 días al semestre, de los cuales 6 se van a cubrir a lo largo de este mes. Así las cosas, los trabajadores podrían estar sometidos hasta final de año a un máximo de 20 días de paro, aunque desde el comité de empresa se confía en que, al menos durante noviembre, se aplique el mismo formato que en octubre, para que cada empleado se someta a este expediente de regulación durante seis días. Esta aplicación, según señalan desde el comité de empresa, es independiente de la paralización de la planta, que durante octubre se está produciendo todos los lunes y martes con la intención de que no signifique una merma en la atención al cliente. Estas y otras cuestiones se concretarán a lo largo de la próxima semana, cuando la dirección de la planta en Sagunt y los trabajadores esperan alcanzar un acuerdo que permita mantener todos los puestos de trabajo, así como la viabilidad de la factoría. Después de que la última medida de este tipo se aplicara en agosto de 2009, los trabajadores se han visto obligados a someterse de nuevo a este ERE, debido al descenso previsto del 25% en la demanda durante el último trimestre de este año.



## Sagunto se suma a las protestas convocadas en las plantas europeas de ArcelorMittal

*(Valencia/09.12.11) La planta de Puerto de Sagunto de ArcelorMittal secundó los paros programados a nivel europeo. A la concentración del 7 de diciembre asistió el secretario general de la Federación de Industria de CCOO PV, Ángel Quiles.*



Imagen 15.Paros Planta Sagunto.

Fuente. CCOO. Federación de industria.

Este 7 de diciembre se han realizado en ArcelorMittal Sagunto paros y asambleas generales de los trabajadores para protestar contra la estrategia actual del grupo y reclamar soluciones alternativas que garanticen el desarrollo de la empresa y del empleo.

Con el apoyo de la Federación Europea de Metalúrgicos (FEM), los sindicatos europeos de ArcelorMittal (29 en total) han realizado actuaciones similares con el fin de visualizar su oposición a los cierres de plantas, a los planes de reestructuraciones y a las supresiones de empleos.

Con esta jornada de unidad, los trabajadores y sus representantes reforzarán su capacidad para trasladar sus posiciones. Quieren expresar su indignación y su inquietud en relación a una gestión industrial preocupada más en los beneficios financieros que en las producciones, generando cada vez menos puestos de trabajo (desde 2006, ArcelorMittal ha suprimido más de 30.000 empleos en Europa).

Ante esta situación, los sindicatos europeos, en especial los españoles, piden:

- La elaboración de un proyecto industrial portador de futuro basado en la innovación, el desarrollo de los conocimientos y la I+D para desarrollar el acero de mañana.
- La elaboración de una ambiciosa política de mantenimiento y desarrollo de las competencias.
- El respeto de los compromisos y de los acuerdos adoptados desde la fusión de 2006.
- El respeto de los derechos a la información y consulta en el marco nacional y europeo, relativos en particular a un análisis real de las soluciones alternativas propuestas por los representantes de los trabajadores para mantener las plantas.
- El uso de los periodos de baja producción para invertir en la formación de los trabajadores, la renovación y modernización de las plantas.

## 9. ANTECEDENTES

### 9.1 ORÍGENES DE LOS PLANES DE FORMACIÓN

La formación en ArcelorMittal Sagunto ha estado presente desde sus inicios industriales, mediante las colaboraciones existentes con la Escuela de Aprendices perteneciente a los Altos Hornos de Vizcaya.

Con los convenios entre "Fábrica" (conocida así la planta de Sagunto desde su constitución) y la Escuela de Aprendices, propiedad de los Altos Hornos de Vizcaya y ubicada en el núcleo urbano de Puerto de Sagunto, los estudiantes de la Escuela se preparaban para la incorporación directa a Fábrica. (Véase Imagen 14).

Los maestros y técnicos industriales trabajadores de la planta, ejercían como profesores en la escuela, realizando una formación a los que posteriormente se incorporarían a la empresa. Además, los titulados universitarios trabajadores, ejercían como monitores internos en la planta de Sagunto. Se podía decir, que la empresa contaba con su propia escuela de formación que permitía que las nuevas incorporaciones en la entidad, mediante prácticas en épocas estivales durante el periodo de duración de los cursos, y formación directa por trabajadores de la propia empresa, fuera rápida y eficaz. Esta situación es extrapolable al caso de Ford actualmente, que cuenta con su propia Escuela de ingenieros, con diversos matices.



Imagen 16. Antigua Escuela de Aprendices de Sagunto.

Fuente. Periódico El País.

Algo simbólico en aquella época, y por la que la reconversión de los Altos hornos a mediados de los ochenta, resultaría ser dramática para la población del núcleo urbano Puerto de Sagunto, era el hecho de que a la escuela de Aprendices sólo podían acceder los hijos de los trabajadores de Fábrica, lo que creaba una dependencia prácticamente del 100% de las familias a la empresa.

A mediados de los años 70, esta vinculación directa entre alumnos de la Escuela y Fábrica desaparece, incorporándose los alumnos al mercado laboral sin vinculación ninguna a la empresa.

El departamento de Formación ha existido desde la constitución de Fábrica, y los planes de formación se han llevado siempre a cabo por el mismo. Sin embargo, los planes han experimentado cambios a lo largo de los años. Anteriormente, éstos no seguían ningún tipo de plan ni de recogida previa de necesidades, gestionándose y dejándose llevar por las dinámicas de trabajo y necesidades en cada momento. Sin embargo, desde la creación de la Estructura de trabajo que se comenta en el siguiente apartado del proyecto, los planes de formación se convierten, gracias a ésta, en unos planes de formación metódicos y planificados, como los conocidos actualmente.

Por tanto, la vinculación entre la Estructura para el Desarrollo Profesional y los Planes de Formación se hace evidente, ya que dicha estructura facilita la elaboración y puesta en marcha de planes asociados de formación. Asimismo contribuye a la implantación de la formación permanente para todos los puestos de trabajo, como medio eficaz para que se produzca un aumento cualitativo en los conocimientos técnicos y profesionales, facilitando de este modo el tener una plantilla más formada y eficiente.

Todo ello facilita la adaptación a los cambios en los procesos productivos, la introducción de las nuevas tecnologías, las nuevas necesidades de formación y la perspectiva de la libre circulación de los trabajadores y el mercado laboral único europeo.



Imagen 17. Aula de Formación ArcelorMittal Sagunto.

Fuente. Propia.

## 9.2 ORÍGENES DEL PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

En 1990-1991 el departamento de Recursos Humanos de Sagunto, diseña una nueva estructura de trabajo entonces pionera en el grupo (en el soporte informático se adjunta la entrevista con el jefe de personal, involucrado en el proyecto de la estructura de 1992), La nueva estructura recibe el nombre de Estructura Funcional de Trabajo (EFT) y surge como consecuencia de dos indicadores.

Por una parte, debido a la corriente clásica de gestión de personas en el que cada puesto de trabajo era cubierto por una sola persona ( un puesto de trabajo = un trabajador), cuando existían bajas por enfermedad u otros motivos, se hacía evidente la necesidad de cambiar dicha corriente, ya que el puesto de trabajo que se dejaba al descubierto era ocupado por otro trabajador que a menudo no conocía las actividades a realizar y que además dichas actividades o funciones no estaban recogidas en su hoja de funciones, lo que llevaba a la empresa a un gran número de juicios legales. Además, el salario total se convertía en una variable muy irregular ya que el trabajador que realizaba el puesto de trabajo descubierto, recibía la diferencia entre lo que cobraba por su nivel y el nivel que sustituía, abonándose además al trabajador que disfrutaba de la baja, el salario correspondiente.

Por otra parte, hasta entonces, el área de producción recibía menores dotaciones económicas que el área de administración. Hasta el momento se entendía que los requisitos de aptitud de la producción eran menores que los de administración, y por tanto, exclusivamente por ese motivo los trabajadores de producción recogían jornales más reducidos, sin tener en cuenta variables como años de experiencia o riesgos propios del puesto.

Estas dos variables - un puesto de trabajo una persona que originaba juicios y accidentes y bajo nivel salarial de producción que motivaba quejas constantes por los trabajadores de dicha área - fueron las que originaron principalmente la EFT.

Para subsanar el problema, se aplicó el concepto de trabajadores polivalentes en el área de producción, solventando ambos indicadores simultáneamente. Además, con esta medida surge también la gestión por competencias que recoge la evolución de niveles en el área de producción, como se observa en el siguiente grafico:

ESTRUCTURA FUNCIONAL DE TRABAJO / GESTION POR COMPETENCIAS

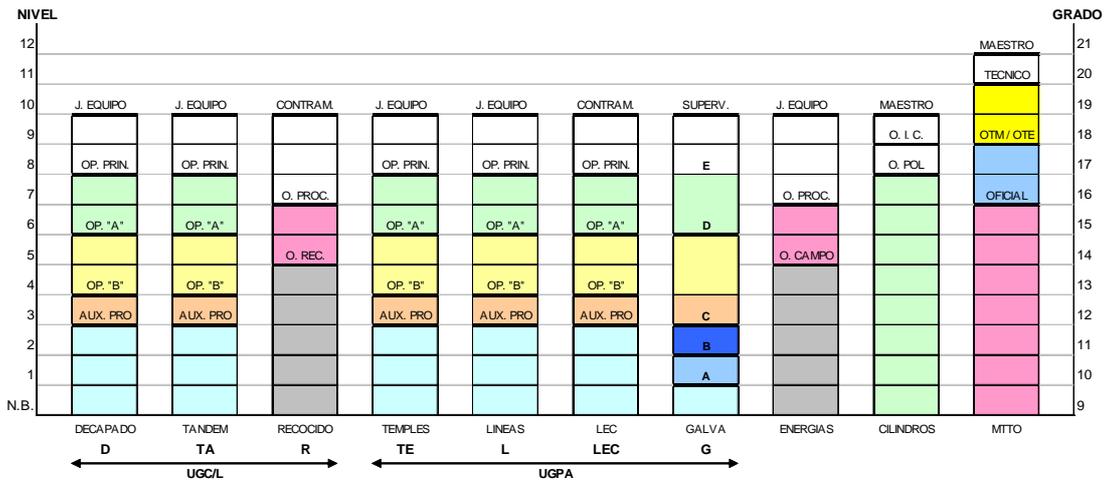


Gráfico 5. Estructura Funcional de Trabajo/Gestión por Competencias.

Fuente. ArcelorMittal Sagunto.

Por todo ello se diseñan los planes de formación tal y como son entendidos y planificados hoy día en la empresa, que entrarían en vigor tal y como se conocen actualmente unos años después de la estructura, ya que al existir un plan de desarrollo que permitía aumentar el nivel de los trabajadores y la polivalencia de los mismos, se hace necesaria la formación para poder cubrir estas nuevas medidas. Esta polivalencia en los trabajadores se muestra en el siguiente gráfico:

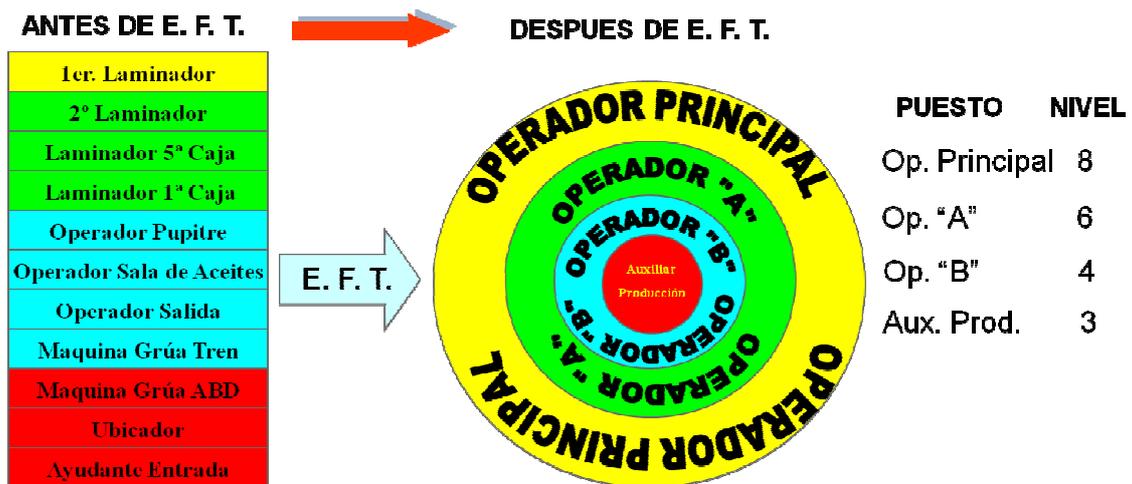


Gráfico 6. Evolución de la polivalencia tras la EFT.

Fuente. ArcelorMittal Sagunto.

Sin embargo, la puesta en marcha de la EFT no tuvo en cuenta en un primer momento la fijación de plazos para ascender de nivel, lo que produjo un aumento de masa salarial en un año del 20%. El grupo, ante tal incremento salarial, dudó de la eficacia de la estructura, auditándose y llevando al despido al que ocupaba el cargo entonces de Director de Recursos Humanos. Sin embargo, el referéndum para la aprobación de la EFT surgió positivo con un 60% de votos a favor, por lo que pareció conveniente solucionar el error de los plazos. En 1992 se crea la EFT definitiva donde se recoge también los tiempos (en años) mínimos para los ascensos de nivel.

Con esta nueva EFT-92 los trabajadores requerían de años de experiencia y cierta formación establecida para ir subiendo de nivel. Además se establecía que cada trabajador, dirigido por el maestro del área, rotara de puesto de trabajo, disminuyendo así los accidentes mediante el conocimiento de los puestos y formación de ellos, y aumentando la productividad en casos de bajas de empleados. La estructura establecía un seguimiento y control, por el cual cada trabajador podía ascender de nivel si cumplía con la formación exigida, los años establecidos y una correcta actitud. Para tal fin, la Representación Legal de los Trabajadores y la Dirección, debían aprobar junto con el jefe de sección, cada aumento de nivel valorando dichos aspectos en las reuniones pertinentes de la Comisión de Seguimiento y Control.

Se creaba así además, un nivel de formación integral, en el que los trabajadores ampliaban sus conocimientos en las cuatro principales materias de la planta, como se muestra a continuación:

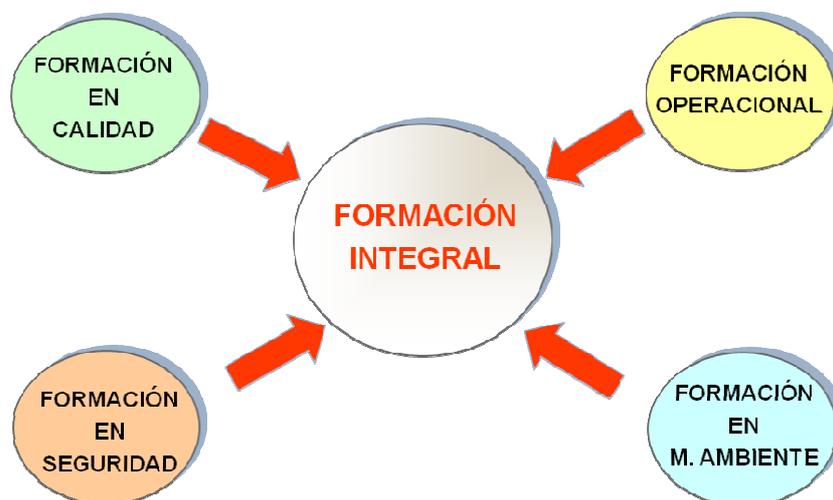


Gráfico 7. Formación Integral.

Fuente. ArcelorMittal Sagunto.

Los principios de la EFT-92 materializados en el Convenio Colectivo de ArcelorMittal son:

- La EFT es basa en la capacidad de iniciativa, responsabilidad y aportación personal al trabajo colectivo.
- Mejora de la cualificación de los recursos humanos de la empresa para aumentar la eficacia y la productividad mediante métodos de organización y nuevos sistemas de trabajo.
- Formación orientada a las nuevas tecnologías.
- Mejora de la salud laboral. Como un mismo trabajador desempeña varios puestos de trabajo, éste trabajará de modo que se produzcan rotaciones en los puestos de trabajo y de manera especial en aquellos de mayor cansancio físico y psíquico.
- La estructura salarial será consecuencia de la actitud, experiencia y conocimientos.
- La EFT conlleva una organización, clasificación, agrupación de funciones y formación, ya que facilita la elaboración y puesta en marcha para los planes de formación, progresión y promoción profesional. Para acceder a unas funciones del mismo o mayor nivel de cualificación será necesario conocerlas y realizarlas en toda la dimensión y previa evaluación.

En el siguiente gráfico se puede observar la EFT-92, en el área de Producción, la cual deja ver los años necesarios y las dos otras variables a tener en cuenta para las promociones profesionales, aptitud y actitud:

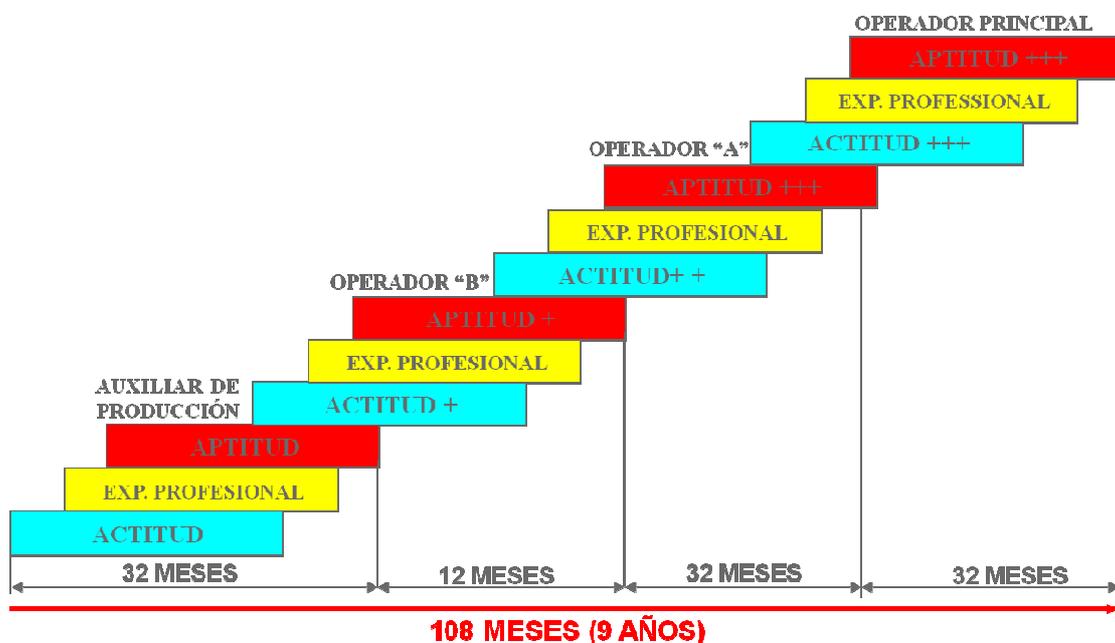


Gráfico 8. Agrupaciones de funciones en producción.

Fuente. ArcelorMittal Sagunto.

Las ventajas, con este tipo de estructura, parecen mayores que sus inconvenientes. En la siguiente tabla se recogen ambos aspectos:

VENTAJAS	INCONVIENIENTES
Mayor flexibilidad de la organización. Posibilidad de desarrollo profesional de los trabajadores.	Mayor coste laboral
Mejora de la salud de los trabajadores debido a la rotación de puestos. Mejora del clima laboral y eliminación de conflictos.	
Aumento de la motivación del personal.	

**Tabla 15.** Ventajas e inconvenientes de la EFT-92.

Fuente. Propia sobre la base de ArcelorMittal Sagunto.

Con el paso de los años, la EFT-92 no ha sido llevada a cabo en la totalidad de sus principios, ya que los requerimientos de la formación y la actitud necesarias para aumentos de nivel no se han respetado totalmente, perdiéndose así la esencia de la estructura, resumiéndose en ascensos de nivel teniendo en cuenta tan solo los años de experiencia, dejando olvidados las otras dos variables de formación y actitud, hasta el punto de que la organización haya llegado a la emisión de No Conformidades por las Auditorías externas, al tener trabajadores en ciertos puestos de trabajo sin tener la formación establecida en la EFT-92.

Con este proyecto se pretende adecuar los requerimientos de formación, así como el diseño de un nuevo modelo que permita conocer a cada trabajador sus necesidades formativas para cada puesto de trabajo. Se pretende con ello, que renazca la esencia de la estructura revisando la formación de cada instalación así como las competencias actuales de cada puesto de trabajo.

## 10. MARCO NORMATIVO

En la elaboración del Plan de Formación y su implementación, se tiene en cuenta el Real Decreto y Orden TAS emanados del poder ejecutivo, que a continuación se explican, para la subvención de las acciones formativas que se implementarán según el Plan de Formación. (Este apartado es explicado de manera general por el gestor de formación de ArcelorMittal Sagunto que se adjunta en el soporte informático del proyecto).

### 10.1 REAL DECRETO 395/2007

El marco legal que regula el subsistema de formación profesional para el empleo en vigor, es el que viene en el Real Decreto 395/2007. Éste plantea un modelo de formación para el empleo que insiste en la necesidad de conjugar la realidad autonómica del Estado Español y la inserción de la formación, creando un marco de referencia en los planos estatal y autonómico, así como en el plano sectorial y de la empresa.

Asimismo, el Real Decreto reconoce la estrecha vinculación de la formación tanto con el empleo como con las políticas macroeconómicas y microeconómicas, contribuyendo con un papel importante los Interlocutores Sociales, previendo la existencia de acciones formativas que garanticen la adquisición de competencias por los trabajadores o que les permita formarse en otros sectores económicos distintos a aquel en que despliegan su actividad, anticipándose o reaccionando así a eventuales situaciones de crisis que puedan darse en algún sector.

Por otro lado también pretende potenciar la calidad de la formación así como su evaluación, permitiendo mantener actualizadas las competencias de los trabajadores y la capacidad de competir de las empresas.

A continuación se sintetizan algunos de los artículos del Real Decreto que son de mayor relevancia en este trabajo:

#### **Artículo 1. Objeto**

El objeto es regular las distintas iniciativas de formación que configuran el subsistema de formación profesional para el empleo, su régimen de funcionamiento y financiación, así como su estructura organizativa y de participación institucional.

#### **Artículo 4. Iniciativas de formación**

El subsistema de formación profesional para el empleo está integrado por las siguientes iniciativas de formación, entre otras:

a) La formación de demanda, que abarca las acciones formativas de las empresas y los permisos individuales de formación financiados total o parcialmente con fondos públicos, para responder a las necesidades específicas de formación planteadas por las empresas y sus trabajadores.

b) La formación de oferta, que comprende los planes de formación dirigidos prioritariamente a trabajadores ocupados y las acciones formativas dirigidas prioritariamente a trabajadores desempleados.

#### **Artículo 5. Trabajadores destinatarios de la formación.**

La formación impartida mediante la modalidad presencial se organizara en grupos de 25 participantes como máximo. En la formación impartida mediante la modalidad a distancia deberá haber, como mínimo, un tutor por cada 80 participantes.

#### **Artículo 9. Centros y entidades de formación.**

Podrán impartir formación profesional para el empleo:

a) Las Administraciones Públicas competentes.

b) Las organizaciones empresariales y sindicales, y otras entidades beneficiarias de los planes de formación dirigidos prioritariamente a trabajadores ocupados.

c) Las empresas que desarrollen acciones formativas para sus trabajadores o para desempleados con compromiso de contratación, que podrán hacerlo a través de sus propios medios, siempre que cuenten con el equipamiento adecuado para este fin, o a través de contrataciones externas.

d) Los Centros Integrados de Formación Profesional, de titularidad privada, y los demás centros de formación, públicos o privados, acreditados por las Administraciones competentes.

e) Los centros o entidades de formación que impartan formación no dirigida a la obtención de certificados de profesionalidad.

Los centros y entidades de formación deberán someterse a los controles y auditorias de calidad que establezcan las Administraciones competentes.

#### **Artículo 11. Acreditación de la formación y registro.**

1. Cuando la formación vaya dirigida a la obtención de certificados de profesionalidad, en su desarrollo se respetaran los contenidos de los módulos formativos y los requisitos que se determinen en los reales decretos que regulen dichos certificados.

2. Cuando la formación no esté vinculada a la oferta formativa de los certificados de profesionalidad deberá entregarse a cada participante que haya finalizado la acción formativa un certificado de asistencia a la misma y a cada participante que haya superado la formación con evaluación positiva un diploma acreditativo. Estas

competencias adquiridas podrán ser reconocidas, al igual que las adquiridas a través de la experiencia laboral.

3. La expedición de los certificados de profesionalidad se realizara por el Servicio Público de Empleo Estatal y los órganos competentes de las Comunidades Autónomas.

En el Sistema Nacional de Empleo existirá un registro a efectos de garantizar la transparencia del mercado de trabajo.

#### **Artículo 12. Objeto y modalidades de la formación de demanda.**

1. Corresponde a las empresas la planificación y gestión de la formación de sus trabajadores, a los trabajadores la iniciativa en la solicitud de los permisos, y a la representación legal de los trabajadores el ejercicio de los derechos de participación e información.

2. La formación impartida a través de las acciones formativas deberá tener relación con la actividad empresarial y podrá ser general (aquella transferible a otras empresas) o específica (aquella aplicable directamente en el puesto de trabajo actual en la empresa).

#### **Artículo 13. Asignación a las empresas de una cuantía para formación.**

1. El crédito resultara de aplicar a la cuantía ingresada por cada empresa el año anterior, en concepto de cuota de formación profesional, el porcentaje que anualmente se establezca en la Ley de Presupuestos Generales del Estado. Ese porcentaje se determinara en función del tamaño de la empresa.

2. Las empresas que durante el ejercicio abran nuevos centros de trabajo o sean de nueva creación podrán beneficiarse de las cuotas cuando incorporen a su plantilla nuevos trabajadores.

3. Para los permisos individuales de formación se dispondrá de un crédito adicional al crédito anual.

#### **Artículo 14. Cofinanciación de las empresas.**

1. Las empresas participaran con sus propios recursos en la financiación de la formación según los porcentajes mínimos que se establezcan mediante Orden del Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales en función del tamaño de las empresas. Se podrán eximir de dicha obligación las empresas de menos de 10 trabajadores.

#### **Artículo 15. Información a la representación legal de los trabajadores.**

1. La empresa deberá someter las acciones formativas, incluidas las de los permisos individuales, a información de la representación legal de los trabajadores, de conformidad con los dispuesto en el Texto refundido de la Ley del Estatuto de los

Trabajadores, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de Marzo. A tal efecto pondrá a disposición de la citada representación, al menos, la siguiente información:

- a) Denominación, objetivos y descripción de las acciones a desarrollar.
- b) Colectivos destinatarios y número de participantes por acciones.
- c) Calendario previsto de ejecución.
- d) Medios pedagógicos.
- e) Criterios de selección de participantes.
- f) Lugar previsto de impartición.

El incumplimiento de esta información impedirá la adquisición de la bonificación.

2. La representación legal de los trabajadores deberá emitir un informe sobre las acciones formativas a desarrollar en el plazo de 15 días desde la recepción de la documentación descrita. Si tras el informe surgieran discrepancias, éstas se dilucidarán en un plazo de 15 días.

3. Cuando la empresa no tenga representación legal de los trabajadores será necesaria la conformidad de los trabajadores afectados por las acciones formativas.

#### **Artículo 16. Ejecución de las acciones formativas.**

1. Las empresas podrán organizar y gestionar la formación de sus trabajadores por sí mismas o mediante centros especializados. En este último caso, los centros deberán asumir al menos la coordinación de las acciones formativas, no pudiendo delegar en terceros.

2. Las empresas podrán agruparse voluntariamente, previo acuerdo por escrito, designando una entidad organizadora. Podrá tener la condición de entidad organizadora cualquiera de las empresas que formen parte de la agrupación o bien un centro de formación.

#### **Artículo 17. Aplicación de las bonificaciones.**

Las empresas podrán aplicarse con carácter anual, en la forma que determine la Tesorería General de la Seguridad Social, las bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social a partir de la comunicación de la finalización de la formación.

#### **Artículo 18. Justificación.**

1. A los efectos de su justificación, los costes derivados de las acciones formativas de las empresas y de los permisos individuales de formación que hayan sido objeto de bonificación deberán quedar expresamente identificados como tales en la contabilidad de la empresa.

### **Artículo 34. La Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo.**

1. La Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, perteneciente al Sector Público Estatal, tiene carácter tripartito y su Patronato está constituido por la Administración Pública (con representación del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y las Comunidades Autónomas) y por las organizaciones empresariales y sindicales más representativas.

2. En el marco de lo establecido en la Ley 59/2002, de 26 de Diciembre, de Fundaciones, la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo desarrollará, entre otras, las siguientes actividades:

a) Colaborar y asistir técnicamente al Servicio Público de Empleo Estatal en sus actividades de planificación, programación, gestión, evaluación, seguimiento y control de las iniciativas de formación.

b) Apoyar técnicamente al Servicio Público de Empleo Estatal en el diseño e instrumentación de los medios telemáticos necesarios para que las empresas y las entidades organizadoras realicen las comunicaciones de inicio y finalización de la formación acogida al sistema de bonificaciones, garantizando en todo caso la seguridad y la confidencialidad de las comunicaciones.

c) Participar en los foros nacionales e internacionales relacionados con la formación profesional para el empleo.

### **Artículo 36. Calidad de la formación.**

Las acciones deberán tener la calidad requerida para que la formación profesional para el empleo responda a las necesidades de los trabajadores.

### **Artículo 37. Evaluación.**

En la evaluación de la calidad de las acciones formativas participaran los propios alumnos en función de los estándares establecidos por las Administraciones Públicas competentes, de lo que quedará constancia en la documentación correspondiente a cada grupo impartido.

## **10.2 ORDEN TAS/2307/2007**

El Real Decreto 395/2007, de 23 de Marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo contempla la formación de demanda, entendida como aquella que realizan las empresas para sus trabajadores.

La presente Orden desarrolla dicha formación de demanda desde el objetivo de conseguir una mayor promoción e integración social de los trabajadores, así como una mejora de la competitividad de las empresas.

En este apartado se han seleccionado algunos de los Artículos de la Orden TAS, que a continuación se describen:

### **Artículo 1. Objeto.**

La presente orden ministerial tiene por objeto el desarrollo de la formación de demanda prevista en el Real Decreto 395/2007, por lo que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo, así como su régimen de financiación, mediante bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social, y la creación del correspondiente sistema telemático así como la de los ficheros de datos personales de dicho subsistema.

### **Artículo 12. Módulos económicos máximos.**

Los módulos económicos máximos (coste por participante y hora de formación) aplicables a efectos de bonificación en las cuotas a la Seguridad Social serán los que a continuación se establecen en función de la modalidad de impartición y el nivel de formación.

Modalidad de formación	Nivel de formación	
	Básico	Superior
Presencial	9 €	13 €
Teleformación	7,5 €	
A distancia	5,5 €	
Mixta	Se aplicarán los módulos anteriores en función de las horas de formación presencial y distancia convencional o Teleformación que tenga la acción formativa.	

**Tabla 16. Módulos económicos máximo aplicables a efectos de bonificación.**

Fuente. Propia sobre la base de Boletín Oficial del Estado. Orden TAS 2307/2007.

### **Artículo 28. Evaluación de la formación.**

La participación de los alumnos en la evaluación de la calidad de las acciones formativas, regulada en el artículo 37.3 del citado Real Decreto, se realizará a través del "Cuestionario de evaluación de calidad".

### Artículo 30. Actuaciones de seguimiento y control.

Las actuaciones serán, entre otras:

- En Tiempo real: Comprenderán el seguimiento de la actividad formativa en el lugar de su impartición durante la realización de la misma, a través de las evidencias físicas y los testimonios recabados mediante entrevistas a los responsables de formación, alumnos y formadores, con el fin de realizar una comprobación sobre la ejecución de la acción formativa, contenidos de la misma, número real de participantes, etc.
- Ex Post: Se realizarán una vez realizada la ejecución de las acciones formativas bonificadas, a través de evidencias físicas, con el fin de comprobar, entre otros, los siguientes extremos:
  - a) Ejecución de la acción formativa.
  - b) Número real de participantes.
  - c) Entrega a los participantes del diploma o certificado de formación.
  - d) Documentación justificativa de los costes de formación.

## 10.3 ANÁLISIS NORMATIVA Y EMPRESAS

El año 2007 supone un nuevo hito en el camino iniciado doce años atrás en la regulación de la Formación Profesional en el mundo laboral, al ponerse en marcha en dicho año, una nueva regulación del subsistema de formación para el empleo mediante la publicación del Real Decreto 395/2007, de 23 de Marzo. Por tanto, la actividad formativa empresarial se desarrolla en el marco normativo de dicho Real Decreto. Esta regulación se desarrolla, en materia de formación de demanda y su financiación, con la publicación de la Orden TAS/2307/2007, de 27 de Julio.

El Real Decreto de 23 de Marzo, que regula las iniciativas específicas que integran el actual modelo de formación para el empleo establece tres tipos:

- **Formación de demanda:** desarrollada por las acciones de formación en las empresas que incluyen los Permisos individuales de Formación.
- **Formación de oferta:** desarrollada mediante planes de formación subvencionados mediante contratos programa para la formación de trabajadores.
- **Acciones complementarias** y de acompañamiento a la formación.

### 10.3.1 LA FORMACIÓN DE DEMANDA

La iniciativa de acciones de formación en las empresas se pone en marcha en 2004 con el objeto de permitir a las empresas planificar y realizar la formación cuando la consideren necesaria.

Para lograrlo, el sistema se plantea los siguientes objetivos:

- Implantar un modelo de gestión ágil, sencillo y transparente.
- Facilitar el acceso de las pequeñas y medianas empresas a la formación.
- Fomentar el principio de que la formación de los recursos humanos es una inversión rentable y no un coste para las empresas.
- Garantizar el diálogo social entre empresarios y trabajadores en la Formación Continua, a través del requisito previo de información a la representación legal de los trabajadores.
- Asegurar la calidad de la formación, su seguimiento y el control de las acciones formativas.

La formación de demanda, por tanto, es aquella que realizan las empresas para sus trabajadores, incluyendo los Permisos Individuales de Formación. Con ella, cada empresa responde a sus propias necesidades formativas, así como a las de sus empleados. Y ello, contando con la responsabilidad compartida de la Administración, los agentes sociales y la colaboración de las diferentes entidades e instituciones que actúan en el campo de la formación, con el fin último de mejorar la competitividad de las empresas y conseguir una mayor promoción e integración social de los trabajadores.

La financiación de las acciones de Formación Continua en las empresas se regula por la Orden TAS/2307/2007, del 27 de Julio.

Las empresas que cotizan por la contingencia de Formación Profesional disponen de un crédito para Formación Continua, que resulta de aplicar a la cuantía ingresada por la empresa en concepto de Formación Profesional durante el año anterior el porcentaje de bonificación que anualmente se establece en la Ley de Presupuestos Generales del Estado en función del tamaño de las empresas. Cuanto menor es el tamaño de la empresa, mayor es el porcentaje de bonificación.

Para las empresas de uno a cinco trabajadores se garantiza un crédito de bonificación por empresa en lugar de un porcentaje. Mediante Orden del Ministro de Trabajo e Inmigración se determina su cuantía y el límite temporal para su utilización. Dicho crédito puede ser superior a la cuota que por la contingencia de Formación Profesional ingresa la empresa en el sistema de Seguridad Social.

Por otra parte las empresas participan con sus propios recursos en la financiación de los costes de las acciones formativas que desarrollan a favor de sus trabajadores.

A tal efecto, la citada Orden Ministerial establece los porcentajes mínimos que sobre el coste total de la formación deben ser cofinanciados por las empresas en función de sus tamaños.

De este modo, las empresas de nueve a menos o menos trabajadores están exentas de contribuir a la financiación. Para las empresas de 10 a 49 trabajadores se establece como porcentaje mínimo de cofinanciación el 10% del coste total de la formación; en las empresas de 50 a 249 trabajadores se establece el 20% de este coste y, finalmente, en las de 250 o más trabajadores se establece una aportación mínima del 40%.

Con el crédito para formación también se financian los Permisos Individuales de Formación (PIF) que las empresas autorizan para sus trabajadores.

Mediante los PIF, la empresa autoriza a un trabajador la realización de una acción formativa que esté reconocida mediante una acreditación oficial, incluidas las correspondientes a los títulos y certificados de profesionalidad que constituyen la oferta del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, con el fin de favorecer su desarrollo profesional y personal.

Las empresas pueden financiar los costes salariales correspondientes a los permisos que concedan con el crédito anual de bonificaciones para formación y con el crédito adicional previsto en el Artículo 13.3 del Real Decreto 395/2007, de 23 de Marzo.

Los PIF no están sujetos a la exigencia de cofinanciación privada, si bien la duración del permiso retribuido con cargo a bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social no puede superar las 200 horas laborales por persona durante el curso académico.

Para el desarrollo de los PIF, además, se determina con carácter anual una cuantía de bonificación que se recoge en el Artículo 23 de la Orden TAS/2307/2007 de 13 de Febrero.

Finalmente, respecto a la financiación, es preciso indicar que en el marco de la Estrategia Europea de Empleo, está cofinanciada con fondos comunitarios la formación de las pymes.

### **10.3.2 CAMBIOS EN EL SISTEMA DE BONIFICACIONES EN 2007**

Tal como se ha indicado en los párrafos precedentes, en el año 2007 se puso en marcha una nueva regulación del subsistema de Formación para el Empleo mediante la publicación del Real Decreto 395/2007, de 23 de Marzo, que continua vigente y que deroga el Real Decreto 1046/2003, de 1 de Agosto, por el que se regulaba el subsistema de Formación Profesional Continua y su desarrollo mediante la Orden TAS/500/2004.

En la siguiente tabla se resumen los cambios fundamentales que han tenido como fin último facilitar el acceso de las empresas a la formación.

	Artículos	Real Decreto 395/2007 Orden TAS/2307/2007 2007	Real Decreto 1046/2003 Orden TAS/500/2004 2004-2006
<b>Duración mínima de las acciones formativas</b>	Art.7	· Mínimo general 6 horas. · Módulos de áreas prioritarias 4 horas.	· Mínimo general 10 horas. · Módulos de áreas prioritarias 5 horas.
<b>Áreas prioritarias</b>	Art.7	· Tecnologías de la información y comunicación. · Sensibilización medioambiental. · Prevención de riesgos laborales.	· Alfabetización informática.
<b>Temporalidad de los créditos</b>	Art.11	· Desaparece el ámbito temporal del crédito para las empresas de 1 y 2 trabajadores.	· Para las empresas de 1 y 2 trabajadores, el crédito se asigna para un periodo de 3 y 2 años, respectivamente. · Para las empresas de 3 a 5 trabajadores el crédito se asigna con carácter anual.
<b>Módulos económicos máximos (Coste por participante y hora de formación)</b>	Art.12	· Formación presencial: - Nivel básico: 9€ - Nivel superior: 13€ · Teleformación: 7,5€ · Distancia convencional: 5,5€	· Formación presencial: - Nivel básico: 8€ - Nivel superior: 12€ · Teleformación: 6,75€ · Distancia convencional: 5€
<b>Aplicación de módulos económicos máximos</b>	Art.12	· Según el número de trabajadores de la empresa: - 1 a 9: sin aplicación. - 10 a 49: módulos con incremento del 10%. - 50 a 249: módulos con incremento del 5%. - 250 o más: módulos máximos.	· Aplicación general sin tener en cuenta el tamaño de la empresa.
<b>Cofinanciación privada</b>	Art.14	· Obligación de aportación según número de trabajadores de la empresa: - 1 a 9: 0% - 10 a 49: 10% - 50 a 249: 20% - 250 o más: 40%	· Obligación de aportación según número de trabajadores de la empresa: - 1 a 5: 0% - 6 a 9: 5% - 10 a 49: 10% - 50 a 249: 20% - 250 o más: 40%
<b>Comunicación de inicio de la formación</b>	Art.18	· 7 días naturales mínimo antes del inicio. · 4 días naturales para modificaciones. · 7 días naturales entre la comunicación de la modificación y la nueva fecha de impartición.	· 15 días para el inicio. · 1 semana para modificaciones. · 7 días entre la comunicación de la modificación y la nueva fecha de impartición.

Listado de participantes	Art.19	· En la comunicación de finalización de la formación.	· En la comunicación de inicio de la formación. · En la comunicación de fin de la formación.
Permisos Individuales de Formación	Art.21	· Formación reconocida por una titulación oficial o mediante una acreditación oficial, incluidos los certificados de profesionalidad del CNCP y otras que acrediten competencias para el ejercicio de una ocupación u oficio.	· Formación reconocida por una titulación oficial.
Crédito asignado a los PIFs	Art.23	· 5% del crédito de acciones y, si se supera, crédito adicional con los siguientes límites: - 1 a 9: 200 horas correspondientes a 1 o más permisos. - 10 a 49: 400 horas. - 50 a 249: 600 horas. - 250 a 499: 800 horas. - Por cada 500 trabajadores más: 200 horas.	· 5% del crédito de acciones.
Evaluación de la calidad	Art.28	· La participación de los alumnos en la evaluación de la calidad de las acciones formativas se realiza a través del “Cuestionario de evaluación de calidad” publicado mediante Resolución del director general del Servicio Público del Empleo Estatal, de 22 de Noviembre de 2007.	· Los participantes deben evaluar la calidad de las acciones de Formación Continua a través de un “Cuestionario de evaluación de calidad”. La página de internet de la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo ofrece un modelo de cuestionario al efecto.

Tabla 17. Diferencias fundamentales entre el Real Decreto de 2004 y el de 2007.

Fuente. Propia sobre la base de Formación en las empresas 2007. Fundación tripartita.

### 10.3.3 ACCESO AL SISTEMA DE BONIFICACIONES

Las empresas que tienen centros de trabajo en el territorio estatal español, cualquiera que sea su tamaño y ubicación, y que cotizan por Formación Profesional pueden ser beneficiarias de las bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social al desarrollar la formación para sus trabajadores.

El Sistema de Formación para el Empleo ha dispuesto una aplicación telemática al servicio de las empresas y las entidades organizadoras de la formación para que accedan a la aplicación de las bonificaciones, así como para que efectúen las comunicaciones telemáticas de inicio y finalización de la formación, según lo establecido en el artículo 16.3 del Real Decreto 395/2007. El acceso al sistema telemático puede realizarse a través de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo

([www.fundaciontriptartita.org](http://www.fundaciontriptartita.org)), a través de la página de Internet del Servicio Público de Empleo Estatal ([www.inem.es](http://www.inem.es)) y a través de los vínculos de las páginas de internet de las Administraciones autonómicas competentes.

Sin embargo, en una encuesta realizada por la propia Fundación Tripartita, el 61% de los encuestados desconoce que las acciones formativas son financiadas por dicha fundación como se observa en el siguiente gráfico:

### Conocimiento de la financiación de la Fundación Tripartita

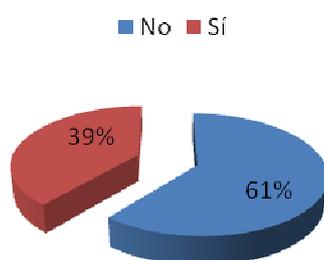


Gráfico 9. Conocimiento de la financiación de la Fundación Tripartita.

Fuente. Propia sobre la base de Evaluación de la iniciativa de bonificaciones de acciones de formación en las empresas. Fundación Tripartita.

### Cobertura

Tamaño de la empresa	Empresas formadoras	Porcentaje (%)	Cobertura
De 1 a 5	56.157	41,0	4,5
De 6 a 9	18.724	13,7	12,3
De 10 a 49	44.212	32,3	23,5
De 50 a 99	8.930	6,5	50,3
De 100 a 249	5.645	4,1	65,0
De 250 a 499	1.741	1,3	75,6
De 500 a 999	767	0,6	80,5
De 1.000 a 4.999	550	0,4	92,4
Más de 4.999	90	0,1	97,8
Otras	232	0,2	-

Tabla 18. Empresas formadoras en función de su tamaño. 2008.

Fuente. Propia sobre la base de Formación en las empresas. Fundación tripartita.

Como se puede observar en la tabla las pymes (plantilla menor a 250 trabajadores y no participada en un 25% o más de su capital o sus derechos de voto) y micropymes de 1 a 5 trabajadores, no alcanzan la representatividad en el mundo de la formación que les correspondería por el volumen de empleo que aportan al tejido productivo. Con el fin de corregir esta desviación, el artículo 19 del Real Decreto 395/2007 prevé las medidas de apoyo para facilitar y generalizar el acceso de éstas a la formación de sus trabajadores.

#### 10.3.4 CRÉDITO ASIGNADO

Uno de los obstáculos que se encuentran las empresas es el coste de la formación, para que no sea tal obstáculo, las empresas disponen de un crédito para la formación de sus trabajadores que pueden hacer efectivo mediante la aplicación de bonificaciones a la Seguridad Social una vez realizada dicha formación. Este modelo de financiación ofrece un marco de seguridad jurídica y de transparencia al permitir a las empresas conocer al comienzo de cada ejercicio el crédito de que disponen para la formación de sus trabajadores, potenciando la planificación y la integración de la formación.

El crédito anual para la formación de que disponen las empresas resulta de aplicar a la cuantía ingresada por cada empresa en concepto de Formación Profesional durante el año anterior un porcentaje de bonificación que se establece en la Ley de Presupuesto Generales del Estado. Este porcentaje se determina en función del tamaño de la empresa, de tal forma que cuanto menor sea el tamaño de ésta, mayor será dicho porcentaje.

En 2012 los porcentajes de bonificación en función del tamaño de las empresas son los siguientes:

- Empresas de 6 a 9 trabajadores: 100%
- Empresas de 10 a 49 trabajadores: 75%
- Empresas de 50 a 249 trabajadores: 60%
- Empresas desde 250 trabajadores: 50%

#### *Inversión en formación*

Con respecto a la inversión en formación (ver gráfico 10, en página siguiente) alrededor de la mitad de los responsables de formación no saben o no contestan este dato.

Los responsables que responden comentan que la inversión en formación correspondiente a 2007 fue en el 13,8% de los casos de 1 a 999 euros; en el 7,8%, de 1.000 a 1.999 euros; en el 7,4% de cero euros, contrastando con el 7,3% de los casos en los cuales la inversión ha sido igual o superior a los 5.000 euros. La inversión en 2008 aumenta, siendo menor el grupo que no invirtió nada y el grupo que no sabe o no contesta, respecto al 2007. En 2009 se da una ligera reducción en la inversión, excepto

en el caso de las empresas que invierten más de 5.000 euros, que aumentan 0'5 puntos porcentuales.

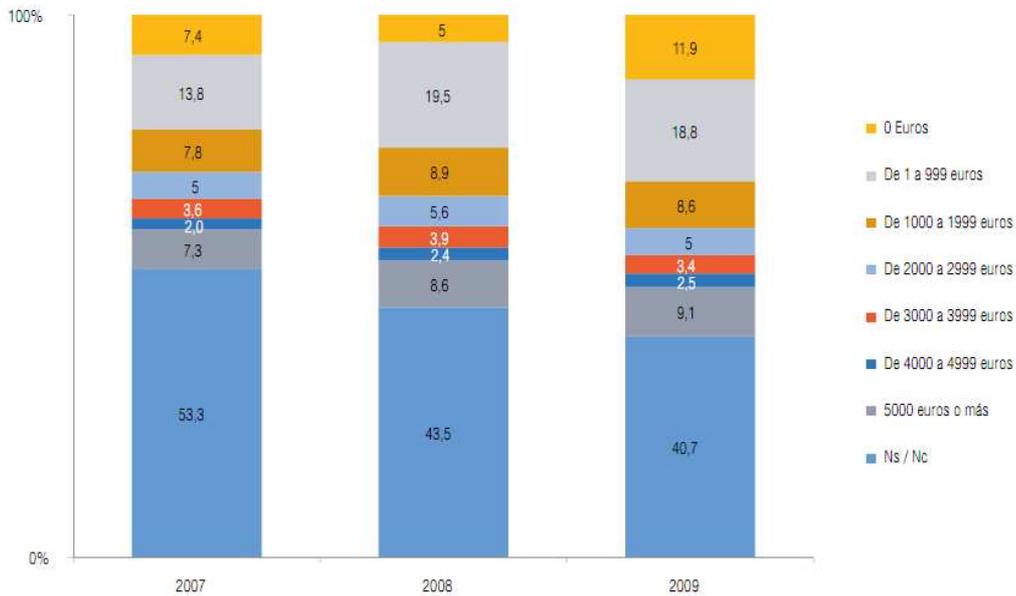


Gráfico 10. Inversión en formación. Periodo 2007-2009.

Fuente. Evaluación de la iniciativa de bonificaciones de acciones de formación en las empresas. Fundación Tripartita.

### Presupuesto estatal para formación

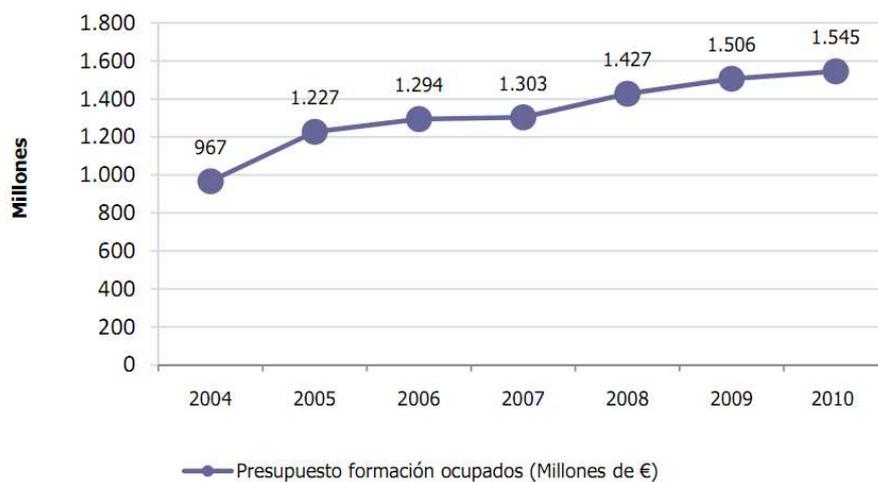


Gráfico 11. Evolución del presupuesto para formación de ocupados.

Fuente. Balance de resultados 2010. Fundación Tripartita.

El presupuesto dirigido prioritariamente a ocupados en 2010, se ha incrementado en un 2,6% respecto al ejercicio económico 2009. Este aumento en la partida presupuestaria ha intentado atenuar los resultados negativos en las empresas durante estos últimos años, pues como bien se observa en el gráfico 11, en 2007, año de inicio de la crisis económica, se produjo un salto en el importe presupuestado del 8,7% de 2008 a 2007, cuando años anteriores, dicho salto era del entorno al 0,7% anual.

### 10.3.5 ORGANIZACIÓN DE LA FORMACIÓN

Las empresas pueden organizar y gestionar la formación de sus trabajadores por sí mismas, contratar su ejecución con centros o entidades especializadas o agruparse designando a una entidad organizadora para que gestione sus programas de formación.

La Orden TAS/2307/2007, de 27 de Junio, en su artículo 17, organización y gestión de la formación, establece las distintas opciones organizativas con que cuentan las empresas para realizar su actividad formativa.

En primer lugar, las empresas pueden organizar y gestionar directamente la formación de sus trabajadores. Una segunda opción al servicio de las empresas es la de contratar a entidades especializadas. En este caso, los centros de la formación deben asumir, al menos, la coordinación de las acciones formativas, sin poder delegar ni contratar el desarrollo de dicha coordinación con terceros.

Asimismo, las empresas pueden agruparse para realizar la formación. A esta opción recurren la mayor parte de las empresas formadoras. En la agrupación, una de las empresas agrupadas puede asumir la gestión de la formación, pero también puede hacerlo una entidad externa.

Cada una de estas opciones para organizar y gestionar la formación está directamente relacionada con el tamaño de las empresas. La mayor capacidad organizativa de las grandes empresas se traduce en mayor proporción de ellas con formación propia, lo que las dota de mayor autonomía formativa. A su vez, las unidades de menor tamaño encuentran en la agrupación una opción que hace viable la formación al ponerse en manos de entidades especializadas en la organización de las acciones formativas, actividad para la que no disponen de recursos propios.

#### **Estrategias de detección de necesidades**

En los datos de las encuestas, el agente que, según los responsables de formación define los objetivos de la formación, varía bastante. En un 33% de los casos lo hace el jefe del participante, en un 21% el responsable o técnico de formación y en otro 21% el participante. La entidad organizadora lo hace únicamente en un 9% de los casos. En la mayoría de microempresas, el jefe del participante define los objetivos de la formación (32,9%) o bien lo hace el propio participante (25,8%); en cambio, en las empresas pequeñas o medianas, los objetivos de la formación son definidos por el jefe (31,1% de

las empresas pequeñas y 34,5% de las empresas medianas) o bien por el responsable o técnico de formación de la empresa (29,2% de las pequeñas y 32,8% de las medianas) (ver gráfico 12).

## Estrategia de detección de necesidades

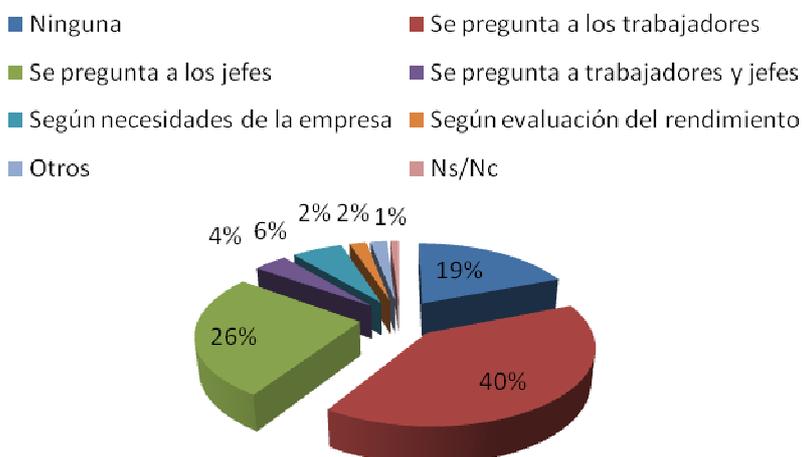


Gráfico 12. Estrategia de detección de necesidades.

Fuente. Propia sobre la base de Evaluación de la iniciativa de bonificaciones de acciones de formación en las empresas. Fundación Tripartita.

### Planes de Formación

El 59% de los encuestados afirma de la existencia en su empresa de un plan de formación, mientras que el 40% considera que este plan no existe. Estos datos no son adecuados para la eficacia de la formación, puesto que sin un plan de formación, la estrategia formativa y el posible resultado que se puede conseguir de ésta es muy débil. Finalmente, solamente un 1% no respondió o no supo qué responder a este ítem. Los resultados apuntan que cuanto mayor es la plantilla de la empresa, hay más posibilidades de que ésta cuente con un plan de formación (ver gráfico 13).

Por lo que se refiere a la estrategia de gestión y organización de la formación, los responsables de formación y la RLT coinciden en que las empresas cuentan con un plan de formación que vinculan, a posteriori, con la iniciativa de formación de demanda. Los participantes en acciones formativas desconocen, por lo general, si en sus empresas existe o no un plan de formación, mientras que los participantes en permisos individuales de formación comentan que su formación no está vinculada a ningún plan de formación de la empresa. Todos los expertos consultados coinciden en considerar que este factor, la existencia de un plan de formación, es importante o muy importante porque da pertinencia, coherencia y solidez a la formación. Del mismo modo, aporta transparencia y visibilidad a los objetivos e impide el derroche de recursos. Desde su

perspectiva, el plan de formación ayuda a salvar la brecha que existe entre las necesidades del empresario y las necesidades del trabajador, siempre y cuando sea diseñado con la participación de ambas partes.

## Existencia de un Plan de Formación

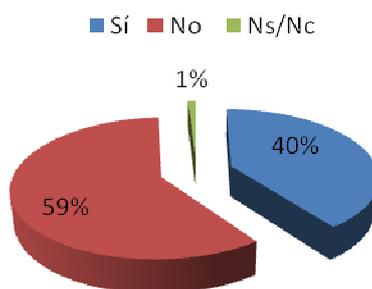


Gráfico 13. Existencia de un Plan de Formación.

Fuente. Propia sobre la base de Evaluación de la iniciativa de bonificaciones de acciones de formación en las empresas. Fundación Tripartita.

### ***Configuración de las acciones y metodologías de impartición***

La formación que realizan las empresas debe cumplir los requisitos que establece el sistema para poder beneficiarse de la bonificación. Estos requisitos afectan tanto a la configuración de las acciones como al número de sus participantes. En ambos casos se trata de dotar a la actividad formativa de características que avalen su calidad. De este modo las acciones se estructuran en grupos que tienen limitado el número máximo de participantes en función de la metodología de impartición utilizada.

Existen tres metodologías de impartición: presencial, mixta y a distancia. En 2008 el porcentaje de cada una de ellas era la que se muestra en el siguiente gráfico:

#### Participantes formados según modalidad

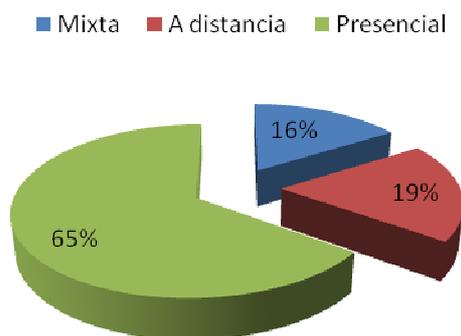


Gráfico 14. Participantes formados según modalidad.

Fuente. Propia sobre la base de Fundación Tripartita.

#### *Alcance y nivel de la formación*

El mayor volumen de formación de demanda proporciona cualificaciones transferibles a distintas empresas o ámbitos laborales. Según datos de la formación tripartita, alrededor del 64% de la formación desarrollada por las empresas tiene este carácter genérico, frente al 36% restante que incluye enseñanzas aplicables directamente en el puesto de trabajo del participante que con la formación obtiene una cualificación que no es transferible, o sólo de forma muy restringida, a otras empresas o a otros ámbitos laborales.

La formación también está caracterizada por tener mayoritariamente un nivel medio o superior, al incorporar materias que implican especialización en un 60%, frente al 40% que capacita para desarrollar competencias básicas.

En síntesis, la actividad formativa de las empresas se caracteriza por ser presencial en su mayoría, genérica y de nivel medio o superior.

#### *Módulos formativos*

La formación transversal puede estructurarse en módulos de cuatro a seis horas de formación, siempre que tenga por objeto las áreas consideradas prioritarias por la Administración laboral competente tanto en el marco de la Estrategia Europea de Empleo y del Sistema Nacional de Empleo, como en el de las directrices establecidas por la Unión Europea, como lo son las Tecnologías de la Información y la Comunicación, prevención de riesgos laborales y sensibilización medioambiental.

#### *Movilidad formativa*

Muestra de la flexibilidad del sistema es la posibilidad de que los trabajadores asistan a formación presencial fuera de la población donde se ubica su centro de trabajo.

De este modo, las empresas pueden realizar la formación que requieren para la mayor cualificación de sus trabajadores allí donde ésta se adapte en mayor medida a su demanda formativa.

El lugar de impartición de la formación es un indicador de carácter organizativo sobre esta actividad, que puesto en relación con la ubicación del centro de trabajo de los participantes muestra la movilidad de la formación de demanda.

La siguiente tabla muestra el número de participantes que han asistido a acciones presenciales impartidas en cada provincia y, por otra parte, el número de participantes que tienen su centro de trabajo en la misma.

Provincia	Centro de trabajo	Lugar de impartición	Saldo de movilidad formativa (*)
Álava	31.389	8.314	-23.075
Alicante	33.614	23.558	-10.056
Ávila	2.293	2.663	370
Barcelona	180.578	179.340	-1.238
Castellón	15.660	12.592	-3.068
Coruña	19.069	20.025	956
Granada	9.643	10.422	779
Madrid	229.603	303.899	74.296
Palmas	19.199	17.130	-2.069
Segovia	1.775	3.915	2.140
Sevilla	29.925	37.198	7.273
Toledo	5.721	5.043	-678
Valencia	56.073	59.348	3.275
Valladolid	10.402	12.221	1.819
Zamora	1.430	687	-743
Zaragoza	22.892	23.385	493

(\*) Diferencia entre los participantes de trabajo en una provincia y los participantes en acciones formativas presenciales realizadas en la provincia.

**Tabla 19.** Distribución de participantes formados en acciones formativas presenciales según su ubicación de su centro de trabajo y según el lugar de impartición de la formación 2007.

Fuente. Propia sobre la base de Fundación Tripartita.

Como puede comprobarse, hay provincias con un saldo formativo positivo. Es decir, provincias que son sede de acciones a las que asiste un mayor número de participantes de los que tienen su centro de trabajo en las mismas: Ávila, A Coruña, Granada, Madrid, Segovia, Sevilla, Valencia, Valladolid y Zaragoza.

En términos relativos, es especialmente reseñable el caso de Segovia, que se presenta como una provincia de gran dinamismo en el desarrollo de actividades formativas al albergar acciones que dan cobertura a más del doble de participantes de los que tiene su centro de trabajo en la provincia.

### 10.3.6 PARTICIPANTES Y COBERTURA FORMATIVA

Las acciones de formación de las empresas están destinadas a los trabajadores asalariados que prestan sus servicios en las mismas o en entidades públicas no incluidas en el ámbito de aplicación de los acuerdos de formación en las Administraciones Públicas, y que cotizan a la seguridad social en concepto de Formación Profesional.

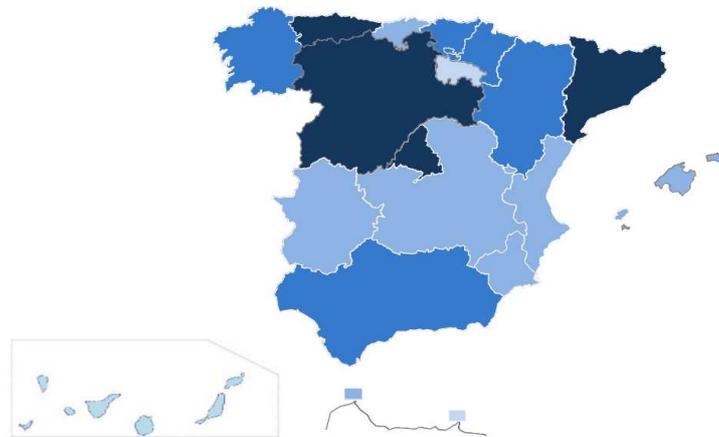
Los trabajadores asalariados del sector privado son los principales beneficiarios de la formación de demanda. No obstante, el sistema ha abierto la participación en la formación a trabajadores que se encuentran en otras situaciones, como por ejemplo trabajadores fijos discontinuos en los periodos de no ocupación.

La participación se distribuye territorialmente en el conjunto del Estado, ya que la iniciativa es de carácter estatal.

La adscripción de los participantes a las comunidades autónomas se realiza a partir de la ubicación geográfica de su centro de trabajo, ya que es allí donde repercute más directamente la formación, y esto con independencia de dónde esté situado el domicilio social de la empresa.

Como se puede observar en el siguiente gráfico, Madrid, Castilla y León, Cataluña y Galicia son las Comunidades con mayor tasa de cobertura formativa, en términos de participantes formados en el territorio.

En el extremo opuesto, se sitúan Melilla, La Rioja y Canarias.



Comunidad Autónoma	Tasa de cobertura (*)
Madrid (Comunidad de)	27,4
Castilla y León	24,2
Asturias (Principado de)	23,3
Cataluña	23,1
Galicia	22,9
Pais Vasco	22,4
Andalucía	21,7
Navarra (Com. Foral de)	21,5
Aragón	21,3
Comunidad Valenciana	20,4
Cantabria	20,3
Castilla-La Mancha	20,0
Balears (Illes)	19,9
Extremadura	19,7
Murcia (Región de)	18,8
Ceuta	18,7
Canarias	18,4
Rioja (La)	17,2
Melilla	13,1

(\*) Porcentaje de participantes de la iniciativa de Demanda respecto de asalariados del sector privado

**Gráfico 15. Dinámica territorial de la formación en las empresas.**

Fuente. Balance de resultados 2010. Fundación Tripartita.

Asimismo, según un estudio del observatorio de la Fundación Tripartita, en los últimos siete años, desde 2004 a 2010 inclusive, la participación de las empresas en formación se ha multiplicado casi por 12. El incremento en 2010, respecto al ejercicio 2009, ha sido de un 29,7%. Este hecho puede haber sido originado por la búsqueda de la mejora competitiva de las empresas mediante la apuesta en formación, en un entorno económico donde resulta complicado la supervivencia de las organizaciones. En el siguiente gráfico se observa el incremento experimentado:

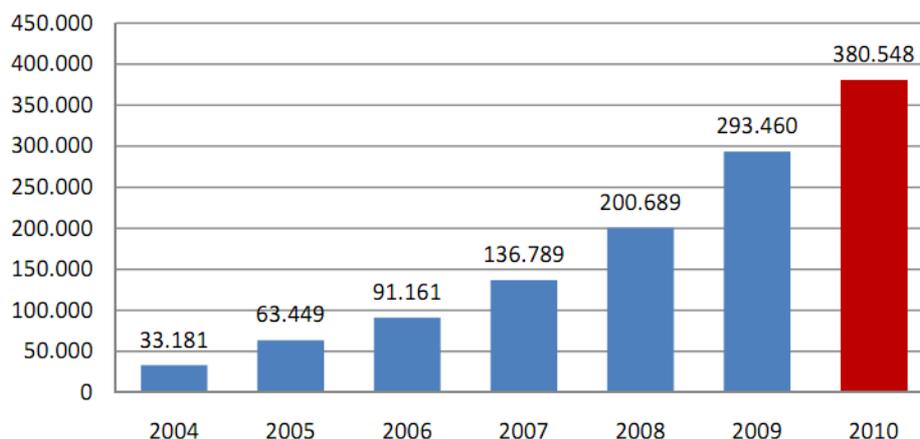


Gráfico 16. Total empresas que hacen formación.

Fuente. Balance de resultados 2010. Fundación Tripartita.

### Características de los participantes.

El grupo de edad de 26 a 35 años participa en mayor proporción (36%) que el resto, en acciones formativas organizadas por las empresas, por encima de su peso en el mercado de trabajo (32,7%); aunque progresivamente ha ido descendiendo, al tiempo que aumenta la formación entre los de 36 a 45 años cuya presencia está por encima del peso que representa en la población asalariada (29,5%).

Los más jóvenes pierden paulatinamente presencia en el sistema de formación para el empleo y continúan por debajo de su participación en el mercado de trabajo. (Véase gráfico 17).

### Distribución de participantes según edad

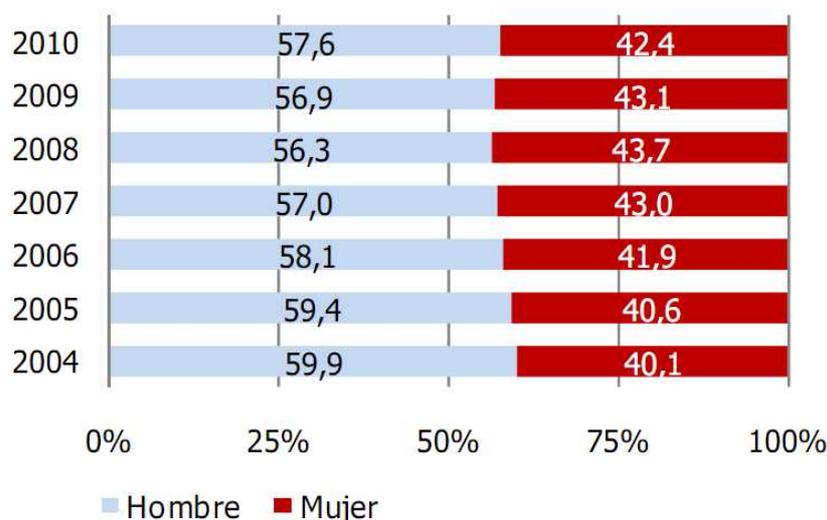


Gráfico 17. Distribución de participantes según edad.

Fuente. Balance de resultados 2010. Fundación Tripartita.

No sólo el factor edad influye en la participación de la formación. El género, es otro de los indicadores influyentes. En 2010, la mujer presentaba el 44% de la población asalariada, mientras que su participación en las acciones formativas de las empresas era del 42,4%, como se observa en el siguiente gráfico:

**Distribución de participantes según género**



**Gráfico 18. Distribución de participantes según género.**

Fuente. Balance de resultados 2010. Fundación Tripartita.

### 10.3.7 CONTENIDOS FORMATIVOS

La formación desarrollada por las empresas puede estar relacionada directamente con su actividad u objeto social o estar dirigida a proporcionar a los trabajadores competencias profesionales que siendo las propias de sus puestos de trabajo presentes o futuros en la empresa, también puedan transferirse a otros ámbitos empresariales o laborales. Cada empresa con independencia de su tamaño, actividad o ubicación, puede libremente elegir la formación que considere necesario realizar, seleccionando su contenido.

En la formación de demanda se dibujan dos perfiles formativos bien diferenciados. Uno de ellos está relacionado con los tres niveles superiores de la escala profesional: directivos, mandos intermedios y técnicos a los que las empresas forman prioritariamente en el ámbito de la gestión de recursos humanos, en idiomas y en informática. El segundo perfil lo forman los trabajadores de más baja cualificación profesional, a los que sus empresas forman en prevención de riesgos laborales,

seguridad alimentaria y manipulación de alimentos, atención al cliente y calidad del servicio.

Por último, a caballo entre estos dos perfiles se encuentra la formación destinada a los trabajadores cualificados para los que las empresas orientan su formación tanto a las tareas de prevención como a las informáticas.

Como se puede desprender del siguiente gráfico, el 25% de la formación se concentra en Prevención de riesgos laborales y Gestión de Recursos Humanos. Uno de los motivos por los que se preste mayor atención a la materia de Prevención de riesgos laborales podría deberse a que ésta es un aspecto muy controlable en las empresas, tanto por la dirección como por las Auditorías, debido a la legislación vigente en Prevención de riesgos laborales.

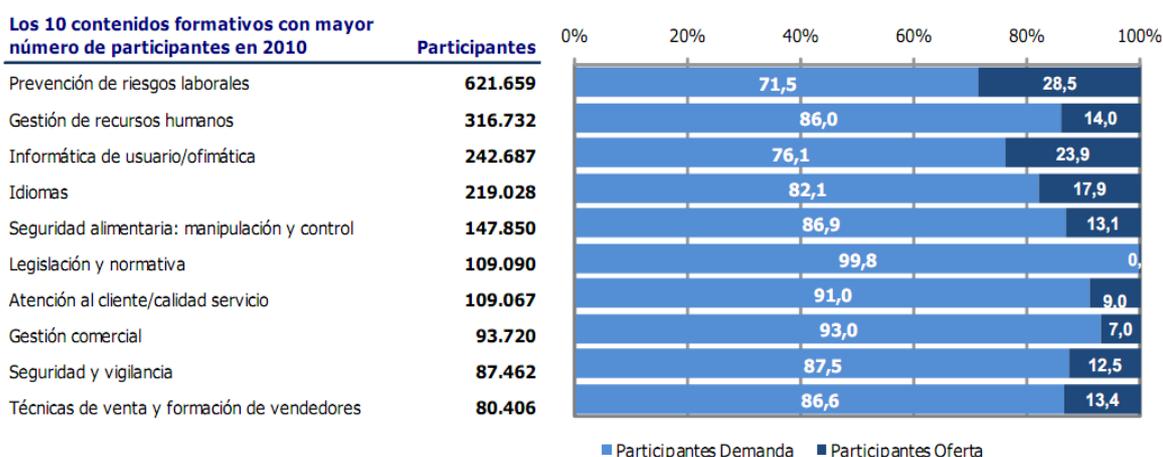


Gráfico 19. Contenidos formativos con mayor número de participantes.

Fuente. Balance de resultados 2010. Fundación Tripartita.

### **Formación y sociedad de la información**

Las tecnologías digitales son un potente motor del crecimiento económico y de la competitividad. Su uso se ha hecho imprescindible en todas las áreas funcionales de las empresas en las que se han introducido cambios operativos así como en el área de administración y finanzas con el uso extendido de las aplicaciones informáticas de gestión, o en el área de la logística de distribución.

En este proceso digital también se ve implicada la formación como herramienta imprescindible. Los sistemas digitales en la formación son un avance de los sistemas de educación a distancia que se iniciaron con cursos por correspondencia y más tarde con apoyo audiovisual, y constituyen una nueva oportunidad para la formación en la empresa en aquellos puestos y áreas en las que es más difícil asistir a la formación

presencial. Es previsible, que el empleo de plataformas de formación a través de Internet siga creciendo en la formación de las empresas.

Por lo que respecta a los contenidos, la formación en el empleo es una herramienta imprescindible para capacitar a los trabajadores a la adaptación y desarrollo profesional en la nueva era digital.

Ya entonces, en la cumbre de la Unión Europea de Lisboa de Marzo de 2000 se pusieron en relieve, entre otras condiciones, que: *“Todo ciudadano debe poseer las aptitudes necesarias para vivir y trabajar en la nueva Sociedad de la Información; deberá darse prioridad a la Formación Continua como elemento básico del modelo social europeo”*.

### 10.3.8 INDICADORES SECTORIALES

#### *Contenido de las acciones formativas según sectores*

La formación de demanda presenta oscilaciones importantes en relación al contenido de las acciones formativas impartidas por las empresas de cara al sector económico:

- El sector agrícola tiene su mayor volumen de participantes en acciones de seguridad alimentaria, manipulación y control de alimentos.
- El sector industrial demanda en mayor medida formación en idiomas. Además, las empresas de la industria continúan formando a sus trabajadores en prevención de riesgos laborales.
- El sector de la construcción se centra principalmente en la prevención de riesgos laborales, y en segundo lugar en la formación ofimática.
- El sector comercial forma al mayor número de sus trabajadores en atención al cliente y calidad de servicio así como en las competencias de gestión de recursos humanos.
- . El sector hostelero pone el acento formativo en la seguridad alimentaria, manipulación y control de alimentos.
- El resto de empresas de servicios demandan formación en gestión de recursos humanos y adquisición de competencias informáticas básicas.

### 10.3.9 LA FORMACIÓN DE LOS COLECTIVOS PRIORITARIOS Y DE LOS INMIGRANTES

A fin de garantizar el acceso a la formación de los trabajadores con mayor dificultad de inserción o de mantenimiento en el mercado laboral, la Administración, considerando

las propuestas formuladas por las comunidades autónomas y las organizaciones empresariales y sindicales, realiza una planificación plurianual en la que se determinan las prioridades, objetivos generales y recomendaciones a tener en cuenta en la oferta formativa, y los colectivos que pueden tener prioridad para participar en ellas.

### ***Colectivos laborales con desventajas en el mercado de trabajo***

Los orígenes que implican una desventaja de algunos colectivos laborales y sociales en el empleo son muy diversos:

- El género, por la tardanza histórica de la incorporación de la mujer a la ocupación fuera del hogar en nuestro país respecto a los países de nuestro entorno geográfico, político y económico, que hace que aun no se haya alcanzado la tasa de empleo comunitaria, a la vez que repercute en la menor calidad del empleo femenino y su baja presencia en puestos de responsabilidad.
- La edad, por las dificultades que, de manera especial, han sufrido los mayores de 45 años para mantener su vida activa a raíz de los procesos de cambio experimentados en los métodos de producción, ligados, fundamentalmente, al desfase entre los perfiles profesionales tradicionales y los demandados con la incorporación de las nuevas tecnologías tanto en la producción como en la organización del trabajo.
- La baja cualificación, por la evolución hacia actividades que requieren un mayor nivel de cualificación en el mercado de trabajo que demanda nuevas aptitudes técnicas que sustituyan las anteriores aptitudes mecánicas de la mano de obra.

Por todo ello, siguiendo las directrices del Fondo Social Europeo, en el subsistema de Formación Continua se aplican medidas de discriminación positiva en la participación en las acciones formativas de estos colectivos desfavorecidos, al objeto de compensar o neutralizar su situación de desventaja en el mercado de trabajo. Dichas medidas están recogidas en el artículo 7 de la Orden TAS/2307/2007.

Por otra parte la Formación Continua también juega un importante papel integrador respecto a los trabajadores inmigrantes, al ser una herramienta imprescindible para su cualificación profesional.

### **10.3.10 PERMISOS INDIVIDUALES DE FORMACIÓN**

Mediante los PIF la empresa autoriza a un trabajador la realización de una acción formativa que esté reconocida mediante una acreditación oficial, incluidas las correspondientes a los títulos y certificados de profesionalidad que constituyen la oferta del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales, con el fin de favorecer su desarrollo profesional y personal.

Durante la vigencia de los sucesivos Acuerdos Nacionales de Formación Continua, la organización de la formación se realizaba en torno a los planes de formación como documento que contenía las grandes líneas de actuación en materia formativa. Los PIF eran una iniciativa objeto de convocatoria específica y al margen de los planes formativos de las empresas.

Con la puesta en marcha del nuevo modelo de gestión, puesto en marcha el 1 de Enero de 2004 con la entrada en vigor del Real Decreto 1046/2003, se crea un sistema más sencillo y menos burocrático que permite la inclusión de los PIF en la formación de demanda.

El elevado perfil académico de los trabajadores que solicitan esta licencia de estudios a sus empresas es una tónica que se repite a lo largo de los años. De igual modo, la finalidad académica de los PIF está muy relacionada con la universidad: 897 permisos – cerca de 7 de cada 10 - han tenido como fin la obtención de algún título de rango universitario. En la siguiente tabla se observa esta tendencia:

Titulación	PIF finalizados	Porcentaje (%)	Horas de formación realizadas
Educación primaria	2	0,2	104
Educación secundaria obligatoria (ESO)	12	0,9	689
Bachillerato	76	5,7	7.225
Formación Profesional grado medio	39	2,9	3.620
Formación profesional grado superior	119	9,0	10.575
Escuela Oficial de Idiomas	58	4,4	3.265
Acceso universidad mayores 25 años	36	2,7	3.836
Universidad 1º Ciclo	433	32,7	40.336
Universidad 2º Ciclo	187	14,1	17.922
Universidad 3º Ciclo	45	3,4	3.935
Otros títulos universitarios	232	17,5	23.952
Otras titulaciones oficiales	14	1,1	2.817
Otras acreditaciones	70	5,3	5.411
<b>Total</b>	<b>1.323</b>	<b>100</b>	<b>123.687</b>

Tabla 20. Distribución de los Permisos en función de la titulación de acceso.

Fuente. Propia sobre la base de Fundación Tripartita.

La Orden TAS/2307/2007 en su artículo 21, fija el nuevo concepto de permiso individual de formación, entendiéndose por tal aquel por el que la empresa autoriza a un

trabajador la realización de una acción formativa que esté reconocida mediante una acreditación oficial, como se indica en párrafos precedentes.

### ***Financiación***

Las empresas pueden financiar los costes salariales correspondientes a los PIF mediante el crédito anual de bonificaciones para formación y con el crédito adicional previsto en el artículo 13.3 del Real Decreto 395/2007.

La financiación de los costes salariales de cada PIF está limitada a un máximo de 200 horas laborales por curso académico o año natural.

Las empresas ponen a disposición de los trabajadores que lo requieran, el modelo de solicitud de autorización del Permiso Individual de Formación. (Ver anexo A).

## 11. DESARROLLO. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE FORMACIÓN

### 11.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

Para abordar el siguiente apartado, se ha realizado un estudio sobre la evolución de las horas impartidas en formación, así como el número de acciones formativas realizadas y el número de asistentes en las mismas, en un período comprendido entre el año 2002 y el año 2011. Mediante la elaboración de las siguientes tablas se puede observar la planificación de los planes de formación de unos años atrás hasta el momento actual.

Resulta relevante el hecho de la fuerte caída experimentada en 2009, tanto en cursos formativos como en horas de formación, reduciéndose en un 51% el número de horas impartidas. Esto es debido principalmente a dos motivos:

1. A partir del año 2009, la plantilla empieza a ser menor a 900 empleados, originado como ya se ha comentado anteriormente por la no renovación de contratos temporales y la no reposición de puestos de trabajo debidos a las pertinentes jubilaciones.
2. A partir de 2009, con el cambio de dirección en el departamento de formación, se establece que la formación recibida en el lugar de trabajo como horas de experiencia en los puestos no sea computada y por tanto registrada en número de horas y cursos de formación. Esto provoca una fuerte caída, ya que los jefes de departamento dejan de tener la obligación de comunicar al departamento de formación las horas que cada trabajador ha acumulado durante el año como horas de experiencia en cada uno de los puestos en los que ha ido rotando.

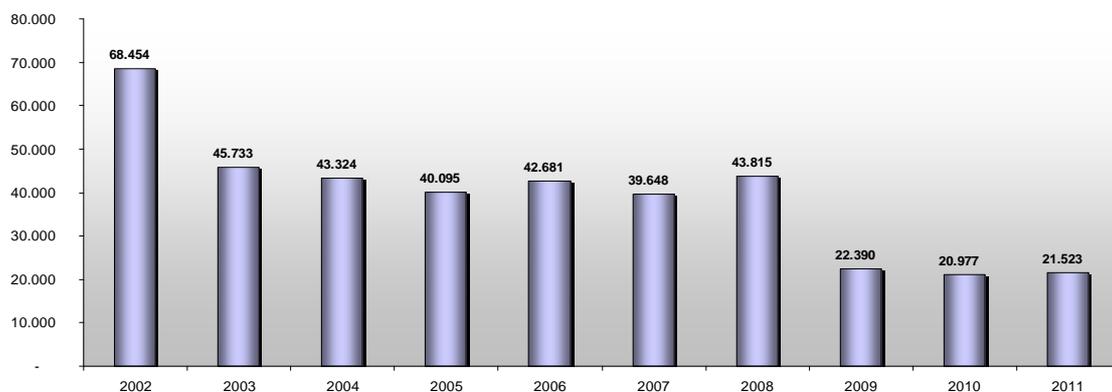


Gráfico 20. Evolución de las horas impartidas en formación.

Fuente. Propia sobre la base de ArcelorMittal Sagunto.

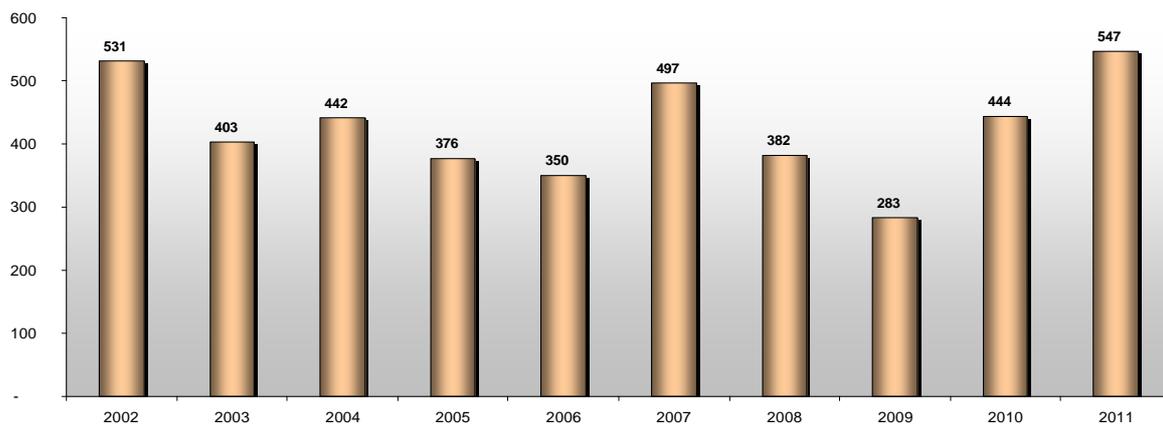


Gráfico 21. Evolución del número de cursos impartidos en formación.

Fuente. Propia sobre la base de ArcelorMittal Sagunto.

En el gráfico de las horas impartidas en formación y el número de acciones formativas llevadas a cabo, se puede apreciar cómo el número total de horas impartidas ha ido en detrimento del número de cursos o acciones formativas.

Resulta destacable, que a partir de 2009, la tendencia de las acciones formativas haya sido aumentar el número de cursos formativos reduciendo las horas de cada uno de ellos. Tal es dicha tendencia que, mientras que el número de cursos planificados e impartidos mediante los Planes de Formación experimenta un crecimiento del 30% anual, de media durante estos últimos tres años, el número de horas se mantienen más o menos constantes, incluso decreciendo en un 6,5% de 2010 a 2009.

Uno de los principales motivos de dicha tendencia recae en la importancia creciente de las acciones formativas materializadas en charlas en materia de prevención de riesgos laborales y la sensibilización y actuaciones de gestión en el medio ambiente, que también ha contribuido al aumento del número de cursos breves sobre dicha materia, con una duración media de una o dos horas según datos de la empresa.

La tendencia a reducir el número de horas de cada acción formativa, según las valoraciones desde el departamento de Formación y de Recursos Humanos, no resulta del todo eficaz ya que las charlas que se imparten no son consideradas como formativas desde un punto de vista didáctico, sino de información. Por tanto, esta tendencia se intenta modificar este año con el Plan de Formación, ofertando menor número de charlas de corta duración consideradas como bien se ha dicho, de información, realizando cursos de mayor duración y por tanto de mayor especialización y cualificación de los trabajadores. El aumento en el número de horas se puede comprobar en el Diseño del Plan de Formación (apartado 11.2.2).

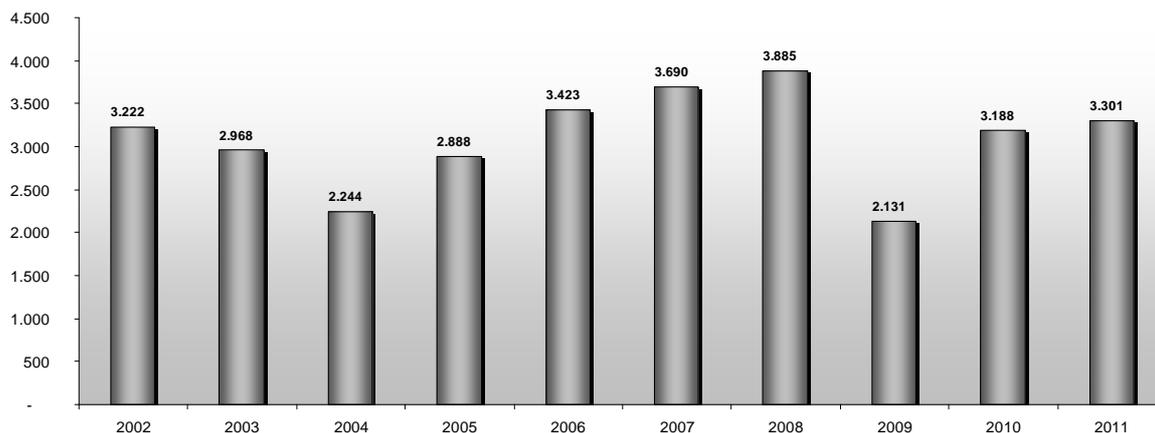


Gráfico 22. Evolución del número de asistentes en las acciones formativas impartidas.

Fuente. Propia sobre la base de ArcelorMittal Sagunto.

Mediante estos gráficos, se observa también la fuerte crisis que tuvo la planta de Sagunto, en el año 2009. Año en el cual se tuvo que realizar un Expediente de Regulación de Empleo en toda la plantilla. La fuerte caída de la producción, como puede verse en apartado 7 del presente proyecto, tuvo como consecuencia directa en los Planes de Formación del mismo año, impidiéndose planificar cursos formativos para los trabajadores por las grandes reducciones de jornada de los mismos, lo cual dio como resultado una caída en el número de acciones formativas así como en el número de horas de formación y el número de asistentes a estas.

### 11.1.1 PROCEDIMIENTO

En ArcelorMittal Sagunto, los planes de formación se rigen por un procedimiento determinado, realizado por la propia empresa.

Los planes de formación tal y como son entendidos y estructurados en la empresa hoy día, se iniciaron en el mismo año que se realizó el procedimiento para tal fin, 1995. Desde entonces, se han ido produciendo distintas revisiones según las necesidades detectadas en cada momento. Para llevar a cabo tales revisiones, éstas deben ser verificadas y aprobadas por las personas autorizadas para ello. Actualmente dichas personas son: el técnico de formación, la jefa de servicios jurídicos y el director de recursos humanos.

Tras realizar las revisiones, el departamento de Aseguramiento de Sistemas, envía, mediante un sistema informático interno vía intranet, a los trabajadores autorizados comentados anteriormente, un aviso para que procedan a la aprobación y verificación del nuevo procedimiento si se considera adecuado.

Mediante este sistema se evita que las revisiones pasen desapercibidas por el personal interno de la empresa, ya que se recogen mediante una tabla de revisiones en el propio procedimiento.

Cada trabajador de la empresa puede acceder al contenido de cada uno de los procedimientos instaurados de la empresa en modo consulta, facilitando así la veracidad y transparencia de cada procedimiento.

En el presente proyecto, se han realizado modificaciones y mejoras en el procedimiento de los planes y acciones de formación, siendo aprobadas y verificadas. Dichas mejoras se recogen más adelante.

En el procedimiento se detallan los siguientes aspectos que a continuación se desarrollan:

- Objeto.
- Campo de aplicación.
- Responsabilidad.
- Procedimiento.
- Estado de revisiones.
- Anexos (necesidades de formación, parte diario de asistencia y evaluación plan de formación).

## 1. Objeto

Los planes de formación contienen la programación de las acciones formativas a desarrollar en la Empresa a lo largo de 1 año, para atender las necesidades formativas previamente identificadas mediante la formulación de una encuesta sistemática.

Los planes de formación abarcan todos los aspectos formativos relacionados con la producción, mantenimiento, calidad, seguridad, salud laboral, administración, servicios, gestión, dirección y cultura de Empresa.

Los planes de formación pueden ser de los siguientes tipos:

### 1.1 Plan general

Contiene la programación del conjunto de las actividades formativas de la Empresa, abarcando a todos los departamentos o áreas.

### 1.2 Planes específicos

Contiene previsiones específicas, a desarrollar en un determinado periodo de tiempo, atendiendo a necesidades puntualmente detectadas durante la vigencia de un plan general, del que vienen a ser complementarios.

Junto a los planes de formación existen Acciones Formativas Puntuales que se deciden esporádicamente en atención a necesidades u oportunidades puntuales de formación.

## **2. Ámbito de aplicación**

### **2.1 Ámbito personal**

El ámbito de aplicación de los planes de formación y de las acciones formativas puntuales abarca a todo el personal de la empresa, incluido el personal de Dirección.

### **2.2 Ámbito temporal**

El ámbito temporal varía según el tipo de plan o acción.

2.2.1 El plan general tiene una duración normal de un año.

2.2.2 Los planes específicos tienen la vigencia que impone la necesidad formativa a la que atienden.

2.2.3 Los planes generales que se aprueben durante la vigencia de un plan específico deberán contemplarlo e integrarlo dentro del conjunto de la nueva planificación.

2.2.4 Las acciones formativas puntuales tienen una duración normalmente corta coincidente con la necesidad puntual detectada o la oportunidad formativa que se pretende aprovechar.

## **3. Responsabilidad**

La responsabilidad de la planificación de la formación es compartida por toda la cadena de mando de la empresa.

3.1 El departamento de Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos, es el responsable de la animación, información y coordinación del proceso de planificación, así como de la ejecución y control de lo planificado o decidido. Prepara y supervisa la Documentación Individual de Formación y vigila su cumplimiento.

3.2 Los jefes de departamentos son los responsables de la identificación de las necesidades formativas, de la propuesta de las medidas que se afecten al Personal de sus departamentos y del seguimiento e impulso de la realización de las acciones formativas concretas.

3.3 El Comité de Dirección, aprueba los planes de formación, tanto generales como específicos, y realiza un seguimiento general de los procesos formativos.

3.4 La Dirección de Organización y Recursos Humanos, impulsa la política de formación en la empresa, traslada e informa las propuestas de los planes de formación al Comité de Dirección, informa al Comité de Dirección de la marcha de los procesos formativos y decide las acciones formativas puntuales.

## 4. Procedimiento

### 4.1 Plan general

4.1.1 Identificación de necesidades formativas: Cada año, a partir del 15 de Septiembre, el departamento de Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos, se pone en contacto con cada jefe de departamento, que le hace entrega del formulario de “Necesidades de formación”, y le ayuda a la identificación de las necesidades formativas, teniendo en cuenta, para ello las diferencias entre la cualificación que tienen los trabajadores que están a su cargo y las requeridas para desempeñar de forma correcta todas las áreas que se le encomienden.

Asimismo:

- Cuando se vayan a producir inversiones, que introduzcan innovaciones tecnológicas en los equipo.
- Cuando hayan reclamaciones de clientes que afecten a su departamento y que puedan requerir procesos de formación.
- Cuando se introduzcan cambios en la organización que obliguen a trabajar de manera distinta y como consecuencia se vayan a requerir acciones formativas que lo faciliten.

4.1.2 Preparación del Plan: A la vista de los impresos ya cumplimentados de “Necesidades de formación”, Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos, elabora una propuesta de Plan general en la que se recoge el “Plan de Formación”.

4.1.3 Aprobación del Plan: La propuesta del plan general es elevada, a través de la Dirección de Organización y Recursos Humanos, al Comité de Dirección antes de finalizar el año.

El Comité de Dirección, tras la consideración de la propuesta del plan, la aprueba en sus propios términos, decide su modificación o lo devuelve para su reelaboración, en su caso.

4.1.4 Ejecución y seguimiento: A partir del 15 de Febrero se procederá a ejecutar el Plan establecido, bajo el impulso y coordinación del departamento de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos.

Para el seguimiento de la ejecución del plan, el departamento de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos elaborará un resumen global, con el que se posibilite la comparación mensual entre lo planificado y lo realizado.

Copia de dicho resumen se remitirá mensualmente a la Dirección de Organización y Recursos Humanos.

En el seno del Comité de Dirección se analizará este resumen cuando proceda y se tomaran, en su caso, las decisiones que correspondan.

#### **4.2 Planes específicos de formación**

Cuando, durante la vigencia de un plan general de formación, se detecten puntualmente necesidades específicas de formación no contempladas en aquel pero exigidas por razones de necesidad o de urgencia, o cuya atención deba desarrollarse a lo largo de un periodo de tiempo, el Jefe del departamento correspondiente se pondrá en contacto con el departamento de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos, el cual, informando a la Dirección Jerárquica del departamento afectado y a la Dirección de Organización y Recursos Humanos, elaborará una propuesta de un plan específico de formación, la cual será elevada al Comité de Dirección a través de la Dirección de Organización y Recursos Humanos.

#### **4.3 Acciones formativas puntuales**

Cuando se detecte una necesidad puntual de formación no prevista en un Plan general o específico, cuya atención no requiera una proyección temporal dilatada, o cuando se tenga conocimiento de una oportunidad de formación no contemplada, pero de indudable interés, el departamento proponente, con la aprobación de su Dirección respectiva, solicitará a la Dirección de Organización y Recursos Humanos, a través del departamento de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos, la autorización oportuna.

La Dirección de Organización y Recursos Humanos informará al Comité de Dirección de las acciones formativas puntuales autorizadas.

#### **4.4 Norma común**

De la realización de toda acción formativa se hará un seguimiento particular, que servirá de base para la información de seguimiento a que se refieren los puntos 4.1.4 y 4.2. A tal fin, diariamente el departamento de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos realizará un seguimiento de todas las acciones formativas previstas para el día y tomará contacto con cada monitor responsable, asegurándose de que no existen problemas para la cumplimentación.

El monitor responsable cada día hará un seguimiento de la acción formativa cumplimentando el parte diseñado para dicho efecto, según el modelo que se muestra más adelante en el proyecto, "Parte diario de asistencia, el cual será previamente preparado por el departamento de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos.

En el primer trimestre del año siguiente al de vigencia del plan de formación se realiza por todos los responsables de todos los departamentos una evaluación de las acciones formativas que ha realizado el personal de cada uno de los mismos, con el propósito de evaluar la eficacia de las mismas. A tal efecto se cumplimenta el cuestionario de la "Evaluación del Plan de Formación".

## 5. Estado de Revisiones

Estado de revisiones			
Nº Rev	Fecha	Apartados Afectados	Observaciones
0	21-03-95	Todos	Nueva edición.
1	01-12-95	Todos	Se modifican todos los apartados.
2	20-02-97	4 y anexos 3,4 y 5	Se modifica el apartado 4 y se incluyen los anexos 3,4 y 5.
3	12-01-98	4	Se modifican los puntos 4.1.3 y 4.1.4
4	03-03-98	1.4.4	Se fija en 1 año el periodo de los Planes de formación. Se fija el tiempo para evaluar el Plan de formación.
5	16-03-00	4	Se modifica el apartado 4 y anexos.
6	03-08-01	Todos y anexos	Nueva edición por cambio de formato. Se modifica el apartado 4 y anexos. Se cumplimenta la N.C nº06 de la Auditoría de Aenor.
7	10-04-03	4	Se modifica el punto 4.4, con la inclusión de la valoración inicial y final del alumno con la misma referencia del anexo 6.
8	11-08-03	4.4	Se define el criterio para la evaluación de la eficacia de la formación, como acción correctora a la no conformidad 1A de la Auditoría realizada por Aenor en Junio del 2003.
9	13-07-09	4 y anexos	Se modifica el apartado 4 y se reorganizan los anexos.
10	25-05-10	Anexo 3	Se incluye cuadro de observaciones.
11	22-11-11	Anexo 1	Se incluye la columna Prioridad y número de veces solicitada anteriormente, y el cuadro (2).

Tabla 21. Estado de revisiones.

Fuente. ArcelorMittal Sagunto.

### 11.1.2 HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Para la elaboración de los Planes de Formación, dos son las herramientas fundamentales:

**1.-FormaPlus.** El FormaPlus es un software informático propio de ArcelorMittal España, hecho a medida, y que tiene como objetivo el registro de las acciones formativas haciéndose cumplir una de las políticas de Recursos Humanos nombrada en el apartado 5.2 del proyecto, mediante el cual se gestionan mucho de los aspectos de la formación como:

- **Registro de la formación impartida.** Mediante esta aplicación se gestiona cada una de las acciones formativas llevadas a cabo durante el año, detallándose horas, información sobre los Formadores, todo ello mediante la creación y gestión de tandas, en la que cada tanda representa una acción formativa. A continuación se muestra la imagen en el programa para la creación y gestión de tandas:

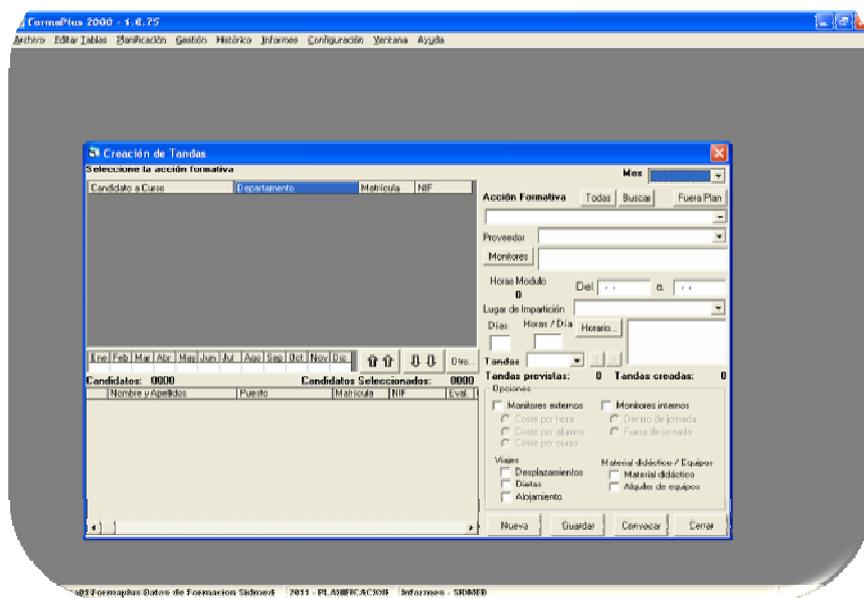


Imagen 18.Creación de tandas.

Fuente. FormaPlus.

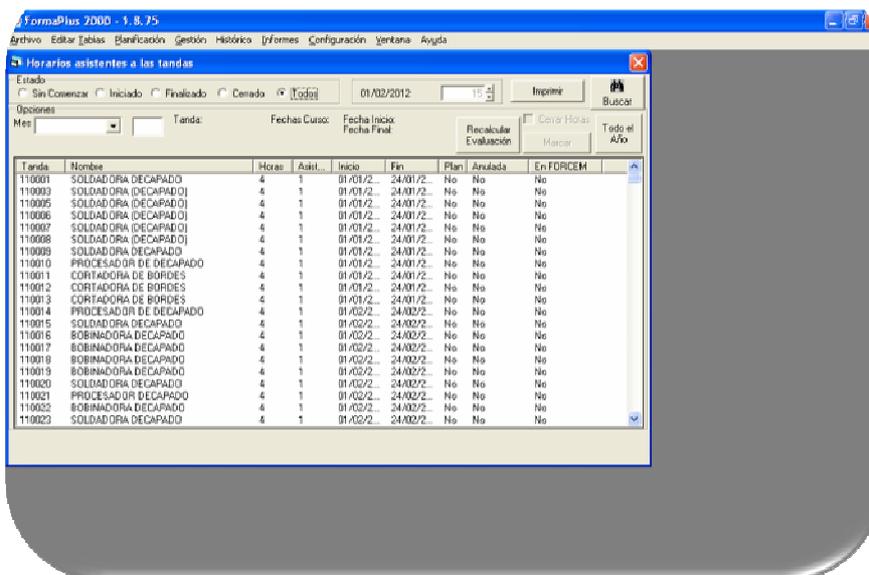


Imagen 19. Creación de tandas. Listado.

Fuente. FormaPlus.

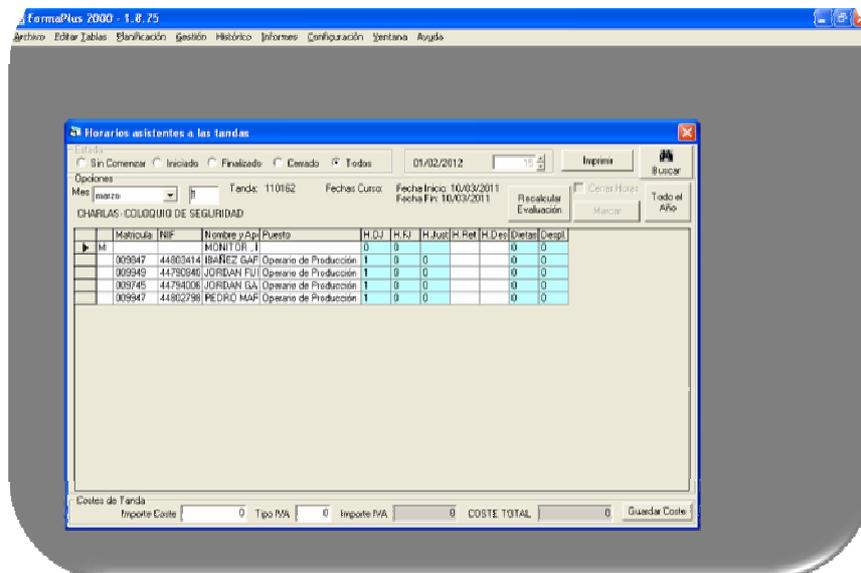


Imagen 20. Creación de tandas.Asistentes.

Fuente. FormaPlus.

- **Registro de los asistentes en cada acción formativa.** Mediante esta aplicación que tiene contacto directo con la base de datos de la plantilla de Sagunto, se pueden ver las distintas acciones formativas llevadas a cabo por cada uno de los trabajadores especificando año, duración e impartidor de cada acción formativa realizada por el

mismo, así como la introducción de datos de cada asistente en cada una de las acciones formativas.

- **Informes mensuales de formación.** Los informes mensuales generados automáticamente con el software, permite llevar a cabo la planificación de los Planes de Formación, conociendo en cada momento el estado de completado en el que se encuentra el mismo. Las imágenes siguientes muestran la creación de los informes mensuales así como un ejemplo de informe mensual:

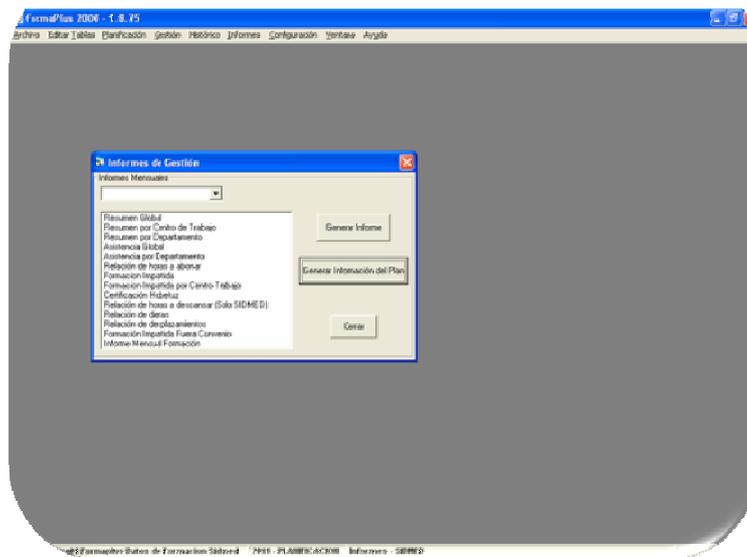


Imagen 21. Acceso a informes.

Fuente. FormaPlus.

**Informe Mensual de Formación**

Centro de Reclutamiento Selección Formación y Recursos de Aprendiz  
ArcelorMittal España

EMPRESA:

COD:

**Información referente al mes SEPTIEMBRE**

**Información**

Sesiones	2	CALIDAD E I+D+i	Asistentes	7
Duración	2		Horas-Hombre	7
Sesiones	4	MANTENIMIENTO	Asistentes	19
Duración	4		Horas-Hombre	19
Sesiones		TPM	Asistentes	
Duración			Horas-Hombre	
Sesiones	2	FABRICACIÓN	Asistentes	26
Duración	4		Horas-Hombre	52
Sesiones	1	IDIOMAS	Asistentes	13
Duración	26		Horas-Hombre	148
Sesiones		INFORMÁTICA	Asistentes	
Duración			Horas-Hombre	
Sesiones		MEDIO AMBIENTE	Asistentes	
Duración			Horas-Hombre	
Sesiones	15	PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	Asistentes	70
Duración	11		Horas-Hombre	134
Sesiones	14	TÉCNICAS DE DIRECCIÓN Y DE GESTIÓN	Asistentes	168
Duración	38		Horas-Hombre	268
Sesiones		TRANSPORTES	Asistentes	
Duración			Horas-Hombre	
Sesiones		ARCELOR UNIVERSITY	Asistentes	
Duración			Horas-Hombre	

Sesiones	71
Duración	122
Sesiones	67
Duración	1.223
Sesiones	
Duración	
Sesiones	68
Duración	1.476
Sesiones	22
Duración	573
Sesiones	10
Duración	160
Sesiones	25
Duración	30
Sesiones	170
Duración	381
Sesiones	99
Duración	154
Sesiones	
Duración	
Sesiones	
Duración	

Sesiones	38	<b>TOTAL</b>	Asistentes	303
Duración	85		Horas-Hombre	628
			Dentro Jornada	532
			Fuera Jornada	96

Sesiones	532
Duración	4.119

COSTO	
Coste Bruto (Fact. Abonadas periodo)	+
Recuperaciones Directas (Semestralmente) *	- 15.809,72 €
Otras recuperaciones (Semestralmente) *	-
Costo Real	=

\* El cálculo de las subvenciones se realizara a Semestre vencido excepto en Diciembre, por lo que dicha información será incluida en los in

Imagen 22. Informe anual Septiembre 2011.

Fuente. FormaPlus.

• **Informes de evaluación de asistencia.** Tras la introducción de datos de los asistentes y horas cumplimentadas de cada uno, mediante las correspondientes hojas de asistencia de cada curso, el software permite conocer la evaluación positiva o negativa de cada asistente en cada curso formativo, para la expedición del correspondiente certificado de asistencia de obligado cumplimiento siempre y cuando sea una acción bonificada, resultando una evaluación positiva una asistencia al 75% del total de horas de la acción formativa.

• **Consulta de Históricos.** Con esta opción, se puede consultar el histórico de formación de cada uno de los trabajadores, mediante los pasos que se muestran en las siguientes imágenes:

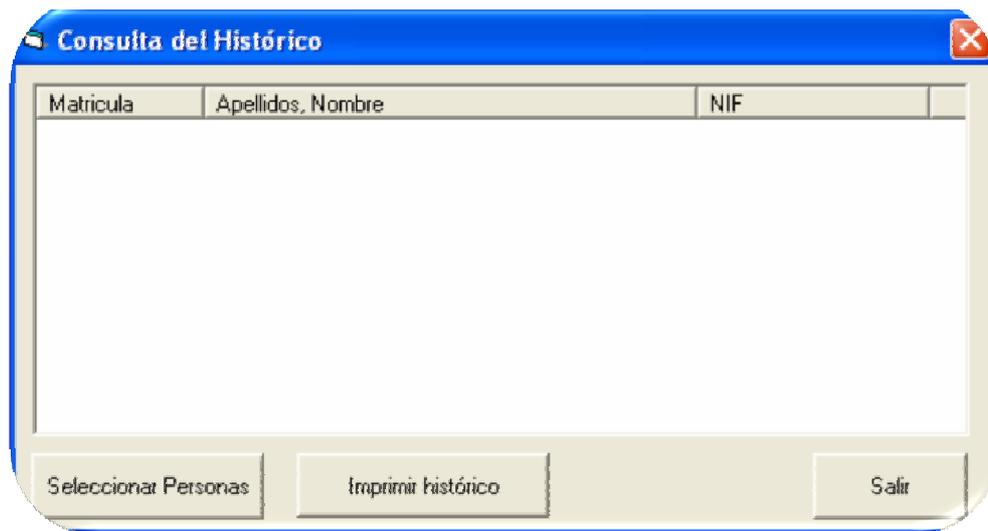


Imagen 23. Acceso a consulta de históricos.

Fuente. FormaPlus.

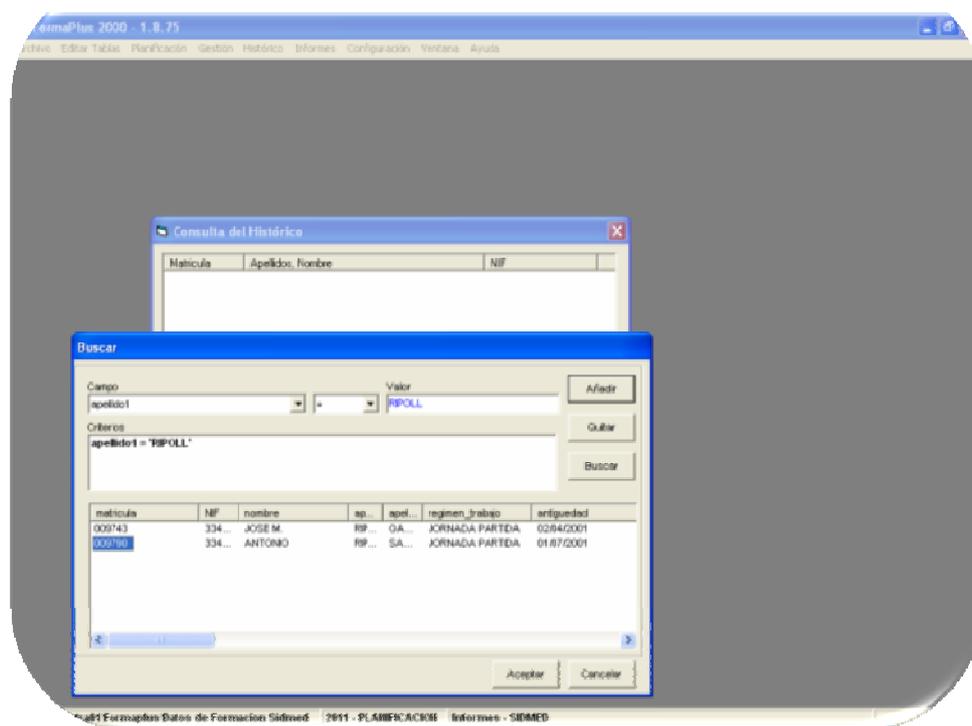


Imagen 24. Selección del trabajador a consultar el histórico.

Fuente. FormaPlus.

Curso	Inicio	Final	Horas Realizadas	Horas Previstas	Impartidor
MANIPULADOR PUENTE GRUA.	16/09/2001	24/09/2001	15	15	VICENTE ORTIN LORENTE
RODAMIENTOS TIMKEN	13/11/2001	14/11/2001	9	9	TIMKEN
BASICO SISTEMA SIDTEL DEL TALLER DE CILINDRO	10/12/2001	13/12/2001	8	10	ISI
PLAN DE ACOGIDA	01/07/2001	01/07/2001	8	8	RAFAEL GARCIA MARIN
PRACTICA DE RECTIFICADOR	02/01/2002	24/03/2002	200	300	FCO. JAVIER GIL COSIN
CHARLA DIVULGACION DEL SISTEMA DE GESTI	14/02/2002	14/02/2002	2	2	IASA
MANIPULADOR PUENTE GRUA.	15/04/2002	24/05/2002	52	52	RICARDO CABALLERO GARRIDO
MANEJO DETECTOR DE OREJAS EN CILINDROS	13/05/2002	13/05/2002	4	4	SARCLAD
JORNADAS INFORMACION TPM	27/10/2003	27/10/2003	2	2	JOSE MIGUEL AUNION CASTELLO
AJUSTADOR DE AMPUESAS	09/02/2004	24/05/2004	65	120	FCO. JAVIER GIL COSIN
CHARLAS-COLOGIO DE SEGURIDAD	26/05/2004	20/12/2004	2	1	FCO. JAVIER GIL COSIN
AJUSTADOR DE AMPUESAS	25/06/2004	30/06/2004	8	8	FCO. JAVIER GIL COSIN
CHARLA TRACTOR SHOP-MULE	06/07/2005	06/07/2005	2	2	JUAN C. ARGANDOÑA MONTEAGUDO
SISTEMA INFORMATICO DEL T. CILINDROS	14/11/2005	18/11/2005	14	15	
AJUSTE DE AMPUESAS 2006	09/01/2006	03/02/2006	37	42	FCO. JAVIER GIL COSIN
CALIDAD SUPERFICIAL DE CILINDROS 2006	06/02/2006	10/02/2006	8	10	FRANCISCO RUIZ PEREZ
CONTROL DE CILINDROS MEDIO 2006	13/02/2006	28/02/2006	36	36	FRANCISCO RUIZ PEREZ
EXCEL INICIAL	20/11/2006	30/11/2006	12	16	ISI CONSULTING
METROLOGIA	16/04/2007	26/04/2007	24	24	UNIV. POLIT. VAL.
JORNADAS DE SEGURIDAD (ONE DAY STOP)	25/01/2008	25/01/2008	2	2	BENJAMIN PEREZ LOPEZ
ENSAYOS POR PARTICULAS MAGNETICAS	22/09/2008	23/09/2008	8	8	PROFESOR MONITOR EXTERNO
TRABAJOS PENETRANTES	13/11/2008	14/11/2008	8	8	PROFESOR MONITOR EXTERNO

Imagen 25. Histórico de formación de un trabajador.

Fuente. FormaPlus.

## 2.-Plataforma on-line Fundación Tripartita.

Mediante esta plataforma on-line, mencionada dentro del Marco Normativo, se gestionan todas las acciones formativas llevadas a cabo mediante el Plan de Formación anual. Para el acceso a dicha Plataforma es necesario el registro mediante la introducción del CIF de la empresa, y la validación de su firma digital.

Las distintas opciones para la gestión de la Formación mediante esta plataforma estatal son, entre otras:

- **Acceso a la gestión de las acciones formativas.** Es en este apartado donde se deberán notificar las acciones formativas para darse de alta, así como anulaciones o modificaciones de las mismas. En el registro de Alta, se incluirán datos como el número de horas de la formación (la cual no podrá disfrutar de bonificación si resultara menor a 6 horas), los días de la semana que se impartirán, los objetivos y contenidos del curso, así como le informe favorable o no de la representación legal de los trabajadores.

Además, con la opción "Grupos", la empresa deberá registrar a los participantes de cada acción formativa al finalizar cada una de las acciones, detallando algunos datos como la edad, el género y el nivel de jerarquía dentro de la empresa dentro de los niveles que se

especifican. Por último, se deberá dar por finalizada cada una de las acciones formativas para que así queden registradas para su bonificación.

Dichas acciones quedan reflejadas en las siguientes imágenes:



Imagen 26. Acceso a la gestión de la formación.

Fuente. Fundación Tripartita.



Imagen 27. Acceso a las acciones formativas.

Fuente. Fundación Tripartita

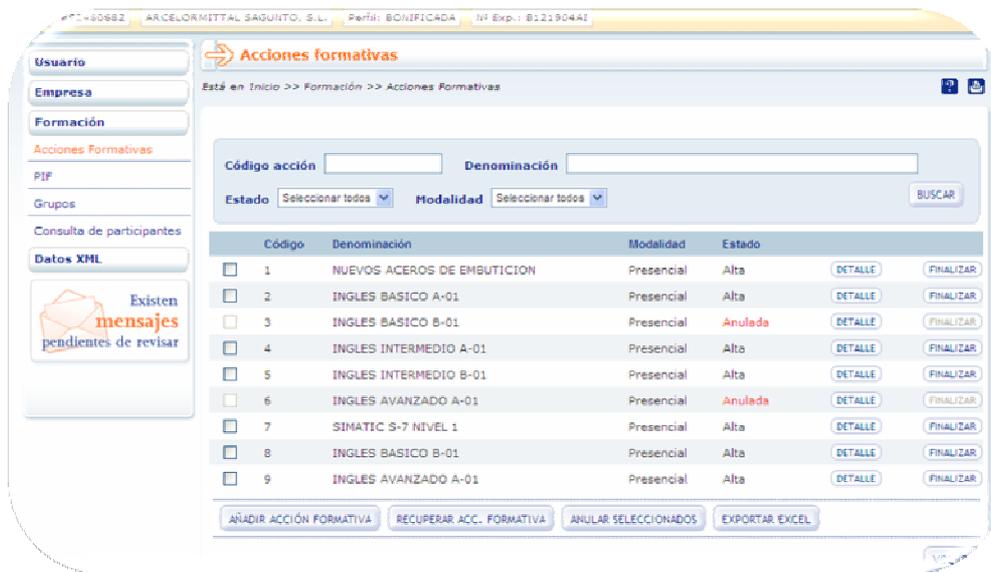


Imagen 28. Acciones formativas dadas de alta.

Fuente. Fundación Tripartita.

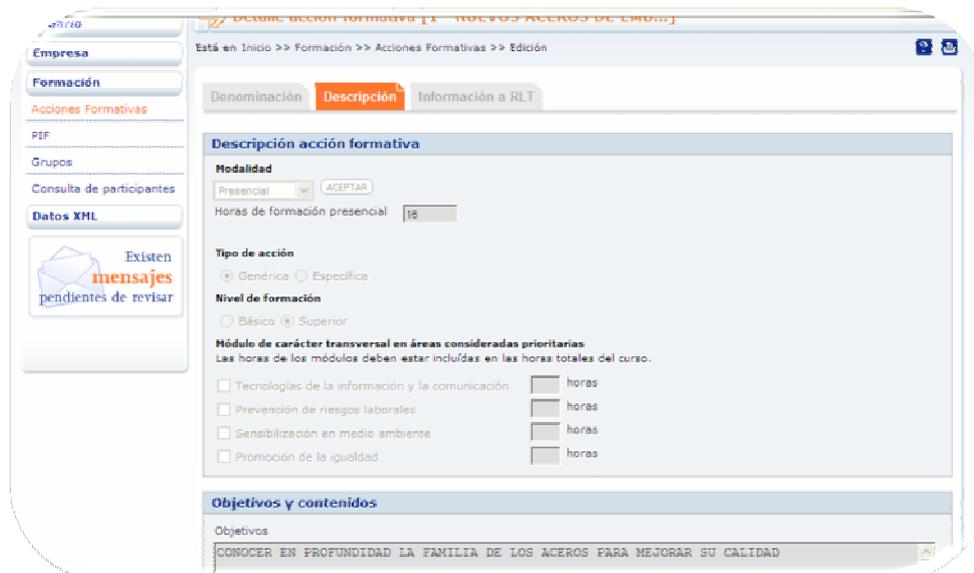


Imagen 29. Descripción de las acciones formativas.

Fuente. Fundación Tripartita

- **Consulta de datos económicos.** Mediante esta aplicación on-line estatal, es posible también realizar un seguimiento económico de la formación llevada a cabo en la empresa, ya que permite en todo momento conocer el porcentaje de crédito asignado para las acciones formativas durante el año en curso establecido en los Presupuestos

Generales del Estado, el crédito dispuesto (el acumulado de las acciones formativas) y el disponible (aquella cantidad económica que todavía no ha sido utilizada).

En las siguientes imágenes se presentan estas opciones comentadas:



Imagen 30. Acceso a datos de la empresa.

Fuente. Fundación Tripartita.

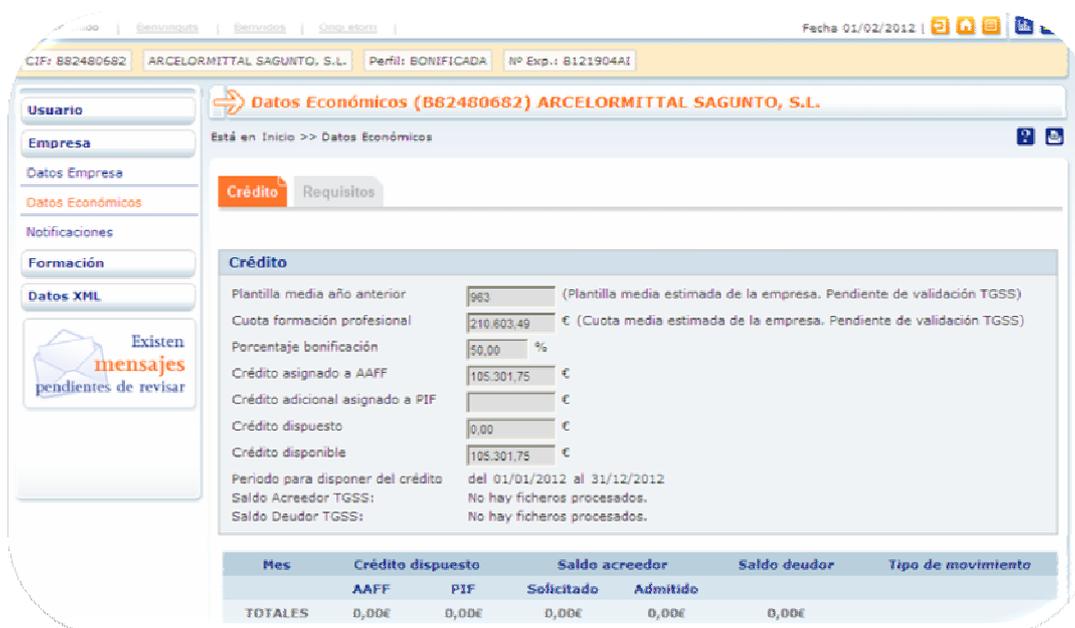


Imagen 31. Datos económicos de la empresa.

Fuente. Fundación Tripartita.

Otra de las herramientas, mediante la cual se da a conocer el procedimiento de los Planes de Formación, es la **Intranet de ArcelorMittal**, a la cual pueden acceder todos aquellos trabajadores propios de la empresa. (Véase imagen 32).



Imagen 32. Intranet ArcelorMittal.

Fuente. ArcelorMittal.

## 11.2 PLAN DE FORMACIÓN

Los Planes de Formación son una herramienta de planificación anual, por la que se determinan y gestionan aquellas acciones formativas que se llevarán a cabo durante el año. En el plan se recogerá la planificación sobre las acciones formativas a desarrollar, así como los participantes que intervendrán, el número de horas de cada curso, el coste y la empresa o monitor interno que la impartirá.

En el desarrollo del plan de formación seguiremos **tres etapas**:

- **Diseño del plan.** Se realiza la identificación de las necesidades de formación y se establecen los objetivos prioritarios a tener en cuenta para la selección de las acciones formativas a tener en cuenta.
- **Gestión e impartición** mediante el cual se definen los cursos a llevar a cabo, así como las horas de duración, la empresa formadora impartidora, etc. así como la comunicación a los Representantes Legales de los Trabajadores.
- **Evaluación de los resultados.** Se especificarán los indicadores que se tendrán en cuenta para la evaluación de los resultados.

## 11.2.1 DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN

A continuación se desarrollan los dos subapartados dentro del diseño del Plan de Formación, que recoge la identificación de las necesidades formativas así como los objetivos del mismo.

### 11.2.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

Mediante la siguiente plantilla que se muestra a continuación, se han recogido las necesidades de formación de la empresa, cumplimentado por cada jefe de departamento en relación a las necesidades mostradas por sus subordinados siempre y cuando éstos pertenecieran al grupo de los empleados de dentro de convenio, ya que los trabajadores que se rigen fuera de convenio han cumplimentado una plantilla distinta, en la que se ha cumplimentado por el jefe inmediato superior y el subordinado. Esta plantilla se muestra también a continuación.

El formulario de recogida de necesidades formativas de dentro de convenio ha sido modificado, incluyendo las prioridades de cada acción formativa así como el número de veces solicitada una misma formación anteriormente. Con estas modificaciones se pretende dar salida a aquellas formaciones prioritarias para los empleados, así como a aquellas acciones formativas solicitadas diversas veces durante años anteriores.

Para la modificación de la plantilla, ha sido necesario seguir el proceso que se indica en el punto del proyecto de Procedimiento, es decir, bajo la supervisión y firma del Director de Recursos Humanos, de Servicios Jurídicos y el técnico en formación.

Dicho formulario se ha ido recogiendo desde el mes de Octubre hasta Febrero, otorgando un amplio margen para los jefes de departamento. Tras la recogida de un formulario por departamento, se ha visto la necesidad de realizar una única unión, en una única tabla, para una rápida planificación de las acciones formativas, siendo este punto una de las mejoras aportadas en el proyecto. Por tanto, en el Anexo B se mostrará la tabla generada automáticamente por la hoja de cálculo de Excel, que ha permitido un ahorro de tiempo muy notable en la planificación del plan de formación.

A continuación se muestra la plantilla diseñada durante la realización del proyecto para la recogida de necesidades de formación de dentro de convenio:

**OBSERVACIONES PARA CUMPLIMENTACIÓN DEL FORMULARIO (LEER ANTES DE LA CUMPLIMENTACIÓN):**

- La formación a cumplimentar en este documento es sólo para el personal de DC.
- Solo se podrán **solicitar 3 acciones formativas por persona**, no computando en este máximo las acciones formativas generales: Ingles, Ofimática, propias del departamento por el plan de progresión, etc. Estas acciones tambien deberan incluirse en el formulario y deberan incluirse en la selección de prioridad.
- Esta solicitud no supone aceptación expresa de la misma, siendo visada para su aprobación por el Director del área correspondiente.
- Las solicitudes deben remitirse al departamento de formación a **finales** del mes de **Octubre**. Para cualquier duda contactar con Personal de Formación.

 Referencia: 21.01 Revisión: 11 Fecha: 22/11/2011 Anexo: 1		<b>NECESIDADES DE FORMACIÓN</b>							<b>AÑO:</b>	
		DIRECCIÓN:	DEPARTAMENTO:							
ACCIÓN FORMATIVA PROPUESTA	Nº HORAS APROX	COSTE ESTIMADO (euros)	ASISTENTES		CLASIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN			FECHA PREVISTA REALIZACIÓN	IMPARTICIÓN: (especificar empresa recomendada o monitor interno)	
			Nº REGIST	NOMBRE Y APELLIDOS	TIPO DE NECESIDAD (1)	PRIORIDAD DE LA FORMACIÓN (2)	Nº VECES SOLICITADA ANTERIORMENTE		INTERNA	EXTERNA
	0	0								

(1) TIPO DE NECESIDAD:	
Reciclaje Profesional	RP
Inversión	I
Reclamación de Clientes	RC
Cambios en la Organización del Trabajo	COT
Innovación Tecnológica	IT

(2) PRIORIDAD DE LA FORMACIÓN
Otorgar el número 1 a la formación que se considere con mayor prioridad para su impartición. El número 2 la siguiente formación que se considere con mayor prioridad despues de la anterior y así sucesivamente. Cada formación deberá tener un número distinto.

FIRMA RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO
------------------------------------

FECHA
-------

Tabla 22. Plantilla necesidades de formación.

Fuente. ArcelorMittal Sagunto.

La plantilla a cumplimentar por los empleados de fuera de convenio se muestra a continuación, cumpliendo así con la política de recursos humanos del grupo en la que se realizará el GEDP en todas las empresas locales, tal y como se comentó en el apartado 5.2. Además, en el apartado de propuestas del proyecto, se ha realizado una encuesta de desarrollo para el personal de dentro de convenio, pudiendo optar también a una valoración por parte del trabajador y su superior inmediato.

**ARCELORMITTAL IMPRESO GEDP 2011/2012 - VALORACION DE OBJETIVOS Y DESARROLLO PROFESIONAL**

	<b>Nombre</b>		<b>Fecha entrevista anual</b>	<b>Fecha Revis.Mitad-año</b>	<b>Fecha Revisión Fin-año</b>
				(*)	
	<b>Título del Puesto</b>		<b>Nombre N+1</b>	<b>Unidad de Negocio</b>	<b>Unidad Operativa</b>
					ARCELORMITTAL SAGUNTO

(\*) Período entrevista: año 2011

**Papel y Responsabilidades del Puesto Actual**

**Principales Objetivos de Equipo**

OBJETIVOS DE DESARROLLO Y FORMACIÓN	<b>Objetivos de Desarrollo y Formación</b> <small>Qué experiencias, conocimientos o habilidades necesitan ser desarrolladas</small>		<b>Plan de Desarrollo</b> <small>Qué acciones hay que realizar y por quién (Experiencias-práctica en ese trabajo, asignaciones especiales, formación, movilidad etc.)</small>		<b>Calendario</b> <small>Fecha en la que se debe alcanzar el objetivo</small>
	<b>Objetivo 1</b>	<b>Descripción de los Objetivos de Desarrollo y Formación</b>	<b>Descripción Detallada de Acciones</b>		<b>Calendario</b>
	<b>Revisión Mitad-Año - Comentarios (Empleado y Supervisor)</b>		<b>Revisión Mitad-Año - Comentarios (Empleado y Supervisor)</b>		<b>Cumpl.para Desar.Objet 1</b>
					Select one...
	<b>Objective 2</b>	<b>Descripción de los Objetivos de Desarrollo y Formación</b>	<b>Descripción Detallada de Acciones</b>		<b>Calendario</b>
	<b>Revisión Mitad-Año - Comentarios (Empleado y Supervisor)</b>		<b>Revisión Mitad-Año - Comentarios (Empleado y Supervisor)</b>		<b>Cumpl.para Desarr Obj 2</b>
					Select one...
	<b>Objetivo 3</b>	<b>Descripción de Objetivos de Desarrollo y Formación</b>	<b>Descripción Detallada de Acciones</b>		<b>Calendario</b>
	<b>Revisión Mitad-Año - Comentarios (Empleado y Supervisor)</b>		<b>Revisión Mitad-Año - Comentarios (Empleado y Supervisor)</b>		<b>Cumpl.para Desarr Obj 3</b>
					Select one...

El Supervisor (N+1) y el Empleado han establecido conjuntamente los objetivos de cumplimiento y han discutido sobre las clasificaciones de habilidades dentro del Marco de Competencias de ArcelorMittal para establecer los objetivos de desarrollo para el año. Para la firma del documento, el empleado y el supervisor pondrán en la casilla correspondiente su DNI y Nombre y Apellidos.

<b>Firma del Empleado</b>	<b>Firma Supervisor (N+1)</b>

**Tabla 23. Valoración de objetivos y desarrollo profesional.**

**Fuente. Elaboración propia.**

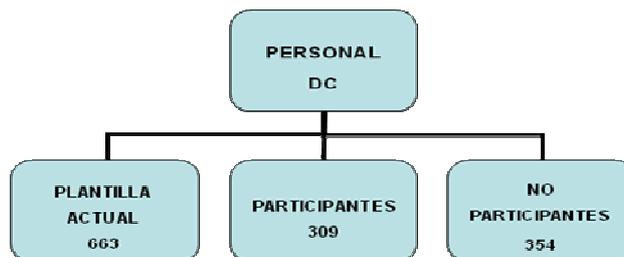
Esta entrevista de valoración es creada por el grupo ArcelorMittal, y no puede ser modificada. Se realizan dos entrevistas entre el subordinado y su superior inmediato, una de ellas a mitad de año, y la otra a finales. Mediante esta entrevista también se recogen las necesidades de formación de cada empleado, tenidas en cuenta en el Plan de Formación.

Tras la recogida de las necesidades de formación mediante las dos plantillas vistas en el presente apartado, se han recopilado todas ellas en una única tabla dinámica generada por el Excel, permitiendo dicha tabla una optimización del tiempo en la recogida de necesidades. La tabla con todos los participantes de cada acción solicitada se recoge dentro del Anexo B. En el siguiente punto, se mostrarán todas las acciones formativas aprobadas tanto por la dirección de la empresa como por el Comité de los Representantes de los Trabajadores, así como los objetivos marcados por el departamento de Recursos Humanos y la Dirección.

### Resultados de participación

Uno de los aspectos menos favorables de la recogida de necesidades formativas para este año 2012 ha sido la baja participación en la misma por parte de la plantilla de la empresa. En las vías de mejora del último apartado del proyecto se estudiarán mecanismos para mejorar dicha participación mediante la motivación del personal.

Los resultados de la participación se muestran a continuación en los siguientes gráficos, según sea personal Dentro de Convenio (DC) o de Fuera de Convenio (FC):



### Porcentaje de participación de las Necesidades de Formación

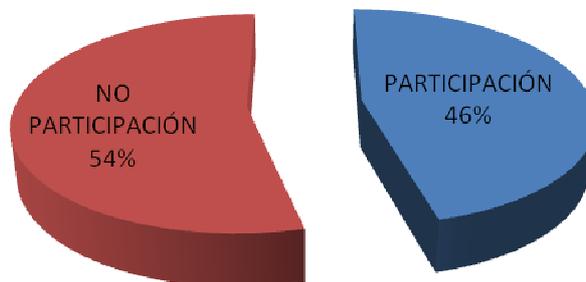
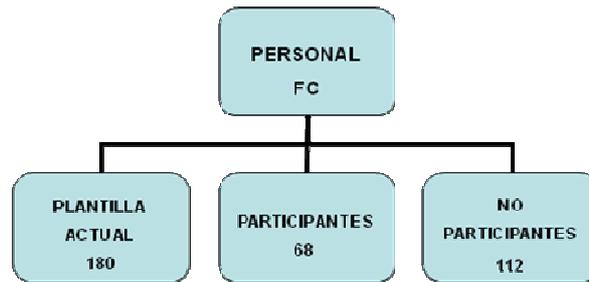


Gráfico 23. Porcentaje de participación de las Necesidades de Formación personal Dentro de Convenio.

Fuente. Elaboración propia.



## Porcentaje de participación de las Necesidades de Formación

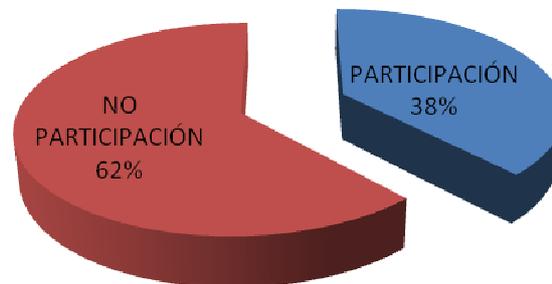


Gráfico 24. Porcentaje de participación de las Necesidades de Formación personal Fuera de Convenio.

Fuente. Elaboración propia.

### 11.2.1.2 COMPETENCIAS A DESARROLLAR Y OBJETIVOS

En ArcelorMittal, los **objetivos** concretos con los que se persiguen las acciones formativas son tres:

1. **Apoyar técnicamente la promoción interna.** Mediante los planes de formación se pretende dar salida a aquellos requerimientos que se exigen para cada puesto de trabajo con la finalidad de que los trabajadores puedan acceder a puestos de niveles superiores dentro del mismo departamento.

Una propuesta de actuación que se comentará en el punto del proyecto de propuestas, será la de recoger aquellas necesidades de formación que cada uno de los empleados determine en función no sólo del propio departamento, sino en función de su visión en el futuro, dentro de la empresa, mediante la elaboración de una encuesta, por lo que la organización podrá actuar mediante la formación de los empleados en la mejora de las

aptitudes de cada uno de ellos, para poder cubrir las vacantes originadas en distintos departamentos sin la necesidad de recurrir a la contratación externa.

2. Formar a la plantilla en materia de **Prevención de Riesgos Laborales**, para disminuir el número de accidentes laborales, tema prioritario para el Grupo y la planta de Sagunto, con el objetivo de "Accidentes cero".

3. El tercer objetivo que persigue la empresa mediante el diseño y la implementación del Plan de Formación es el de **desarrollar potenciales, facultades y aptitudes para incrementar las posibilidades del equipo humano**. Con dicho objetivo, se pretende que los equipos de trabajo consigan mejores resultados en cuanto a procesos y metodologías.

Para el año 2012, y en armonía con la dirección la cual mantiene que una de las principales preocupaciones del grupo son los accidentes laborales y su principal objetivo es "0 Accidentes", las principales materias formativas a tener en cuenta serán aquellas que disminuyan los accidentes laborales, es decir, Prevención de Riesgos Laborales.

Se darán prioridad también a aquellas de sensibilización medioambiental y de mejora en los procesos de atenuación de los impactos ambientales.

### 11.2.2 GESTIÓN E IMPARTICIÓN DE LA FORMACIÓN

El plan de formación está dividido por las áreas de Calidad, Dirección y Gestión, Fabricación, Idiomas, Informática, Mantenimiento, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales, como bien se establece en el Procedimiento de la empresa. A continuación se estudian los costes medios por hora de cada área de formación.

#### Áreas y ratio coste

- Mediante el área de Calidad, las acciones formativas más solicitadas han sido Defectología Básica, Análisis Químicos y Ensayos mecánicos, sin embargo las acciones que más horas requieren de formación son tales como Auditores internos de calidad, Defectología aplicada, aceros y embutición y Resistencia de materiales. Con la calidad se pretende potenciar la mejora de calidad en los productos resultantes de la fabricación mediante la investigación y los ensayos, así como el cumplimiento con los requisitos de calidad exigidos por los clientes y el certificado de la norma ISO 9001, que actualmente posee la organización. Debido a estas determinadas formaciones, provoca un aumento del Ratio coste por hora, ocupando la primera posición en cuanto a costes por áreas, siendo de entorno a 22€/hora.

- En cuanto al área de dirección y gestión destacan las formaciones en Asesoría Jurídica, IRPF y Habilidades directivas. Estas acciones formativas están encaminadas a mejorar la gestión de equipos así como las áreas legales de la empresa. Al estar dirigidos a

trabajadores de mandos intermedios y superiores, las acciones formativas también se encarecen, pasando a ser el Ratio de coste, el segundo más caro de todas las áreas, en torno a 15€ la hora en gestión y dirección.

- Destaca en el área de fabricación la impartición de las acciones formativas por parte de la propia empresa mediante monitores internos. Esto es debido a que se imparte formación en materia específica de la empresa y son los responsables de los departamentos los más adecuados por conocimiento amplio y experiencia adquirida, para la impartición de las acciones formativas. Este hecho origina que se abaraten los costes en esta área.
- En idiomas, se pretende mejorar las comunicaciones con los clientes así como con otras empresas del grupo, ya que como bien se establece en la Política de Recursos Humanos del Grupo ArcelorMittal, el inglés se hace esencial en todas las plantas del Grupo.
- Las acciones formativas en la hoja de cálculo Excel, Autocad y programación de PLC Siemens, resultan el grueso dentro del área de informática. En cuanto a la demanda de Excel, se debe a la necesidad en las áreas de administración y de los responsables de departamento de mejora en el manejo de esta herramienta ya que permite diversas posibilidades requeridas en distintas tareas laborales. Como consecuencia de la tecnología aplicada en las líneas de producción, se demandan formación en Autocad para el diseño de planos y figuras, y programación en PLCs para la automatización de las tareas.
- Interpretación de planos, instrumentación y Soldadura son las acciones formativas con mayor duración en horas en el área de mantenimiento, mientras que cursos como Hidráulica son solicitados por un mayor número de responsables de departamento.
- Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales resultan ser acciones con menor número de horas de impartición, excepto algunas que requieren de mayor especialización como Auditor Interno en ISO 14001:2004, Técnico en PRL, Seguridad Industrial o Puentes grúa y a las cuales se ha pretendido dar salida, aumentando el número de horas en estas materias, lo cual era uno de los objetivos del Plan. Al requerirse acciones de mayor especialización impartidas por empresas externas, hace que el ratio coste por hora sea de en torno a 10€ por hora de formación en esta área.

Los ratios coste por hora de formación en cada área, medido en euros por hora, se muestra en la siguiente tabla y en modo de gráfico a continuación:

CALIDAD	DIR.Y GESTIÓN	FABRICACIÓN	IDIOMAS	INFORMÁTICA	MANTTO.	MEDIO AMBIENTE	PRL
22,37 €	14,30€	4,45€	3,4€	7,93€	5,51€	9,80€	5,80€

Tabla 24. Ratio coste por hora según área.

Fuente. Elaboración propia.

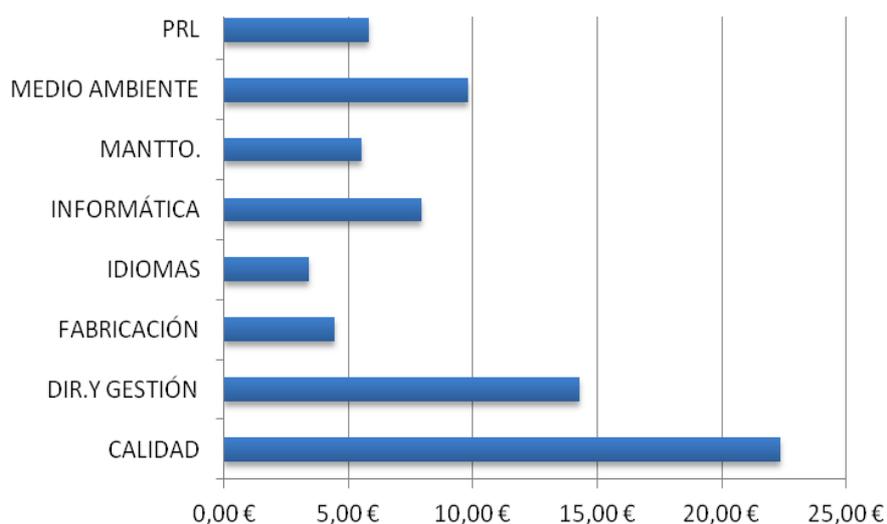


Gráfico 25. Ratio coste por hora, según áreas de formación.

Fuente. Elaboración propia.

Como Anexo C, se incluyen los costes en formación desde 2006, en el que se pueden observar la evolución decreciente de los costes en materia de formación, con una fuerte caída en 2009, año más afectado por la crisis en la empresa de Sagunto.

A continuación se muestra el **diseño del Plan de Formación 2012**, tras los comentarios que se han realizado, recogiendo los participantes dentro del Anexo B:

AREA	FORMACIONES SOLICITADAS	HORAS	SOLIC	HORAS TOTALES	COSTE ESTIMADO	ENTIDAD IMPARTIDORA	MODALIDAD
CALIDAD	Analisis Químicos en AMS. Técnicas y aplica práctica	8	15	120	720	ARCELORMITTAL UNIVERSITY	PRESENCIAL
	Audidores Internos ISO7TS 16949:2009	24	6	144	2.160	BUREAU VERITAS business school	PRESENCIAL
	Aceros y embutición	40	1	40	3.600	ARCELORMITTAL FRANCIA	PRESENCIAL
	Defectología Básica	8	15	120	720	MONITOR INTERNO- JEFE DE LABORATORIO	PRESENCIAL
	Defectología en AMS. Técnicas y aplica práctica	140	2	280	12.600	ARCELORMITTAL UNIVERSITY	PRESENCIAL
	Ensa. Mecánicos en AMS. Técnicas y aplica práctica	8	15	120	720	ARCELORMITTAL UNIVERSITY	PRESENCIAL
	Metalurgia	12	4	48	1.080	ARCELORMITTAL UNIVERSITY	PRESENCIAL
	Recubrimientos Metálicos	16	4	64	1.440	ARCELORMITTAL UNIVERSITY	PRESENCIAL
	Resistencia de Materiales	40	6	240	3.600	ARCELORMITTAL UNIVERSITY	PRESENCIAL
	Tratamientos Superficiales	24	6	144	2.160	ARCELORMITTAL UNIVERSITY	PRESENCIAL
	Procesos Metalurgicos y de Calidad	16	2	32	1.440	ARCELORMITTAL UNIVERSITY	PRESENCIAL
	AA.FF: 11		336	76	1352	30240	
DIR Y GEST	Habilidades Directivas & Management	30	18	540	4.500	EQUIPO HUMANO S.L	PRESENCIAL
	Habilidades Directivas (Trabajo en Equipo)	30	15	450	4.500	EQUIPO HUMANO S.L	PRESENCIAL
	Habilidades Directivas & Management	30	15	450	4.500	EQUIPO HUMANO S.L	PRESENCIAL
	Gestión de Costes	10	1	10	3.000	MONITOR INTERNO- JEFE DE FINANZAS	PRESENCIAL
	Gestión en comercio exterior	30	1	30	2.700	FUNDACIÓN VALENCIA PORT	PRESENCIAL
	Actualización Cambios Legislativos	24	2	48	1.200	COLEGIO DE ABOGADOS DE VALENCIA	PRESENCIAL
	Asesoría Jurídica Empresa	80	2	160	1.700	COLEGIO DE ABOGADOS DE VALENCIA	PRESENCIAL
	IRPF y Seguridad Social	30	3	90	2.700	COLEGIO DE ABOGADOS DE VALENCIA	PRESENCIAL
	Comunicación Telefónica con Clientes	10	2	20	900	HEDIMA	DISTANCIA
	AA.FF: 9		274	59	1798	25700	
FABRICACIÓN	AMFE Proceso Instalación Recocido	6	32	192	540	MONITOR INTERNO- JEFE DE RECOCIDO	PRESENCIAL
	Procesos Produc. De la Planta	4	4	16	360	MONITOR INTERNO	PRESENCIAL
	Rectificado en R-37, R-38, R-39 y R-40	150	23	3450	13.500	MONITOR INTERNO- JEFE T.CILINDROS	PRESENCIAL
	Equipos del Tandem	12	1	12	1.080	MONITOR INTERNO- JEFE TÁNDEM CONTINUO	PRESENCIAL
	Teoría de Laminación	12	3	36	1.080	MONITOR INTERNO- DIRECTOR TÉCNICO	PRESENCIAL
AA.FF: 6		184	63	3706	16560		
IDIOMAS	Frances	120	3	360	3.960	BUSINESS CLASS	PRESENCIAL
	Inglés	120	41	4920	3.960	BUSINESS CLASS	PRESENCIAL
	Inglés e-learning	60	5	300	1.980	ARCELORMITTAL UNIVERSITY	E-LEARNING
	Intensificación cursos SPEXX	400	0		6.000	ARCELORMITTAL UNIVERSITY	E-LEARNING
	Italiano	120	2	240	3.960	BUSINESS CLASS	PRESENCIAL
AA.FF: 5		820	51	5820	19860		

INFORMATICA	BO (Business Objects) base de datos	16	7	112	1.440	ISI CONSULTING	PRESENCIAL
	Excel	16	53	848	1.440	ISI CONSULTING	PRESENCIAL
	GAP	12	8	96	1.080	INDRA	PRESENCIAL
	JCL (sist.informático)	20	2	40	1.800	INDRA	PRESENCIAL
	Outlook	6	1	6	540	ISI CONSULTING	PRESENCIAL
	Programación PLC Siemens S7	40	8	320	3.600	INGELECTRIC	PRESENCIAL
	Redacción de Escrito (Uso de e-mail)	10	2	20	900	HEDIMA	E-LEARNING
	SAP	12	13	156	1.080	MONITOR INTERNO- JEFE GESTIÓN MANTTO.	PRESENCIAL
	Word	20	3	60	1.800	ISI CONSULTING	PRESENCIAL
	Acces	16	18	288	1.440	ISI CONSULTING	PRESENCIAL
	Autocad	16	23	368	1.440	ISI CONSULTING	PRESENCIAL
	Redes de Comunicación (Profibus, Ethernet, RS232..)	24	2	48	2.160	INGELECTRIC	PRESENCIAL
AA.FF: 12		208	140	2362	18720		
MANTENIMIENTO	A221 Advant Controler 400 Mantenimiento I	10	5	50	900	ABB	PRESENCIAL
	Accionamiento ABB ACS800	16	5	80	1.440	ABB	PRESENCIAL
	Acoplamiento	10	21	210	900	SKF	PRESENCIAL
	Ajuste guiados EMG	16	5	80	1.440	MONITOR INTERNO- TÉCNICO DE LAMINACIÓN	PRESENCIAL
	Auto - mantenimiento (engrase)	4	26	104	360	MONITOR INTERNO- TÉCNICO DE MANTTO.	PRESENCIAL
	Bombas centrifugas y Cierres mecánicos	16	20	320	1.440	AIGUAPRES S.L	PRESENCIAL
	Calibración, Metrología e Instrumentación	10	17	170	900	MONITOR INTERNO- TÉCNICO DE VERIFICACIÓN	PRESENCIAL
	Control Distribuido (ABB AC800F)	20	3	60	1.800	ABB	PRESENCIAL
	Convertidores ABB	20	33	660	1.800	ABB	PRESENCIAL
	Electricidad Básica	20	18	360	1.800	PROFESOR UNIVERSIDAD DE VALENCIA	PRESENCIAL
	END	16	23	368	1.440	SGS	PRESENCIAL
	Formación en Tornillos y Roscas	2	8	16	180	APOLO TECHNOLOGY	PRESENCIAL
	Frenos	10	18	180	900	GRUPO NAVEC	PRESENCIAL
	Generalidades sobre Lubricación	4	10	40	360	MONITOR INTERNO- MAESTRO DE MANTTO.	PRESENCIAL
	Gestión de Alarmas SIPC	10	42	420	900	POWER ELECTRONICS	PRESENCIAL
	Guiados de Banda	24	2	48	2.160	MONITOR INTERNO- TÉCNICO DE LAMINACIÓN	PRESENCIAL
	Guiados FIFE	20	25	500	1.800	FIFE	PRESENCIAL
	Hidraulica	20	48	960	1.800	FLUIMED S.L	PRESENCIAL
	Instalación, reparac y montaje (estrc meta) I y II	20	20	400	1.800	CEMESA	PRESENCIAL
	Instrumentación	30	25	750	2.700	CONSOTEC	PRESENCIAL
	Interpretación de planos	24	15	360	2.160	I.E.S EDUARDO MERELLO	PRESENCIAL
	Redes de Vapor	16	13	208	1.440	SPIRAX SARCO	PRESENCIAL
	Motores de C.C.	8	5	40	720	PROFESOR UNIVERSIDAD DE VALENCIA	PRESENCIAL
MPI and Profibus DP Networks and Software Managing	8	5	40	720	POMINI ITALIA	PRESENCIAL	
Neumática	20	2	40	1.800	UNIVERSIDAD DE VALENCIA	PRESENCIAL	
Nivelación y alineación (Eq. Laser)	6	8	48	540	PRUFTECHNIK S.L	PRESENCIAL	

MANTENIMIENTO	Obtención y comunicación de Prevision consumo E.E.	10	12	120	900	INGELECTRIC	PRESENCIAL
	Preventivo y Predictivo	10	15	150	900	SKF	PRESENCIAL
	Hidraulica Básica	20	3	60	1.800	FLUIMED S.L	PRESENCIAL
	Regulación Decapado	20	13	260	1.800	PROFESOR UNIVERSIDAD DE VALENCIA	PRESENCIAL
	Rodamientos	20	4	80	1.800	SKF	PRESENCIAL
	Sistema CLECIM	20	7	140	1.800	CLECIM	PRESENCIAL
	Sistema de Medidas de Energía Eléctrica ION	10	21	210	900	ION POWER	PRESENCIAL
	Soldadora Tandem y Decapado	20	20	400	1.800	MONITOR INTERNO- TÉCNICO DE LAMINACIÓN	PRESENCIAL
	Soldadura	40	24	960	3.600	MONITOR INTERNO- TÉCNICO DE MANTTO.	PRESENCIAL
	Termoplasticos (tipos y aplicaciones)	10	18	180	900	GLS CORPORATION	PRESENCIAL
	Variadores Power E. Mantto y diagnosis	12	23	276	1.080	POWER ELECTRONICS	PRESENCIAL
	AA.FF: 37		572	582	9348	51480	
MED. AMBIENTE	Charla del SGA	2	47	94	180	MONITOR INTERNO- RESPONSABLE MEDIOAMBIENTE	PRESENCIAL
	Depuradoras de Aguas Residuales Industriales	20	20	400	1.800	AEROMIX	PRESENCIAL
	Auditor Interno Med. Ambiente	24	1	24	2.160	BUREAU VERITAS business school	PRESENCIAL
	Med. Ambiente	6	2	12	540	BUREAU VERITAS business school	PRESENCIAL
	Responsabilidad Medio Ambiental	6	1	6	540	BUREAU VERITAS business school	PRESENCIAL
AA.FF: 5		58	71	536	5220		
PRL	<b>AREA MEDICA</b>						
	Actuación en emergencias sanitarias	24	1	24	3.000	IVAFER	PRESENCIAL
	Electrocardiografía para enfermería	30	2	60	3.000	CENTRO REHABILITACIÓN DE LEVANTE	PRESENCIAL
	Infiltraciones	14	1	14	3.000	CENTRO REHABILITACIÓN DE LEVANTE	PRESENCIAL
	Dx por imágenes	30	1	30	3.000	CENTRO REHABILITACIÓN DE LEVANTE	PRESENCIAL
	<b>AREA SEGURIDAD-GESTION</b>						
	Coordinación de Actividades Empresariales	15	2	30	1.350	HEDIMA	E-LEARNING
	Actualización Legislación Prevención	4	4	16	360	BUREAU VERITAS business school	PRESENCIAL
	Auditor Prevención	10	2	20	900	BUREAU VERITAS business school	PRESENCIAL
	Auditoria seguro de riesgos Industriales MAPFRE	24	1	24	2.160	MAPFRE	PRESENCIAL
	Legionela y su prevención (RD865/2003)	2	8	16	180	MONITOR INTERNO- MÉDICO DE EMPRESA	PRESENCIAL
	Normativa Equipos Protección Individual	10	3	30	900	MONITOR INTERNO- TÉCNICO DE PREVENCIÓN	PRESENCIAL
	Seguridad Ind. (APQ, ATEX, PCI, Inst Radiac)	40	1	40	3.600	FABENCO	PRESENCIAL
Técnico en PRL	50	18	900	4.500	HEDIMA	MIXTA	

PRL	AREA SEGURIDAD-OPERATIVA					
	ADR (carga y descarga Mat.Pelig)	8	3	24	720	UNIVERSIDAD DE VALENCIA
Seguridad (ADR)	14	1	14	1.260	UNIVERSIDAD DE VALENCIA	PRESENCIAL
ATEX y Atmósferas Inflamables	16	32	512	1.440	ATEX	PRESENCIAL
Atmósferas Explosivas	16	20	320	1.440	ATEX	PRESENCIAL
Cables y eslingas	10	15	150	900	CABLES Y ESLINGAS	PRESENCIAL
Carretillas Elevadoras	6	8	48	540	MONITOR INTERNO- GESTOR FORMACIÓN	PRESENCIAL
Carretillas Fenwich	6	26	156	540	MONITOR INTERNO- GESTOR FORMACIÓN	PRESENCIAL
Habilitación manipular equipos con refrigeran fluorados	12	1	12	1.080	FUNDACIÓN GRUPO SAN VALERO	PRESENCIAL
Manejo de vitrinas de gases	1	15	15	90	MONITOR INTERNO- TÉCNICO LABORATORIO	PRESENCIAL
Manejo equipos de Laboratorio	8	15	120	720	MONITOR INTERNO- TÉCNICO LABORATORIO	PRESENCIAL
Maniobras, Supervisión y Mannto subestacio de A.T.	16	5	80	1.440	COVER	PRESENCIAL
Manipulación de Cargas	6	18	108	540	MONITOR INTERNO- ATS	PRESENCIAL
Medios de Elevación	6	4	24	540	CABLES Y ESLINGAS	PRESENCIAL
Operador de calderas	12	2	24	1.080	FIMED S.L	PRESENCIAL
Primera Intervención	4	52	208	360	SOLER PREVENCIÓN	PRESENCIAL
Primeros auxilios	4	78	312	360	MONITOR INTERNO- ATS	PRESENCIAL
Puentes Grúa	60	74	4440	5.400	MONITOR INTERNO- GESTOR FORMACIÓN	PRESENCIAL
Reciclaje Seguridad Ferroviaria	4	10	40	360	RENFE	PRESENCIAL
Seguridad en utilización Productos Químicos	10	2	20	900	MONITOR INTERNO- RESPONSABLE DE LABORATORIO	PRESENCIAL
Tractor	2	26	52	180	MONITOR INTERNO- TÉCNICO MANTTO.	PRESENCIAL
	AA.FF: 32	474	451	7883	45840	
TOTAL AA. FF SOLICITADAS: 117		2926	1493	32805	213.620	

Tabla 25. Plan de Formación 2012.

Fuente. Elaboración propia.

## Resultados

Después de diseñar el Plan de Formación, se han resumido los resultados en los dos siguientes gráficos que se muestran a continuación:



Gráfico 26. Número de acciones formativas.

Fuente. Elaboración propia.

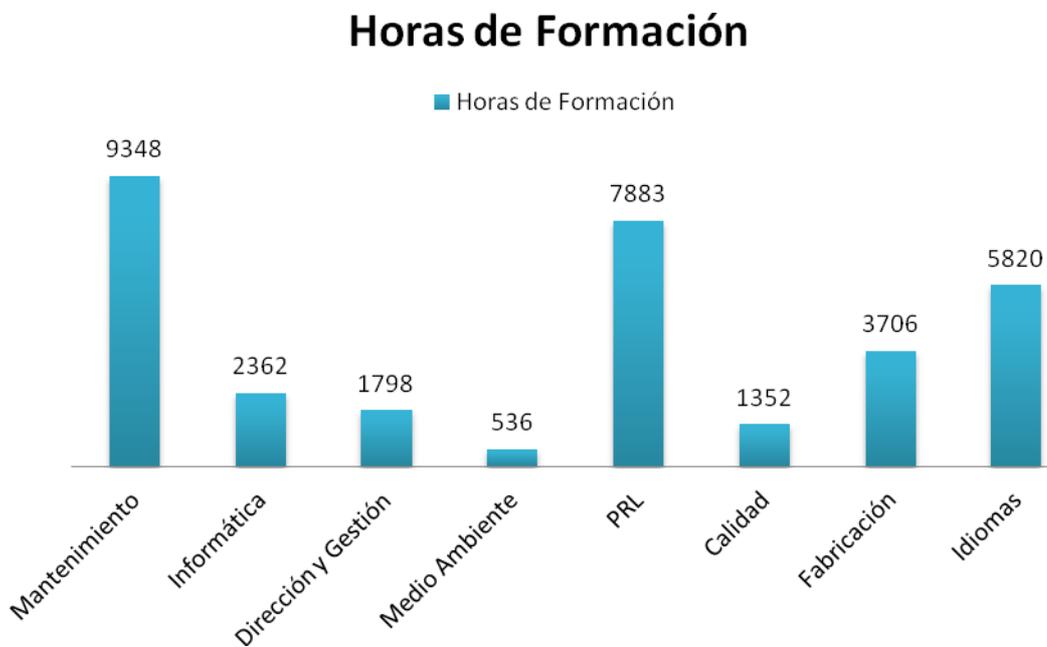


Gráfico 27. Número de acciones formativas.

Fuente. Elaboración propia.

A la vista de los resultados, podemos observar cómo las dos áreas de formación que tendrán mayor peso en el plan de formación para este año serán Mantenimiento y Prevención de Riesgos laborales, siguiendo de esta manera con los objetivos marcados anteriormente, en el cual se hacen más relevantes la Prevención de Riesgos Laborales y aquellas acciones formativas que den apoyo técnico a la promoción interna en el marco de la estructura de Desarrollo Profesional, recogidas la mayoría en el área de mantenimiento, formaciones más específicas de cada puesto de trabajo.

A simple vista, parece que la tendencia de los últimos tres años, desde 2009, de aumentar el número de cursos y disminuir las horas totales, se ha visto invertido este año como bien se comentaba en el apartado 11.1 (Análisis de la situación de partida) debido principalmente al aumento del número horas formativas en un 34% respecto al año anterior, pasando de 21.523 horas e 2011 a 32.805 en 2012. El número de cursos disminuye de 547 a 117 de 2011 a 2012.

Sin embargo, esta tendencia invertida en la que disminuyen el números de cursos, no es real, ya que todavía no se puede afirmar. Esto es debido a que los Planes de Formación solamente recogen aquellas necesidades que se establecen a priori para un año determinado, sin embargo durante el año, el número de cursos aumenta, solicitándose aquellos que los trabajadores y jefes de departamento consideran necesarios.

Cabe decir, que este aspecto está recogido en el procedimiento de los Planes de Formación por el que se regula que podrán solicitarse formaciones puntuales decididas esporádicamente en atención a las necesidades u oportunidades de formación, tal y como se indica en el apartado 11.1.1.

Por tanto, con la información disponible no es posible un análisis de las tendencias para este año, ya que éste deberá realizarse al finalizar el año.

### **Comunicación al Comité de Empresa**

Otro de los aspectos a tener en cuenta en la gestión e impartición de los Planes de Formación es la correspondiente comunicación a la Representación Legal de los Trabajadores. La comunicación a la Representación Legal de los Trabajadores se ha realizado una vez diseñado el plan y la aprobación por la dirección de la empresa.

Además, cada acción formativa, es comunicada a la representación legal de los trabajadores con la antelación prevista que se regula en el marco normativo dentro del Real Decreto 395/2007 comentado anteriormente. La plantilla a cumplimentar y a aprobar por el Comité de Empresa se muestra a continuación:



**INFORMACION A LA REPRESENTACIÓN LEGAL DE LOS TRABAJADORES**

PLAN FORMACION	Año
FECHA NOTIFICAC	dd/mm/año
DENOMIN ACCION	Nombre
Nº ACCION	X - X
DESCRIPCION	nombre acción formativa
OBJETIVOS	GENERALES Y ESPECÍFICOS
COLECT DESTINAT	PRIORITARIO Y NO PRIORITARIO
Nº PARTICIPANTES	X
CALEND PREVISTO	dd/mm/año al dd/mm/año
MED PEDAGOGICOS	MANUALES, PROYECTOR, PIZARRA, ROTAFOLIOS, CAMPUS INTERACTIVO, ETC.
CRITERIOS SEL PART	PLAN DE FORMACION ANUAL
LUGAR FORMACION	TELEFORMACIÓN, AULAS.

FDO: LA EMPRESA

FDO: LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES

**MARCAR UNO RLT:**

CON CONFORMIDAD	<input type="checkbox"/>
SIN CONFORMIDAD	<input type="checkbox"/>

EN CASO DE NO ESTAR CONFORME LA RLT CON LA ACCION FORMATIVA COMUNICADA, MANIFESTAR LAS ALEGACIONES PERTINENTES:

**Imagen 33. Comunicación a la RTL.**

Fuente. ArcelorMittal Sagunto.

## **Control de asistencia**

Otro de los requisitos que la Fundación Tripartita exige a las empresas para la bonificación de las acciones formativas es la cumplimentación de la plantilla de control de asistencia en cada una de las acciones de formación. Mediante esta plantilla, además de cumplirse con uno de los requerimientos del Real Decreto por el que se regula el subsistema de formación para el empleo, sirve a la empresa como instrumento de control del Plan de Formación, asegurándose que los integrantes que solicitaron dichos cursos asistan a ellos. La plantilla que se utiliza para dicho fines es la siguiente:



## CONTROL DE ASISTENCIA

<b>OPCIÓN A</b>	<b>EMPRESA BONIFICADA:</b> ARCELOR MITTAL SAGUNTO	<b>CIF.:</b> B-82480682
<b>OPCIÓN B</b>	<b>ENTIDAD ORGANIZADORA:</b> _____	<b>CIF.:</b> _____
	<b>CÓDIGO DE AGRUPACIÓN:</b> _____	

(Se seleccionará uno de los apartados anteriores dependiendo del perfil con el que se haya accedido al Sistema telemático de Gestión de Acciones Formativas en las Empresas)

<b>DENOMINACIÓN DE LA ACCIÓN FORMATIVA:</b> EQUIPOS DE PRIMERA INTERVENCIÓN
<b>Nº:</b> XX <b>GRUPO:</b> X <b>FECHA DE INICIO:</b> dd / mm / año <b>FECHA FIN:</b> dd / mm / año
<b>FORMADOR/RESPONSABLE DE FORMACIÓN:</b>
<b>SESIÓN N°:</b> X <b>FECHA</b> dd / mm / año <b>MAÑANA / TARDE:</b> <b>HORARIO:</b> de hh:mm a hh:mm
<b>Firmado:</b> (Formador/Resp. Formación)

DATOS DE LOS ASISTENTES			FIRMAS	OBSERVACIONES
APELLIDOS	NOMBRE	N.I.F.		

<b>OBSERVACIONES GENERALES:</b>

Imagen 34. Plantilla para el control de la asistencia.

Fuente. ArcelorMittal Sagunto.

## Certificados de asistencia

Por último, durante la impartición del Plan de Formación, será de obligado cumplimiento los correspondientes certificados que proporciona la Fundación Tripartita, que servirán a los trabajadores como justificante de asistencia a los cursos que realicen.

Asimismo, esta herramienta permite que los cursos internos llevados a cabo en la empresa estén homologados y sirvan para los empleados fuera del ámbito interno de la empresa, en el caso de despidos o reubicaciones, para poder acceder al mercado laboral con mayor cualificación. Un ejemplo de certificado es el siguiente:



### **CERTIFICADO ASISTENCIA Y APROVECHAMIENTO**

#### **NOMBRE Y APELLIDOS**

**DNI**

Que presta sus servicios en la empresa

**ARCELOR PLANOS SAGUNTO**  
**B82480682**

HA PARTICIPADO CON APROVECHAMIENTO EN EL CURSO.

#### **NOMBRE DEL CURSO FORMATIVO**

Realizado del dd / mm / año al dd / mm / año  
con una duración total de X horas, en la modalidad formativa  
FORMACIÓN PRESENCIAL o A DISTANCIA.

Código de AF / Grupo



FIRMA Y SELLO

FIRMA TRABAJADOR Y FECHA RECIBI

Imagen 35. Certificado de asistencia.

Fuente. ArcelorMittal Sagunto.

### 11.2.3 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para la evaluación de los resultados de la formación y realizar así el seguimiento y el control (parte de elevada importancia en cualquier proyecto o plan que se diseñe e implemente) de los Planes de Formación, se realizará mediante dos herramientas. La primera recoge la valoración de cada acción formativa por cada responsable de cada departamento y en el cual se mide tanto a la acción formativa en sí, como el grado de cumplimentación del Plan de Formación, mientras que la segunda herramienta es cumplimentada por cada uno de los trabajadores tras la finalización de cada curso de formación.

- La **primera herramienta** consiste, como se ha comentado en el párrafo anterior, en que cada responsable de departamento realiza una entrevista en la que se valora el Plan de Formación al finalizar el año. Con esta información el departamento de Formación puede observar fallos y realizar mejoras en el Plan de Formación. Los resultados se analizan cada cinco años, y se evalúa el grado de satisfacción de los empleados con los Planes de Formación. La entrevista se muestra a continuación:

 Planta de Sagunto		Referencia: 21.01 Revisión: 11 Fecha: 22/11/2011 ANEXO 3							
<h2>EVALUACIÓN PLAN FORMACIÓN</h2>									
HOJA A CUMPLIMENTAR POR EL RESPONSABLE DE: <b>DIRECCIÓN GENERAL</b>									
Utilice la siguiente escala para responder a las preguntas que le plantean a continuación:									
<b>MUY BAJA</b>		<b>BAJA</b>		<b>MEDIA</b>		<b>BASTANTE</b>		<b>MUCHA</b>	
1 2		3 4		5 6		7 8		9 10	
<b>¿ Cual ha sido el nivel de cumplimentación del Plan de Formación?</b>									
Indicar el grado de aprovechamiento estimado para las acciones formativas realizadas que aparecen en la siguiente lista:									
<b>Nombre del Módulo</b>									
CÓDIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL							Valoración global curso:	6	
TRABAJADOR	TANDA	FECHA INICIO	FECHA FIN	HORAS DJ	HORAS FJ	TOTAL	VALORACIÓN INDIVIDUAL		
APELLIDO APELLIDO, NOMBRE	80282	25/09/2008	25/09/2008	1	0	1	8		
APELLIDO APELLIDO, NOMBRE	80285	30/09/2008	30/09/2008	1	0	1	6		
INGLÉS MEDIO							Valoración global curso:	8	
TRABAJADOR	TANDA	FECHA INICIO	FECHA FIN	HORAS DJ	HORAS FJ	TOTAL	VALORACIÓN INDIVIDUAL		
APELLIDO APELLIDO, NOMBRE	6299	25/01/2008	24/12/2008	0	27	27	7		
Su <b>VALORACIÓN</b> sobre el Plan de Formación de su departamento en su <b>GLOBALIDAD</b> es:							<b>8</b>		
<b>OBSERVACIONES</b> (cumplimentar para valoraciones inferiores a "4"):									
<b>VÁLIDO SOLAMENTE COMO EJEMPLO</b>									

Tabla 26. Evaluación Plan de Formación.

Fuente. ArcelorMittal Sagunto.

• La **segunda herramienta** escogida para evaluación y seguimiento de cada una de las acciones formativas se realizará mediante la plantilla facilitada por la Fundación Tripartita, el Ministerio de Trabajo e inmigración y el Fondo Social Europeo. Los motivos por los que el departamento de Formación escoge este mecanismo como segunda herramienta, son dos:

1. La cumplimentación del cuestionario para la evaluación de la calidad de las acciones formativas es de obligado cumplimiento si la empresa desea bonificarse por la acción formativa en cuestión.

2. Asimismo, esta fuente secundaria para el seguimiento de las acciones formativas no supone coste adicional para la empresa, ya que es facilitada por el Estado.

Dicho cuestionario se muestra a continuación, en el cual se valoran aspectos tanto como de información del trabajador como la organización, horas, formadores y medios técnicos de los cursos, entre otros:



**CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN EL MARCO DEL SISTEMA DE FORMACIÓN PARA EL EMPLEO.**

**FORMACIÓN DE DEMANDA  
(Orden TAS 2307/2007, de 27 de julio)**

Para evaluar la calidad de las acciones formativas es necesaria su opinión como alumno/a, acerca de los distintos aspectos del curso en el que ha participado.

**LE ROGAMOS RESPONDA A TODAS Y CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DE ESTE CUESTIONARIO.**

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Los datos aportados en el presente cuestionario son confidenciales y serán utilizados, únicamente, para analizar la calidad de las acciones formativas.

**I. DATOS IDENTIFICATIVOS DE LA ACCIÓN FORMATIVA (Preimpresos o a cumplimentar por la entidad beneficiaria)**

1. Nº expediente		2. Perfil	
3. CIF empresa	B82480682	4. Nº Acción	14
6. Denominación acción		5. Nº grupo	1º
7. Modalidad			

**II. DATOS DE CLASIFICACIÓN DEL PARTICIPANTE (señale con una X la casilla correspondiente)**

<b>1. Edad</b>	<input type="text"/>	<b>2. Sexo</b>	1. Mujer <input type="checkbox"/>	<b>6. Horario del curso</b>	1. Dentro de la jornada laboral (ir a 6.1) <input type="checkbox"/>
			2. Varón <input type="checkbox"/>		2. Fuera de la jornada laboral <input type="checkbox"/>
<b>3. Titulación actual</b>					3. Ambas (ir a 6.1) <input type="checkbox"/>
1. Sin titulación	<input type="checkbox"/>			<b>6.1. Porcentaje de la jornada laboral que abarca el curso</b>	
2. Título de graduado E.S.O./Graduado escolar	<input type="checkbox"/>			1. Menos del 25%	<input type="checkbox"/>
3. Título de Bachiller	<input type="checkbox"/>			2. Entre el 25% al 50%	<input type="checkbox"/>
4. Título de Técnico/ FP grado medio	<input type="checkbox"/>			3. Más del 50%	<input type="checkbox"/>
5. Título de Técnico Superior/ FP grado superior	<input type="checkbox"/>			<b>7. Tamaño de la empresa del participante</b>	
6. E. universitarios 1º ciclo (Diplomatura-Grado)	<input type="checkbox"/>			1. De 1 a 9 empleos	<input type="checkbox"/>
7. E. universitarios 2º ciclo (Licenciatura-Máster)	<input type="checkbox"/>			2. De 10 a 49 empleos	<input type="checkbox"/>
8. E. universitarios 3º ciclo (Doctor)	<input type="checkbox"/>			3. De 50 a 99 empleos	<input type="checkbox"/>
9. Título de Doctor	<input type="checkbox"/>			4. De 100 a 250 empleos	<input type="checkbox"/>
10. Otra titulación (especificar) _____	<input type="checkbox"/>			5. De más de 250 empleos	<input type="checkbox"/>
<b>4. Lugar de trabajo (indicar PROVINCIA)</b>					
1. Lugar del centro de trabajo <input type="text"/>					
<b>5. Categoría profesional</b>					
1. Directivo/a	<input type="checkbox"/>				
2. Mando Intermedio	<input type="checkbox"/>				
3. Técnico/a	<input type="checkbox"/>				
4. Trabajador/a cualificado/a	<input type="checkbox"/>				
5. Trabajador/a de baja cualificación	<input type="checkbox"/>				
6. Otra categoría (especificar) _____	<input type="checkbox"/>				

**III. VALORACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS**

Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de puntuación del 1 al 4. Marque con una X la puntuación correspondiente:

**1 Completamente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo, 4 Completamente de acuerdo**

1. Organización del curso	1	2	3	4
1.1 El curso ha estado bien organizado (información, cumplimiento fechas y de horarios, entrega material)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 El número de alumnos del grupo ha sido adecuado para el desarrollo del curso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>2. Contenidos y metodología de impartición</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				
2.1 Los contenidos del curso han respondido a mis necesidades formativas								
2.2 Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica								
<b>3. Duración y horario</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				
3.1 La duración del curso ha sido suficiente según los objetivos y contenidos del mismo								
3.2 El horario ha favorecido la asistencia al curso								
<b>4. Formadores / Tutores</b>	<b>Formadores</b>				<b>Tutores</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
4.1 La forma de impartir o tutorizar el curso ha facilitado el aprendizaje								
4.2 Conocen los temas impartidos en profundidad								
<b>5. Medios didácticos (guías, manuales, fichas...)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				
5.1 La documentación y materiales entregados son comprensibles y adecuados								
5.2 Los medios didácticos están actualizados								
<b>6. Instalaciones y medios técnicos (pizarra, pantalla, proyector, TV, vídeo, ordenador, programas, máquinas, herramientas...)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				
6.1 El aula, el taller o las instalaciones han sido apropiadas para el desarrollo del curso								
6.2 Los medios técnicos han sido adecuados para desarrollar el contenido del curso (ordenadores, pizarra, proyector, TV, máquinas)								
<b>7. Sólo cuando el curso se ha realizado en la modalidad a distancia, teleformación o mixta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				
7.1 Las guías tutoriales y los materiales didácticos han permitido realizar fácilmente el curso (impresos,								
7.2 Se ha contado con medios de apoyo suficientes (tutorías individualizadas, correo y listas de distribución, teleconferencia, biblioteca virtual, buscadores...)								
<b>8. Mecanismos para la evaluación del aprendizaje</b>								
8.1. Se ha dispuesto de pruebas de evaluación y autoevaluación que me permiten conocer el nivel de aprendizaje alcanzado	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>				
8.2 El curso me permite obtener una acreditación donde se reconoce mi cualificación	Sí	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>				
<b>9. Valoración general del curso</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				
9.1 Puede contribuir a mi incorporación al mercado de trabajo								
9.2 Me ha permitido adquirir nuevas habilidades/capacidades que puedo aplicar al puesto de trabajo								
9.3 Ha mejorado mis posibilidades para cambiar de puesto de trabajo en la empresa o fuera de ella								
9.4 He ampliado conocimientos para progresar en mi carrera profesional								
9.5 Ha favorecido mi desarrollo personal								
<b>10. Grado de satisfacción general con el curso</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>				
<b>11. Si desea realizar cualquier sugerencia u observación, por favor, utilice el espacio reservado a continuación</b>								
<b>Fecha de cumplimentación del cuestionario</b>								

Muchas gracias por su colaboración

Imagen 36. Cuestionario de Evaluación de la Calidad.

Fuente. Fundación Tripartita.

Otra vía de mejora que se desarrollará más adelante, será el poder medir y por tanto cuantificar, el **Retorno del la Inversión en Formación** mediante los siguientes indicadores:

- Aprendizaje: grado en el que los conocimientos o habilidades recibidos durante la acción formativa han sido asimilados.
- Transferibilidad: permite valorar en qué grado la persona formada pone en práctica lo adquirido en el puesto de trabajo.
- Satisfacción: valoración de la acción formativa en cuanto a materiales, organización, profesorado, utilidad en el puesto de trabajo.

El diseño de esta encuesta, recogida en el apartado vías de mejora, se pretende utilizar como otra herramienta más de evaluación y seguimiento de cada acción formativa, asignando valores numéricos a cada una de ellas, aspecto que hasta entonces no se contemplaba y ha resultado de importancia para el seguimiento del Plan de Formación.

## 12. DESARROLLO. ADECUACIÓN PLANES DE DESARROLLO PROFESIONAL

Mediante la Estructura Funcional de Trabajo de 1992, como se cita anteriormente, se apostó por trabajadores polivalentes, capaces de cubrir puestos de trabajo diferentes al suyo propio, dando como resultado una organización más flexible. Se creó por tanto una estructura por la cual un trabajador tendría oportunidad de ascenso profesional, en la que se recogían los requerimientos formativos por cada puesto de trabajo, así como el número de años mínimos en cada nivel para la posibilidad de acceso a la promoción interna.

Sin embargo, desde hace años se ha perdido la esencia de la Estructura ya que se están realizando promociones internas de los planes de desarrollo sin tener en cuenta los requerimientos reales de formación. Se hace por tanto necesario en la empresa, una adecuación de los estándares o requisitos mínimos de formación por puesto de trabajo para el correcto desarrollo de los Planes de Desarrollo Profesional.

Las **etapas** que se proponen en el proyecto para la elaboración de la adecuación de los requerimientos formativos por puesto de trabajo son:

1. **Recogida de la información** sobre la formación de cada uno de los trabajadores de los distintos departamentos de Producción, mediante la herramienta informática FormaPlus. Toda la información se recoge en una hoja de cálculo, en el que se puede observar, la formación realizada por cada trabajador desde su entrada a la empresa hasta el momento actual, distinguiéndose de cada uno de ellos, el puesto de trabajo a desempeñar así como las horas realizadas de cada curso formativo.
2. **Envío** de cada tabla, a los responsables de los departamentos, así como un modelo de plantilla para su análisis en la siguiente etapa.
3. **Reuniones** semanales entre los jefes de departamento, el responsable de calidad, de medio ambiente y de seguridad, el jefe de personal y los gestores de formación, para la elaboración de una tabla en la que se recojan: acciones formativas mínimas requeridas y horas a cumplir por puesto de trabajo, dividido en las áreas de Calidad, Medio Ambiente, Operación y Seguridad.
4. **Diseño, por el departamento de formación, de los estándares mínimos de formación** que se hayan decidido en las reuniones semanales.
5. **Revisión** de los estándares, mediante el envío de la tabla a los jefes de departamento, responsable de calidad, medio ambiente y seguridad, desde el departamento de formación, bajo supervisión del departamento de Recursos Humanos.
6. **Diseño de una tabla resumen**, en cuanto a los puestos de trabajo y el número de horas mínimos de cada formación requerida, como la que se muestra a continuación:

		CURSO	HORAS
OPERADOR PRINCIPAL		CURSO 1	X
		CURSO 2	X
		CURSO 3	X
		CURSO 4	X
		CURSO 5	X
		CURSO 6	X
		CURSO 7	X
		CURSO 8	X
OPERADOR "A"		CURSO 9	X
		CURSO 10	X
		CURSO 11	X
		CURSO 12	X
		CURSO 13	X
		CURSO 14	X
		CURSO 15	X
		CURSO 16	X
		CURSO 17	X
		CURSO 18	X
		CURSO 19	X
		CURSO 20	X
OPERADOR "B"		CURSO 21	X
		CURSO 22	X
		CURSO 23	X
		CURSO 24	X
		CURSO 25	X
AUXILIAR PRODUCCION		CURSO 26	X
		CURSO 27	X
		CURSO 28	X
		CURSO 29	X
		CURSO 30	X
		CURSO 31	X
		CURSO 32	X
		CURSO 33	X
		CURSO 34	X

Tabla 27. Modelo Plan de Desarrollo Profesional.

Fuente. ArcelorMittal Sagunto.

### Departamentos analizados

Los departamentos que se han llevado a cabo en el presente proyecto han sido dos, Temple y Líneas, que servirán de guía y modelo para el resto de departamentos de producción, extrapolándose al resto de áreas de la Planta, cuando ArcelorMittal Sagunto disponga de recursos humanos y económicos, escasos actualmente debido a la situación de crisis por la que atraviesa la empresa.

## 12.1 RECOGIDA DE INFORMACIÓN POR DEPARTAMENTOS

Se han recogido todas las formaciones realizadas hasta el momento por cada trabajador, distinguiendo los departamentos y los puestos de trabajo. Con esta lenta y costosa tarea de recogida de datos, debido a las escasas posibilidades del software de gestión de formación que no ha permitido realizarlo automáticamente, sino ir recogiendo trabajador por trabajador los datos de formación desde la incorporación de cada trabajador a la empresa hasta el momento, los jefes de departamento pueden valorar la formación actual de cada puesto de trabajo mediante las tablas que se muestran en el Anexo D, nombradas como "Tablas de Formación por departamentos".

## 12.2 ANÁLISIS REQUERIMIENTOS ACTUALES

Tras el envío de la información de la formación a los responsables de departamento, en las reuniones de la etapa segunda, se han analizado los estándares o requerimientos actuales por puesto de trabajo de los departamentos de Temples y Líneas.

Además, se han analizado los puestos de trabajo de ambos departamentos, introduciéndose los siguientes cambios, siempre con la aprobación de la Representación Legal de los Trabajadores:

## TEMPLES ESTRUCTURA 1992

En la estructura de desarrollo profesional de 1992, se establecían las competencias requeridas por cada puesto de trabajo, y los niveles salariales de cada uno:

PUESTO DE TRABAJO	NIVEL	COMPETENCIAS
CONTRAMAESTRE	X	LAS DEL EMPLEO
OP.CONTROL PROCESO	IX	LAS DEL EMPLEO
OPERADOR DE LINEA	VIII	TODAS LAS DE LA LINEA
OPERADOR DE LINEA	VII	2ºLAMINADOR+ AYTE.LAMINADOR+CONTROLADOR DE SALIDA+INSPECCIÓN+ALIMENTADOR+SOTANERO+CONTROLADOR+GRUISTA
OPERADOR DE LINEA	VI	2ºLAMINADOR+ AYTE.LAMINADOR+CONTROLADOR DE SALIDA+INSPECCIÓN+ALIMENTADOR+SOTANERO+CONTROLADOR+GRUISTA
OPERADOR DE LINEA	V	CONTROLADOR DE SALIDA+INSPECCIÓN+ALIMENTADOR+SOTANERO+CONTROLADOR+GRUISTA
OPERADOR DE LINEA	IV	ALIMENTADOR+SOTANERO+CONTROLADOR+GRUISTA
OPERADOR DE LINEA	III	SOTANERO+ CONTROLADOR+GRUISTA
OPERADOR DE LINEA	II	CONTROLADOR+GRUISTA
OPERADOR DE LINEA	I	GRUISTA
AUXILIAR DE LINEA	IV	ALIMENTADOR+SOTANERO+CONTROLADOR+GRUISTA
AUXILIAR DE LINEA	III	SOTANERO+ CONTROLADOR+GRUISTA
AUXILIAR DE LINEA	II	CONTROLADOR+GRUISTA
AUXILIAR DE LINEA	I	GRUISTA

Tabla 28. Estructura de Temples en 1992.

Fuente. ArcelorMittal Sagunto.

## TEMPLES. ADECUACIÓN DE LOS PUESTOS

Los cambios que se han introducido en el departamento de Temples debido al consenso entre el responsable del departamento y los gestores de formación, han sido los cambios conceptuales de los puestos de trabajo ya que los de la estructura de 1992 han quedado obsoletos. Estos cambios han sido:

PUESTO DE TRABAJO	NIVEL	COMPETENCIAS
CONTRAMAESTRE	X	LAS DEL EMPLEO
OP.CONTROL PROCESO	IX	LAS DEL EMPLEO
OPERADOR PRINCIPAL	VIII	TODAS LAS DE LA LINEA
OPERADOR A+1	VII	2ºLAMINADOR+ AYTE.LAMINADOR+CONTROLADOR DE SALIDA+INSPECCIÓN+ALIMENTADOR+SOTANERO+CONTROLADOR+GRUISTA
OPERADOR A	VI	2ºLAMINADOR+ AYTE.LAMINADOR+CONTROLADOR DE SALIDA+INSPECCIÓN+ALIMENTADOR+SOTANERO+CONTROLADOR+GRUISTA
OPERADOR B+1	V	CONTROLADOR DE SALIDA+INSPECCIÓN+ALIMENTADOR+SOTANERO+CONTROLADOR+GRUISTA
OPERADOR B	IV	ALIMENTADOR+SOTANERO+CONTROLADOR+GRUISTA
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	III	SOTANERO+ CONTROLADOR+GRUISTA
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	II	CONTROLADOR+GRUISTA
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	I	GRUISTA
OPERADOR B	IV	ALIMENTADOR+SOTANERO+CONTROLADOR+GRUISTA
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	III	SOTANERO+ CONTROLADOR+GRUISTA
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	II	CONTROLADOR+GRUISTA
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	I	GRUISTA

Tabla 29. Nueva estructura de Temples.

Fuente. Elaboración propia.

## LINEAS. ESTRUCTURA 1992

En la estructura de desarrollo profesional de 1992, se establecían las competencias requeridas por cada puesto de trabajo, y los niveles salariales de cada uno:

PUESTO DE TRABAJO	NIVEL	COMPETENCIAS
CONTRAMAESTRE	X	LAS DEL EMPLEO
OPERADOR DE LINEA	VIII	TODAS LAS DE LA LINEA
OPERADOR DE LINEA	VII	INSPECCIÓN CALIDAD+PUPITRE CONTROL+AYUDANTE DE ENTRADA+AYUDANTE DE SALIDA+OPERADOR PUPITRE+UBICADOR+ALIMENTADOR+GRUISTA+ APILADOR+HALLDEN
OPERADOR DE LINEA	VI	INSPECCIÓN CALIDAD+PUPITRE CONTROL+AYUDANTE DE ENTRADA+AYUDANTE DE SALIDA+OPERADOR PUPITRE+UBICADOR+ALIMENTADOR+GRUISTA+ APILADOR+HALLDEN
OPERADOR DE LINEA	V	AYUDANTE DE ENTRADA+AYUDANTE DE SALIDA+OPERADOR PUPITRE+UBICADOR+ALIMENTADOR+GRUISTA+ APILADOR+HALLDEN
OPERADOR DE LINEA	IV	AYUDANTE DE ENTRADA+AYUDANTE DE SALIDA+OPERADOR PUPITRE+UBICADOR+ALIMENTADOR+GRUISTA+ APILADOR+HALLDEN
OPERADOR DE LINEA	III	AYUDANTE DE SALIDA+OPERADOR PUPITRE+UBICADOR+ALIMENTADOR+GRUISTA
OPERADOR DE LINEA	II	UBICADOR+ALIMENTADOR
OPERADOR DE LINEA	I	GRUISTA
AUXILIAR DE LINEA	IV	AYUDANTE DE ENTRADA+AYUDANTE DE SALIDA+UBICADOR+ALIMENTADOR+GRUISTA
AUXILIAR DE LINEA	III	AYUDANTE DE SALIDA+UBICADOR+ALIMENTADOR+GRUISTA
AUXILIAR DE LINEA	II	UBICADOR+ALIMENTADOR+GRUISTA
AUXILIAR DE LINEA	I	GRUISTA

Tabla 30. Estructura de Líneas en 1992.

Fuente. ArcelorMittal Sagunto.

## LÍNEAS. ADECUACIÓN DE LOS PUESTOS

Los cambios que se han introducido en el departamento de Temples debido al consenso entre el responsable del departamento y los gestores de formación, han sido los cambios conceptuales de los puestos de trabajo ya que los de la estructura de 1992 han quedado obsoletos. Estos cambios han sido:

PUESTO DE TRABAJO	NIVEL	COMPETENCIAS
JEFE DE EQUIPO	X	LAS DEL EMPLEO
OPERADOR PRINCIPAL	VIII	TODAS LAS DE LA LINEA
OPERADOR A+1	VII	INSPECCIÓN CALIDAD+PUPITRE CONTROL+AYUDANTE DE ENTRADA+AYUDANTE DE SALIDA+OPERADOR PUPITRE+UBICADOR+ALIMENTADOR+GRUISTA+APILADOR+HALLDEN
OPERADOR A	VI	INSPECCIÓN CALIDAD+PUPITRE CONTROL+AYUDANTE DE ENTRADA+AYUDANTE DE SALIDA+OPERADOR PUPITRE+UBICADOR+ALIMENTADOR+GRUISTA+APILADOR+HALLDEN
OPERADOR B+1	V	AYUDANTE DE ENTRADA+AYUDANTE DE SALIDA+OPERADOR PUPITRE+UBICADOR+ALIMENTADOR+GRUISTA+APILADOR+HALLDEN
OPERADOR B	IV	AYUDANTE DE ENTRADA+AYUDANTE DE SALIDA+OPERADOR PUPITRE+UBICADOR+ALIMENTADOR+GRUISTA+APILADOR+HALLDEN
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	III	AYUDANTE DE SALIDA+OPERADOR PUPITRE+UBICADOR+ALIMENTADOR+GRUISTA
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	II	UBICADOR+ALIMENTADOR
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	I	GRUISTA
OPERADOR B	IV	AYUDANTE DE ENTRADA+AYUDANTE DE SALIDA+UBICADOR+ALIMENTADOR+GRUISTA
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	III	AYUDANTE DE SALIDA+UBICADOR+ALIMENTADOR+GRUISTA
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	II	UBICADOR+ALIMENTADOR+GRUISTA
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	I	GRUISTA

Tabla 31. Nueva estructura de Líneas.

Fuente. Elaboración propia.

## 12.3 DISEÑO DE LOS ESTÁNDARES DE FORMACIÓN POR PUESTO DE TRABAJO

El diseño final, tras la correspondiente revisión de los puestos de trabajo así como tras las reuniones con los responsables de departamento y el resto del personal involucrado en los que se analizaron las formaciones que poseían actualmente los trabajadores así como las formaciones realmente necesarias actualmente, han tenido como resultado las siguientes tablas finales, en las que se han establecido las acciones formativas necesarias por cada puesto de trabajo, así como las horas mínimas necesarias. Todo ello se analizó en las correspondientes reuniones con los responsables de los departamentos de Temples y Líneas, elaborándose después, por mi parte, las Matrices de Responsabilidades y Requisitos mínimos.

Esta tabla supone para los departamentos de Temples y Líneas del área de Producción una mejora notable. Al conocer los estándares formativos mínimos y requeridos por la Planta, la empresa posee la herramienta adecuada para:

- Evaluar cada una de las promociones del Plan de Desarrollo Profesional en las reuniones con la Comisión de Seguimiento y Control (comisión mencionada en el apartado de antecedentes), de manera objetiva y conociendo en todo momento si el trabajador ha cumplido con los requerimientos mínimos necesarios para el puesto. De esta manera, se consigue el objetivo en el que la esencia de la estructura de Desarrollo Profesional del año 1992 renazca, aportando además, a parte de las competencias nombradas en las tablas anteriores que deben adquirir los trabajadores para promocionar, una estructura en la que se establecen detalladamente la formación necesaria para las promociones.

Ello, implica que los Puestos de Trabajo sean más competitivos y cualificados lo que origina en la empresa un incremento de la productividad y una mejora en cuanto a procesos laborales.

- Con esta herramienta se consigue mitigar el efecto negativo de las auditorías en las que los trabajadores no cumplían con los requerimientos formativos necesarios, aspecto muy importante tanto como para el cumplimiento de las auditorías y el efecto consiguiente de reducción de accidentes, sensibilización del medioambiente y actividades que reduzcan la contaminación, como para la imagen de marca de ArcelorMittal Sagunto.

- Asimismo, permite que los jefes de departamento establezcan las necesidades de formación en la recogida de necesidades de los Planes de Formación, teniendo en cuenta los estándares de formación por puesto de trabajo, colaborando así con la promoción de sus trabajadores en el Desarrollo Profesional.

TEMPLES

FORMACIONES	Horas exigibles	AUX PRODUCCIÓN				OPER. "B"		"B+1"	"A"	"A+1"	Operador principal	Jefe de Equipo	
		Flejador	Pontonero ABR	Pontonero Nave Temple	Ubicador	Sótano	Alimentador	Ayudante 2o (Pantalla)	2o Laminador (Salida)	1er Laminador (Entrada)			
<b>OPERACIÓN</b>		Nivel mínimo necesario para ocupar el puesto											
T1	Pontonero Teórico	10		x	x			x	x	x	x	x	x
T2	Pontonero Práctico	60		x	x			x	x	x	x	x	x
T3	Ubicador	100				x	x	x	x	x	x	x	x
T4	Alimentador	200						x	x	x	x	x	x
T5	1er Laminador Entrada	1000									x	x	x
T6	2do Laminador Salida	800								x	x	x	x
T7	Ayudante 2o laminador	60							x	x	x	x	x
T8	Flejador	24	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
T9	Sótano	200				x	x	x		x	x	x	x
T10	Terminales IBM	10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
T11	Conocimiento básico proceso temple	20	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
T12	Control Humedad y Tº ABR	20				x	x	x	x	x	x	x	x
T13	Operacional Temple 80	40						x	x	x	x	x	x
T14	Sótanos Hidráulicos Temples	20				x	x	x	x	x	x	x	x
T15	Fabricación bidones	4						x	x	x	x	x	x
T16	Laminación en frío	10						x	x	x	x	x	x
<b>SEGURIDAD</b>		Nivel mínimo necesario para ocupar el puesto											
S1	Seguridad específica temples	2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
S2	Plan de Emergencia	10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
S3	Seguridad personal nuevo ingreso	2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
S4	Trabajos en altura teórico	3		x	x			x	x	x	x	x	x
S5	Trabajos en altura práctico	3		x	x			x	x	x	x	x	x
S6	Manejo centrales contra incendios	1									x	x	x
S7	Proyecto 100% seguro	10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
S8	Gestión Actividades Prev (GAP)	2									x	x	x
S9	Reglas Cardinales (charlas)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
S10	Hojas Hart Departamento (por puesto)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
S11	Equipos Primera Intervención												x
S12	Equipos Primeros Auxilios												x
S13	Curso Básico PRL N1 (50 h)												x
S14	Curso Intermedio PRL N2 (150 h)												x
S15	Tecnico Superior PRL												
<b>CALIDAD</b>		Nivel mínimo necesario para ocupar el puesto											
C1	Calidad básica	10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
C2	Calidad intermedio	20						x	x	x	x	x	x
C3	Calidad Autocontrol	400								x	x	x	x
C4	Formación Final Check ( próx)												x
<b>MEDIO AMBIENTE</b>		Nivel mínimo necesario para ocupar el puesto											
M1	Plan de Emergencia	10	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
M2	Charlas coloquio M. Ambiente 1	12	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
M3	Charlas coloquio M. Ambiente 2	24						x	x	x	x	x	x
M4	Charlas coloquio M. Ambiente 3	36								x	x	x	x

Tabla 32. Matriz de Responsabilidades y Requerimientos por roles laborales. Dpto. de Temples.

Fuente. Elaboración propia.

## LINEAS

	FORMACIONES	Horas exigibles	AUX PRODUCCIÓN			"B"	"B+1"	"A"	Operador principal	Jefe de Equipo
			Flejador	Pontonero	Ubicador	Operador Entrada	Operador CB	Operador Salida		
	<b>OPERACIÓN</b>	Nivel mínimo necesario para ocupar el puesto								
L1	Pontonero Teórico	10		x		x	x	x	x	x
L2	Pontonero Práctico	60		x		x	x	x	x	x
L3	Ubicador ABT	100			x	x	x	x	x	x
L4	Operador entrada	60				x	x	x	x	x
L5	Cortadora de bordes	20					x	x	x	x
L6	Soldadora	20					x	x	x	x
L7	Inspector X					x	x	x	x	x
L8	Inspector Z								x	x
L9	Operador salida	60						x	x	x
L10	Flejador	24	x			x	x	x	x	x
L11	Terminales IBM	10		x	x	x	x	x	x	x
L12	Conocimiento básico proceso líneas	20	x	x	x	x	x	x	x	x
L13	Fabricación bidones	4	x	x	x	x	x	x	x	x
L14	Manipulación aceitadora	20						x	x	x
L15	Acetadora nivel avanzado	20							x	x
L16	Soldadora nivel avanzado (fusiones)	40							x	x
L17	Control y ajuste cortadora bordes	40							x	x
	<b>SEGURIDAD</b>	Nivel mínimo necesario para ocupar el puesto								
S1	Seguridad específica líneas	2	x	x	x	x	x	x	x	x
S2	Plan de Emergencia	10	x	x	x	x	x	x	x	x
S3	Seguridad personal nuevo ingreso	2	x	x	x	x	x	x	x	x
S4	Trabajos en altura teórico	3		x		x	x	x	x	x
S5	Trabajos en altura práctico	3		x		x	x	x	x	x
S6	Manejo centrales contra incendios	1							x	x
S7	Proyecto 100% seguro	10	x	x	x	x	x	x	x	x
S8	Gestión Actividades Prev (GAP)	2							x	x
S9	Seguridad en general	20	x	x	x	x	x	x	x	x
S10	Reglas Cardinales (charlas)		x	x	x	x	x	x	x	x
S11	Hojas Hart Departamento (por puesto)		x	x	x	x	x	x	x	x
S12	Equipos Primera Intervención									x
S13	Equipos Primeros Auxilios									x
S14	Curso Básico PRL N1 (50 h)									x
S15	Curso Intermedio PRL N2 (150 h)									x
S16	Tecnico Superior PRL									
	<b>CALIDAD</b>	Nivel mínimo necesario para ocupar el puesto								
C1	Calidad básica	10	x	x	x	x	x	x	x	x
C2	Calidad Autocontrol intermedio	300				x	x	x	x	x
C3	Calidad Autocontrol avanzado	600							x	x
C4	Formación Final Check (próx)									x
	<b>MEDIO AMBIENTE</b>	Nivel mínimo necesario para ocupar el puesto								
M1	Plan de Emergencia	10	x	x	x	x	x	x	x	x
M2	Charlas coloquio M. Ambiente 1	12	x	x	x	x	x	x	x	x
M3	Charlas coloquio M. Ambiente 2	24				x	x	x	x	x
M4	Charlas coloquio M. Ambiente 3	36							x	x

Tabla 33. Matriz de Responsabilidades y Requerimientos por roles laborales. Dpto. de Lineas.

Fuente. Elaboración propia.

## 12.4 PLANTILLA RESUMEN DE LOS ESTÁNDARES

Finalmente, en la última etapa de la adecuación de los requerimientos de formación, se diseña una plantilla resumen de los estándares de formación, lo que permitirá realizar una evaluación más rápida de los requerimientos formativos necesarios.

Además, estas tablas que a continuación se muestran servirán como guía a mostrar en las auditorías puesto que son más generales y flexibles, lo que permitirá reducir los problemas que puedan surgir de éstas. Estas dos plantillas se muestran a continuación:

## TEMPLES

### AGRUPACIÓN DE PUESTOS Y FORMACIÓN

	COMPETENCIAS	FORMACIÓN	HORAS	
OPERADOR PRINCIPAL	1er Laminador	ESPECÍFICO OPERADOR PRINCIPAL	1000	
	2º Laminador	MEDIO AMBIENTE NIVEL 2	12	
	Inspección			
	Ayudante 2º Laminador			
	Alimentador			
	Sótano			
	Ubicador			
	Gruista			
	Flejador			
	OPERADOR "A+1"	1er Laminador	ESPECÍFICO OPERADOR PRINCIPAL	1000
		2º Laminador	MEDIO AMBIENTE NIVEL 2	12
		Inspección		
		Ayudante 2º Laminador		
		Alimentador		
		Sótano		
		Ubicador		
		Gruista		
		Flejador		
		OPERADOR "A"	2º Laminador	ESPECÍFICO OPERADOR A
	Inspección		OPERACIONAL T-80	40
	Ayudante 2º Laminador		MEDIO AMBIENTE NIVEL 1	12
	Alimentador		CALIDAD AUTOCONTROL AVANZADO	400
	Sótano		MANEJO CENTRALES CONTRAINCENDIOS	1
	Ubicador			
	Gruista			
	Flejador			
	OPERADOR "B+1"	Ayudante 2º Laminador	ESPECÍFICO OPERADOR DE SALIDA	40
		Alimentador	CALIDAD INTERMEDIO	20
Sótano				
Ubicador				
OPERADOR "B"	Alimentador	ESPECÍFICO ESTACIÓN DE PREPARACIÓN	200	
	Sótano	SÓTANO HIDRÁULICO TEMPLES	200	
	Ubicador	MEDIO AMBIENTE BÁSICO (CHARLAS)	12	
	Gruista			
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	Flejador			
	Gruista	MANIPULADOR PUENTE GRUA TEORICO	10	
	Ubicador	MANIPULADOR PUENTE GRUA PRACTICO	60	
	Flejador	PLAN EMERGENCIA TEMPLES	10	
		SEGURIDAD ESPECIFICA TEMPLES	2	
		SEGURIDAD PERSONAL NUEVO INGRESO	2	
		SEGURIDAD TRABAJO EN ALTURA TEORICO	3	
		SEGURIDAD TRABAJO EN ALTURA PRACTICO	6	
		TERMINALES IBM	10	
		CALIDAD BÁSICA	10	
	ORDENADOR DE ABR (CONTROLADOR)	100		
	CONOCIMIENTO BASICO PROCESO TEMPLE	20		
	¿? CONTROL Tª Y H SÓTANOS	20		

Tabla 34. Agrupación de Puestos y formación Temples.

Fuente. Elaboración propia.



## 13. PLANES DE FORMACIÓN Y PLANES DE DESARROLLO PROFESIONAL

No cabe duda, que los Planes de Formación sirven como apoyo a los Planes de Desarrollo Profesional. El hecho de haber iniciado mediante este proyecto el camino para adecuar los requerimientos formativos por puesto de trabajo y departamento, sirviendo como modelo lo desarrollado en los apartados anteriores al resto de departamentos, supone para la empresa el haber establecido un procedimiento a ir realizándose a lo largo del año 2012 y siguientes, cuando los efectos de la crisis permitan disponer de recursos económicos y de personal para llevar a cabo este proyecto puesto en marcha y comunicado al Grupo en el Comité de Seguridad y Salud de Noviembre de 2011.

Ello supone, que los Planes de Formación de años siguientes puedan tener una parte específica donde se recojan las necesidades para las promociones del Plan de Desarrollo permitiendo a los jefes de equipo el conocimiento sobre las necesidades mínimas necesarias de sus trabajadores, y otra parte más general donde se pueda dar valor añadido al personal de la empresa, posibilitando mayores satisfacciones profesionales y personales, mediante la formación.

### **Thyssenkrupp Galmed**

Como se comentó en el apartado anterior 7.4, la empresa ThyssenKrupp Galmed, es proveedora y cliente al mismo tiempo de la empresa ArcelorMittal Sagunto, y muestra una estructura de Desarrollo Profesional similar a la planta de Sagunto.

La principal diferencia en ThyssenKrupp es que, mientras en ArcelorMittal todos los empleados pueden acceder al nivel más alto de puesto de trabajo, en Thyssen no resulta de esta manera, ya que dentro de un departamento se establece qué empleados pueden acceder a determinados puestos, creándose una estructura menos flexible pero con menos coste de masa salarial.

Esta estructura de Thyssen está siendo estudiada por ArcelorMittal, para introducir algunas modificaciones que resultan más favorables de la estructura de Thyssen.

A corto y medio plazo, se pretende conseguir una estructura combinación de ambos Planes de Desarrollo Profesional, aportando la Polivalencia y la Flexibilidad del Plan de ArcelorMittal, y la reducción de la masa salarial de ThyssenKrupp.

## 14. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

### 14.1 ENCUESTA DE DESARROLLO

Una de las propuestas de actuación que se ha comentado en apartados anteriores, ha sido también, el diseño de una encuesta para el personal de dentro de convenio, en las que cada subordinado se reúne con su superior inmediato y ponen de manifiesto los objetivos a llevar a cabo así como las expectativas de cada subordinado en cuanto a desarrollo profesional, por lo que se recogerá en dicha encuesta una valoración del trabajador por parte del superior, así como una valoración personal y profesional del trabajador dentro de la propia organización.

Se deberá cumplimentar dos veces al año, una al principio y otra a mitad de año, para sus revisiones oportunas y tendrá como finalidad la motivación de los empleados, aportando sus propias valoraciones, y el desarrollo profesional que desea cada trabajador. Para su correcta cumplimentación, el superior inmediato realizará una primera valoración, y tras rellenarlo, el trabajador procederá a cumplimentarlo, pudiendo ver las valoraciones de su superior produciéndose así una retroalimentación.

Se pretende que este procedimiento sea veraz por lo que se utilizarán los soportes informáticos necesarios, mediante firmas digitales.

Esta encuesta se prevé que se ponga en marcha en años sucesivos y se tenga en cuenta en los planes de formación. La siguiente encuesta se muestra en el Anexo E.

Los **aspectos más importantes** de la Encuesta son:

- Tanto el trabajador como su superior podrán establecer los objetivos para el año en curso, permitiendo que ambas partes puedan realizar una valoración. Por parte del trabajador ya que le supone conocer lo que su superior espera de él, así como por parte del superior, puesto que permite realizar una valoración sobre si se han cumplido o no los objetivos marcados.
- Posibilita, para el superior poder realizar una evaluación de las habilidades en cuanto a planificación, flexibilidad, toma de decisiones, capacidad analítica, etc. de los trabajadores, detectando las posibles deficiencias a tener en cuenta a la hora de demandar cursos formativos que las suplan, y para el trabajador tener un mayor conocimiento sobre la opinión de su superior pudiendo actuar en consecuencia, siempre para favorecer las relaciones laborales, habilidades y competencias.
- Asimismo, la encuesta posee la facultad, de realizar un análisis concreto y detallado de las necesidades de desarrollo del trabajador a corto plazo, en cuanto a necesidades técnicas, humanas y del negocio.

- Un punto innovador de la encuesta, debido a que hasta el momento no se ha tenido en cuenta en la empresa, es el Plan de Desarrollo a largo plazo, en el que el trabajador transmite a la empresa sus aspiraciones para dentro de la empresa, facilitando ésta el cumplimiento de dichas aspiraciones mediante la formación necesaria, con el objeto de motivar al personal y poder realizar promociones transversales mediante la impartición de formación por parte de la empresa para su consecución.
- Por último, el superior realizará una evaluación del trabajador, en una ponderación de 1 a 5, permitiendo conocer los empleados que por actitud o aptitud no siguen la tónica de la empresa, facilitando su mejora mediante la comunicación entre éstos y la empresa, y mediante las acciones formativas pertinentes.

## 14.2 MARKETING CORPORATIVO

Debido a la baja participación de recogida de necesidades para el diseño de los Planes de Formación, resulta necesario tomar medidas que atenúen este aspecto negativo.

Una herramienta del marketing, es el marketing corporativo, la cual permite establecer estrategias de marketing dentro de la propia empresa, con el fin de aumentar la colaboración de los empleados, así como su fidelidad y mejorar por tanto su productividad.

Por tanto, una vía de mejora sería poner en marcha este mecanismo, mediante las siguientes herramientas:

- Informar a la plantilla de la participación en la recogida de necesidades para los Planes de Formación de años anteriores, solicitándoles su participación, mediante Carteles y Posters informativos, ubicados dentro de las ya existentes zonas de información a largo de la Planta.



Imagen 37. Panel informativo ArcelorMittal Sagunto.

Fuente. Elaboración propia.

- Premiar la colaboración de dicha recogida de necesidades, entre los participantes, mediante sorteos premiados como noches de hotel, premios tecnológicos, o dinero en metálico. Esta medida, es utilizada en otras empresas para motivar la colaboración y participación de proyectos, como es el caso de la empresa AGC Flat Glass Ibérica.
- A pesar de que los Planes de Formación, son comunicados y aprobados por la Representación Legal de los Trabajadores, no todos los empleados son conocedores de la oferta de acciones formativas gestionadas en el departamento de formación, como pude comprobar durante el período de colaboración con el departamento, en el que muchas de las acciones formativas se comunicaban de boca-boca, impidiendo que el personal interesado en realizar algunos de los cursos fuera conocedor de ellos.

Para subsanar este problema, aumentando indirectamente la participación en la recogida de necesidades al tener al personal motivado e interesado en estos aspectos, se realizarán medidas de comunicación vía intranet, de tal forma que cada curso que se realice en la empresa o se quiera realizar, sea comunicado a toda la plantilla.

Con estas tres herramientas, se pretende aumentar la participación negativa de este año en los Planes de Formación por parte del personal.

### 14.3 RETORNO DE LA INVERSIÓN

Actualmente, la empresa realiza una evaluación de los Planes de Formación mediante la evaluación de los Planes de Formación por los responsables de los departamentos mediante una plantilla que se ha mostrado anteriormente. Sin embargo, estas plantillas son evaluadas por el departamento de Recursos Humanos cada cinco años, lo que impide tomar medidas de actuación para los planes de formación anualmente.

Por ello, una de las vías de mejoras que se proponen es poder medir ese retorno de la inversión mediante una serie de parámetros, que se podrán realizar anualmente. Este procedimiento de retorno de la inversión en formación consiste en la medición mediante una encuesta a los participantes de las acciones formativas de los siguientes aspectos:

- **Aprendizaje:** en el que se medirá el grado en el que los conocimientos o habilidades recibidos durante la acción formativa han sido asimilados.
- **Transferibilidad:** permite valora en qué grado el trabajador pone en práctica lo adquirido en el puesto de trabajo.
- **Satisfacción:** valoración de la acción formativa en cuanto a materiales, organización, profesorado.

Estos tres indicadores se medirán mediante la siguiente tabla a cumplimentar por los participantes, pasado seis meses desde la finalización del curso:

<b>RETORNO DE LA INVERSIÓN EN FORMACIÓN</b>					
Nombre acción formativa:					
Aprendizaje. ¿En qué grado han sido asimilados los conocimientos y habilidades adquiridas?					
1	2	3	4	5	
Transferibilidad. ¿En qué grado permite poner en práctica lo adquirido en el puesto de trabajo?					
1	2	3	4	5	
Satisfacción:					
Profesorado	1	2	3	4	5
Organización del curso	1	2	3	4	5
Materiales	1	2	3	4	5
Contenido	1	2	3	4	5
EVALUACIÓN MEDIA	(Indique del 1 al 5 la valoración general de la acción formativa)				

*Marque con un círculo el grado de cumplimiento en cada área, siendo 5 la mayor puntuación positiva y 1 la menor.*

**Tabla 36. Retorno de la inversión.**

Fuente. Elaboración propia.

Mediante esta plantilla de cada acción formativa, se obtiene una valoración ponderada de las acciones formativas recogidas en los planes de formación en una escala de 1 a 5.

## 14.4 PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS FORMADORAS

En el Plan de Formación que se ha diseñado e implementado en el presente proyecto, se han seleccionado a las empresas formadoras teniendo en cuenta aquellas con las que la empresa ya ha tenido relación y ha resultado positiva. Por tanto, se puede decir que la elección de las empresas impartidoras de formación no ha sido escogida según un procedimiento detallado y objetivo, sino por referencias históricas de las mismas. Un punto de mejora, que se propone es el establecimiento de un procedimiento con la siguiente estructura:

- El departamento de formación, tras la recogida de necesidades de formación y el diseño del Plan, solicitará al trabajador demandante de la formación, un documento en el que se recojan tanto los Objetivos que se persiguen con dicha acción formativa como los Contenidos que se pretenden abordar con dicho curso. Con esta medida, se mitiga la errónea elección de los formadores como de la acción formativa en cuestión, ya que en ocasiones se ha impartido formaciones que no han sido de utilidad ni se adaptaban a la demanda de la acción formativa en sí.
- Tras la recogida de los Objetivos y los Contenidos, el departamento de Formación realizará contacto con empresas formadores, solicitando cursos con unas determinadas

características, elaborando un documento con alternativas donde se recogerán las empresas que más se adapten a los contenidos y objetivos solicitados, así como los costes de los mismos.

- Con esta información, se realizará una reunión con el responsable del departamento que estableció los objetivos y contenidos, y se elegirá a aquella empresa que resulte más conveniente.
- Por último, se demandará un Manual del Curso a la empresa impartidora de la formación (hecho que ya se realiza actualmente) que será revisado y aprobado o rechazado por el demandante de la acción formativa.

## 15. CONCLUSIONES

ArcelorMittal, gigante mundial de la fabricación de acero, se encuentra en una situación actual de recortes y reestructuración de plantillas debido a la crisis en el sector, y sectores influyentes como el del automóvil. Esto ha llevado a la Planta de Sagunto a medidas materializadas en expedientes de regulación de empleo durante el año 2009, y finales de 2011.

Es por ello, que el departamento de Recursos Humanos ha querido más que nunca, dar una importancia vital a la formación como herramienta de supervivencia y mejora competitiva para competir en un mercado global, adecuando los puestos de formación a las necesidades reales del mercado, con los cambios tecnológicos en el sector durante los últimos años.

Por ese motivo, y tras haber analizado la situación del sector en el que se encuentra la empresa, así como su situación actual y antecedentes, se han extraído como conclusiones los siguientes aspectos:

- Resulta necesario el diseño de un Plan de Formación que apoye técnicamente las promociones de los trabajadores, y permita aportarles mayores facultades para la realización de sus tareas en los puestos de trabajo, así como dotándoles de mayores cualificaciones certificadas por el Fondo Social Europeo mediante la Fundación Tripartita para mayores oportunidades laborales, por si la situación de la empresa resultara desfavorable y se viera obligada a reubicaciones de plantilla o en el peor de los casos a despidos.
- Asimismo, resultaba evidente realizar algunos cambios en las plantillas utilizadas para tal fin, e incluso de la metodología propia, habiendo introducido revisiones y vías de mejora para el aumento de la participación en el recogida de necesidades formativas, evaluación del retorno de la inversión, revisión de la plantilla de necesidades de formación, encuestas de desarrollo para el personal de dentro de convenio, así como el uso de Excel para elaborar de forma más rápida los Planes de formación.
- Con la situación de la estructura funcional de trabajo por la que se regula los Planes de Desarrollo Profesional, la cual resultaba ser obsoleta, además de no estar haciéndose cumplir dicho Plan, se hacía necesario realizar un grupo de trabajo, el cual pude liderar junto con responsables de la empresa, para realizar una adecuación de los requerimientos formativos por roles laborales o puestos de trabajo, diseñándose Matrices de Responsabilidades y requerimientos mínimos, ajustándose los nuevos cambios tecnológicos y globales a éstos, sirviendo de modelo para la elaboración de resto de departamentos.
- Como conclusión, también cabe mencionar, que la propuesta de dichas matrices, y la elaboración en todos los departamentos hubiera supuesto a la empresa poder diseñar los

Planes de Formación en base a estos requerimientos como parte específica de los Planes, añadiendo formación de valor añadido pero no requerida necesariamente para el puesto. Se abre por tanto la senda que permitirá a la empresa elaborar el resto de matrices, durante los años venideros, cuando la situación económica de la empresa permita continuar con el grupo de trabajo.

- Los planes de Formación y de Desarrollo están estrechamente vinculados, permitiendo que la elaboración de un correcto Plan de Desarrollo permita diseñar e implementar un eficaz Plan de Formación.
- Como última reflexión o conclusión, decir que tras el proyecto realizado en el que se han realizado dos Planes estrechamente unidos entre sí, se ha comprendido la vital importancia de ambos planes en la empresa, así como la importancia, cada vez más creciente de la formación para lograr mayores motivaciones y satisfacciones profesionales, además de lo complicado que resulta la gestión de los recursos humanos, siendo el recurso más importante de la empresa, porque, en mi opinión *La empresa la forman los trabajadores, y son ellos los que la conducen hacia los caminos adversos o hacia las oportunidades.*



## 16. BIBLIOGRAFÍA

### Artículos de Revista:

CENTRO EUROPEO PARA EL DESARROLLO DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL (2009). Aprender en tiempo de crisis. Catálogo CEDF, nº TI-31-09-217-ES-N.

EUROPEAN CONFEDERATION OF IRON AND STEEL INDUSTRIES (2010). Economic and steel market outlook. Catálogo Eurofer's Economic Committee. nº Q1-2010.

JULIÁN ALEJANDRO CRUZ CRUZ (2011). Procesos industriales. Industria del acero. Revista electrónica Virtualpro, nº 110 Marzo 2011.

MARÍA GÓMEZ (2009). Formación en tiempos difíciles. Revista Staff empresarial Información y servicios para el manager, nº XX.

### Documentos web:

ABC (24/01/2012). "ArcelorMittal garantiza que no habrá despidos tras el cierre de la planta en Madrid", < <http://www.abc.es/agencias/noticia.asp?noticia=1079495>> [30/02/2012].

ADECCO TRAINING (2011): "Tendencias de formación para el empleo", < <http://www.adecco.es/data/NotasPrensa/pdf/296.pdf>> [28/02/2012].

ANA LENDOIRO (2007): "Presentación de ArcelorMittal Sagunto", < [www.cma.gva.es/.../10.2%20ARCELOR%20MITTAL\\_26.06.pdf](http://www.cma.gva.es/.../10.2%20ARCELOR%20MITTAL_26.06.pdf)> [16/10/2011].

ARCELORMITTAL (2010): "Safe Sustainable Steel", < <http://www.arcelormittal.com/achieving safesustaina>> [03/10/2011].

ARCELORMITTAL SAGUNTO (2010): "Política de recursos humanos", < Intranet ArcelorMittal >, [18/02/2012].

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2007): "Real Decreto 395/2007, de 23 de Marzo", < [http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases\\_datos/doc](http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc)> [20/08/2011].

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2007): "Orden TAS/2307/2007, de 27 de julio", < [http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases\\_datos/doc](http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc)> [22/08/2011].

CINCO DÍAS (02/08/2011). "El sector del automóvil califica 2011 como el peor año en dos décadas". Madrid, < [http://www.cincodias.com/articulo/empresas/sector-automovil-califica-2011-peor-ano-decadas/20110802cdscdiemp\\_8/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/sector-automovil-califica-2011-peor-ano-decadas/20110802cdscdiemp_8/)>. [01/09/2011].

CCOO, FEDERACIÓN DE INDUSTRIA (09/12/2011). "Sagunto se suma a las protestas convocadas en las plantas europeas de ArcelorMittal", <[http://www.industria.ccoo.es/industria/menu.do?Informacion:Territorial:País\\_Valencia:290050](http://www.industria.ccoo.es/industria/menu.do?Informacion:Territorial:País_Valencia:290050)> [30/02/2012].

EL PAÍS (19/02/2003). "Arcelor vende al grupo alemán ThyssenKrupp la factoría de Galmed", <[http://elpais.com/diario/2003/02/19/cvalenciana/1045685906\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2003/02/19/cvalenciana/1045685906_850215.html)>. [12/02/2012].

EL PAÍS. (16/11/2011). "Nuevos paros en ArcelorMittal Sagunto al bajar los pedidos de chapa para coches", <[http://www.elpais.com/economia/2011/11/16/actualidad/1321432381\\_850215.html](http://www.elpais.com/economia/2011/11/16/actualidad/1321432381_850215.html)> [30/02/2012].

ELOGOS CONUSLTORA. (2010). "El estado del arte de la formación 2010", <<http://www.elogos.es/Documents/estudios/panel-latam-2010.pdf>>. [24/01/2012].

EXPANSIÓN (05/07/2011). "El 73% de las empresas ve la formación para el empleo como valor añadido", <<http://www.expansion.com/2011/07/05/empleo/mercado-laboral/1309857436.html>>. [07/02/2012].

FEDERACIÓN MINEROMETALÚRGICA DE CC.OO (2003): "Estudio evolutivo del Sector del Metal", <<http://www.fundaciontripartita.org/almacen/webpubpro/20020084>> [20/10/2011].

FUNDACIÓN TRIPARTITA (2010): "Evaluación de la iniciativa de bonificaciones de acciones de formación en las empresas", <[www.fundaciontripartita.org/.../11810\\_411411201171952.pdf](http://www.fundaciontripartita.org/.../11810_411411201171952.pdf)> [27/11/2011].

FUNDACIÓN TRIPARTITA (2011): "Formación para el empleo", <[www.fundaciontripartita.org/.../Formacion\\_Empleo/12796](http://www.fundaciontripartita.org/.../Formacion_Empleo/12796)> [01/12/2011].

INTERSINDICAL VALENCIANA (2010): "Convenio Colectivo del Metal Valencia", <http://www.stics.intersindical.org/conveniocomerciometal> [05/10/2011].

PLATEA (2009): "Agenda estratégica de Investigación", <[http://www.aceroplatea.es/documentos/platea\\_cAP7](http://www.aceroplatea.es/documentos/platea_cAP7)> [03/01/2012].

SILVIA PASCUAL ORTIZ (2012). La formación en tiempo de crisis. Revista electrónica CEGOC Enero 2012. <<http://www.tea-cegos.es/actualidad/formacion-en-tiempo-de-crisis>> [03/02/2012].

UNIÓN DE EMPRESAS SIDERÚRGICAS (2008): "El sector acero", <[http://www.unesid.org/main.asp?id\\_pagina=49](http://www.unesid.org/main.asp?id_pagina=49)> [23/01/2011].

WORLDSTEEL ASSOCIATION (2007): "Exploring the supply chain: steel market outlook", < <http://www.worldsteel.org/dms/internetDocumentList/downloads/media-centre/Barclays-Capital-presentation/document/Barclays%20Capital%20presentation.pdf>> [20/02/2012].

### Libros:

FUNDACIÓN TRIPARTITA (2008): *Formación en las empresas 2007*. Ed. CYAN, S.A.

GARCÍA-TENORIO, J.; SABATER SÁNCHEZ, R. (COORD.) (2004). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid. Ed. Thomson.

OLTRA CLIMENT, F. (2006). *Apuntes Dirección de Recursos Humanos*. Valencia. Ed. UPV. Ref.: 2006.845.

SANTESMASES, M. (2004). *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid. Ed. Pirámide Ediciones.

SOLÉ, F. Y MIRABET, M. (1997). *Guía para la formación en la empresa*. Madrid. Ed. Civitas.



## **17. ANEXOS**

---

## **ANEXO A. SOLICITUD PARA LOS PERMISOS INDIVIDUALES DE FORMACIÓN.**

**ANEXO I  
SOLICITUD A LA EMPRESA DEL PERMISO INDIVIDUAL DE FORMACIÓN**

1.º APELLIDO..... 2.º APELLIDO: .....NOMBRE:.....  
DNI.....

SOLICITA:

Permiso Individual de Formación de... horas laborables durante el curso académico.../....., de conformidad con lo establecido en el Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, y en la presente orden, para la realización de la acción formativa..... a desarrollar en el Centro de Formación..... desde el día .../...../..... hasta el día ... /...../ ..... Las horas del Permiso se distribuirán según el siguiente calendario:

.....  
.....  
.....

..... de..... de.....

A los efectos de lo dispuesto en la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD), el abajo firmante autoriza el tratamiento de los datos personales (incluyendo su incorporación en los correspondientes ficheros) incorporados en la solicitud y en otros documentos normalizados relativos a la acción formativa, para (i) la gestión, financiación, control, seguimiento y evaluación de la acción formativa por el Servicio Público de Empleo Estatal sito actualmente en la calle Condesa de Venadito n.º 9 (28027-Madrid), directamente o a través de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo; y (ii) la cesión a los beneficiarios de las acciones complementarias que el Servicio Público de Empleo Estatal convoque y conceda al amparo de lo previsto en el capítulo III del Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo, a los únicos efectos de que estos beneficiarios puedan llevar a cabo tales acciones complementarias sin quedar facultados por ello a realizar ningún tipo de comunicación o revelación de tales datos personales a ningún tercero, y debiendo destruirlos una vez finalizada la acción complementaria de que se trate. En el caso de que no quisiese realizar la cesión prevista en este apartado (ii), puede indicarlo a continuación. El abajo firmante podrá ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición relativo a este tratamiento del que es responsable el Servicio Público de Empleo Estatal ante la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, dirigiéndose por escrito a ésta última en su sede social, sita actualmente en la calle Arturo Soria 126 – 128 (28043 – Madrid), en los términos de la normativa vigente.

Firma del solicitante

**AUTORIZACIÓN DEL PERMISO INDIVIDUAL DE FORMACIÓN**

D./Dña. ....en su condición de .....de la empresa ..... con CIF....., autoriza el Permiso Individual de Formación de ..... horas laborables distribuidas según el siguiente calendario:

.....  
.....  
.....

Firma y sello de la empresa

.....de.....de.....

---

## **ANEXO B. TABLA NECESIDADES DE FORMACIÓN**

Área	Formación	NReg	DEPARTAMENTOS																												
			Electroincacado	Energías	Financiera	Galvanizado	General	Gest. Enerq. y Serv Cent Mantto.	Gestión Clientes	Gestión Mntto. Y Almacén	Laboratorio	Logística	Mantenimiento y Servicios	Mantto. Eléctrico UGA	Mntto. Eléct. Deca y Tándem	Mntto. Eléct. Galva y Lec	Mntto. Mecánico (EREM)	Mntto. Mecánico laminación	Nominas	Organización y RR.HH.	Planificación	Producción	Recocido	Recocido, Templés y Lineas	Riesgos y Sist.de Gest.	Seguridad e Higiene	Serv. Cliente	Taller de Cilindros	Tándem		
Calidad	Aceros y embutición	9550							3,0																						
	Análisis Químicos en AMS. Técnicas y aplica práctica	160								11,0																					
		161								11,0																					
		7204								11,0																					
		9182								11,0																					
		9550								11,0																					
		9619								11,0																					
		9630								11,0																					
		9687								11,0																					
		9709								11,0																					
		9723								11,0																					
		9724								11,0																					
		9776								11,0																					
		9782								11,0																					
		9882								11,0																					
	9894								11,0																						
	Auditores Interios ISO/TS 16949:2009	9164																					2,1								
		9333																						2,1							
		9431																						2,1							
		9494																						2,1							
		9499																						2,1							
		9609																						2,1							
	Calidad	257																													
	Calidad de Energía eléctrica	9926																													
	Control estadístico de procesos. AMFES	9943																													
	Defectología Asociada al proceso Cistalino	9526																													
	Defectología Básica	160								13,1																					
		161								13,1																					
		7204								13,1																					
		9182								13,1																					
		9550								13,1																					
		9619								13,1																					
		9630								13,1																					
		9687								13,1																					
		9709								13,1																					
9723									13,1																						
9724									13,1																						
9776									13,1																						
9782									13,1																						
9882									13,1																						
9894								13,1																							
Defectología en AMS. Técnicas y aplica práctica	160								5,0																						
	9724								5,0																						
Ensa. Mecánicos en AMS. Técnicas y aplica práctica	160								10,0																						
	161								10,0																						
	7204								10,0																						
	9182								10,0																						
	9550								10,0																						
	9619								10,0																						
	9630								10,0																						
	9687								10,0																						
	9709								10,0																						
	9723								10,0																						
	9724								10,0																						
	9776								10,0																						
	9782								10,0																						
	9882								10,0																						
9894								10,0																							

Dirección y Gestión	Actualización Legislativa	8918									
		9576									
	Asatividad y técnicas de negociación	108									
	Asesoría jurídica en la empresa	9876									
	Coordinación de Actividades Empresariales	139						60			
	Equipos del Tandem	308									
	Gestión de Costes	9638									
	Habilidades Directivas & Management		75								
			141								
			238								
			257								
			308								
			308								
			7677								
			9528								
			9591								
			9638								
			9813								
			9818								
			9871								
			9806								
			9926								
			9929								
		Técnicas de negociación	9634								
		Trabajo en Equipo		69			14,4				
			9501			14,4					
			9668			14,4					
	Fabricación	AVFE Proceso Instalación Recorrido	125						1,0		
			133						1,0		
			135							1,0	
			140							1,0	
			173							1,0	
			252							1,0	
			9164							1,0	
			9398							1,0	
			9431							1,0	
			9494							1,0	
			9499							1,0	
			9507							1,0	
9609									1,0		
9631									1,0		
9608									1,0		
9613									1,0		
9629									1,0		
9658									1,0		
9661									1,0		
9673									1,0		
9678									1,0		
9684									1,0		
9688									1,0		
9733									1,0		
9784									1,0		
9792									1,0		
9821							1,0				
9834							1,0				
9892							1,0				
9968							1,0				
9968							1,0				
9979							1,0				
Procesos Produc. De la Planta		21		50							
		23		50							
		48		50							
		74		50							
		261							31		
		6202							31		
		8598							31		
		9402							31		
		9424							31		
		9588							31		
		9612							31		
	9622							31			































PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	Tractor	125																				1,1																
		133																						1,1														
		135																						1,1														
		140																						1,1														
		173																						1,1														
		252																						1,1														
		9507																						1,1														
		9531																						1,1														
		9608																						1,1														
		9613																						1,1														
		9629																						1,1														
		9658																						1,1														
		9661																						1,1														
		9673																						1,1														
		9678																						1,1														
		9684																						1,1														
		9688																						1,1														
		9733																						1,1														
		9784																						1,1														
		9792																						1,1														
		9821																						1,1														
9834																						1,1																
9892																						1,1																
9956																						1,1																
9965																						1,1																
9979																						1,1																
	Tratamiento de lesiones osteomusculares	9906																																				
Producción	Formación Básica en SIAS LEC	9526																																				

---

## **ANEXO C. COSTES DE FORMACIÓN 2006 A 2011**

	2006	2007	2008	2009	2010	POA	2011												
	Ac. 2006	Ac. 2007	Ac. 2008	Ac. 2009	Ac. 2010	2011	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado 2011
Facturación externa proveedores	169.446,00	305.250,00	204.910,00	115.570,00	104.515,00	130.000,00	13.170,00	9.905,00	13.290,00	9.800,00	17.490,00	28.160,00	440,00	7.140,00	2.020,00	170,00	5.350,00		106.935,00
Coste horas salariales alumnos	525.594,30	500.354,07	578.021,25	376.216,75	318.582,25	376.000,00	16.670,00	25.362,00	64.566,00	46.910,00	40.384,00	34.414,00	6.524,00	1.470,00	4.034,00	14.318,00	19.790,00	0,00	274.442,00
Horas dentro jornada						346.614,25	15.694,00	23.618,00	54.950,00	46.550,00	37.968,00	30.870,00	6.524,00	1.470,00	3.794,00	13.958,00	19.334,00		254.730,00
Horas fuera jornada						29.385,75	976,00	1.744,00	9.616,00	360,00	2.416,00	3.544,00	0,00	0,00	240,00	360,00	456,00		19.712,00
Coste horas salariales monitores	8.212,89	5.770,00	7.838,00	5.970,00	4.032,90	9.270,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL COSTES DE FORMACIÓN</b>	<b>703.253,19</b>	<b>811.374,07</b>	<b>790.769,25</b>	<b>497.756,75</b>	<b>427.130,15</b>	<b>515.270,00</b>	<b>29.840,00</b>	<b>35.267,00</b>	<b>142.422,00</b>	<b>103.620,00</b>	<b>98.258,00</b>	<b>96.988,00</b>	<b>13.488,00</b>	<b>10.080,00</b>	<b>10.088,00</b>	<b>28.806,00</b>	<b>44.930,00</b>	<b>0,00</b>	<b>655.819,00</b>
Facturación externa proveedores	169.446,00	305.250,00	204.910,00	115.570,00	104.515,00	130.000,00	13.170,00	9.905,00	13.290,00	9.800,00	17.490,00	28.160,00	440,00	7.140,00	2.020,00	170,00	5.350,00	0,00	106.935,00
Bonificaciones obtenidas	32.001,20	104.846,06	102.956,20	102.195,32	101.361,65	90.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	34.629,86	0,00	0,00	0,00	34.407,87	0,00	0,00	0,00	69.037,73
<b>COSTE REAL FORMACIÓN</b>	<b>137.444,80</b>	<b>200.403,94</b>	<b>101.953,80</b>	<b>13.374,68</b>	<b>3.153,35</b>	<b>40.000,00</b>	<b>13.170,00</b>	<b>9.905,00</b>	<b>13.290,00</b>	<b>9.800,00</b>	<b>-17.139,86</b>	<b>28.160,00</b>	<b>440,00</b>	<b>7.140,00</b>	<b>-32.387,87</b>	<b>170,00</b>	<b>5.350,00</b>	<b>0,00</b>	<b>37.897,27</b>

## **ANEXO D. TABLAS DE FORMACIÓN POR DEPARTAMENTOS PARA LA ADECUACION DE LOS PLANES DE DESARROLLO.**













Tipo	Curso	Maestro Taller Cilindros		Operador Integral de Cilindros				Operario de Producción Polivalente											Técnicos											
		1617668	1616302	1616663	1619244	1616612	1616466	1619402	1616669	1616622	1616668	1619738	1619745	1619751	1619758	1619778	1619780	1619794	1619847	1619874	1619947	1619949	1619930	1619937	1640261	1619421	1619605	1619633		
CALIDAD	ACCES INICIAL							20																				14	12	
	ACCESS AVANZADO																													14
	ACCESS MEDIO								18																					14
	APLICACIÓN GESTIÓN DE ALMACENES			2	2	2	2	2	2	2	2																	2	2	
	APLICADORES DE CROMATADO Y PINTURA									248																				
	APLICADORES DE CROMATADO Y PINTURA "G.F.G."									208																				
	APLICADORES DE CROMATADO, TEORICO I									10																				
	APLICADORES DE CROMATADO, TEORICO II									8																				
	BASE DE DATOS, OPEN ACCESS 2	22																										22		
	BASICO DE APLICADORES										96																			
	BASICO DE ORDENADORES Y SISTEMA OPERATIVO																												12	
	BASICO SISTEMA SIDTCL DEL TALLER DE CILINDROS		16	5	8	8	8	10			8	5		8	8	8												14	9	8
	BASICO SISTEMA SIDTCL DEL TALLER DE CILINDROS (CONSOLIDACION)			10																										
	BUSINESS CONDUCT Y DERECHOS HUMANOS																											1	1	1
	CALIDAD	4	4	8	8				4																				4	
	CALIDAD RECTIFICADO, RECICLAJE	2	2						2																				2	
	CALIDAD SUPERFICIAL DE CILINDROS 2006				8	10	8			4	6	8		10	10	8	10	8	8	4	6	6							10	8
	CODIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	CONTRATACION LABORAL Y JORNADA DE TRABAJO							10																						
	CONTROL DE CILINDROS MEDIO 2006		27	27	33	36	24			6	30		24	30	27	33	24	27	30		21	21						33	36	
	CQ UN ESTILO DE TRABAJO EN EQUIPO				60			30																				30		
	CREAR EQUIPO			20																										
	CTROL. Y GES. CALIDAD OPER. DE PROCESO (UNESID)							15			12																			15
	DEFECTOLOGIA METALICA INTRODUC. TECN. ULTRASONIDO																											60		
	DIRECCION Y GESTION DE EQUIPOS	32																												
	ENSAYOS NO DESTRUCTIVOS: LIQUIDOS PENETRANTES																												24	
	ESTILOS DE MANDO	15																												
	EVALUACION DE DISCONTINUIDADES																												35	
	EXCEL AVANZADO																													
	EXCEL INICIAL	12	9	15	15	15	12	20		12																		12	15	
	EXCEL MEDIO							20																				16	18	14
	FORMACION BASICA SIDERURGICA (UNESID)					5				3																			3	
	FORMACION EN CALIDAD (UNESID)					8																							9	
	INGLES BASICO A																											33		
	INGLES BASICO A-1																											21		
	INSPECCION Y FORMACION EN RODAMIENTOS DE TRABAJO		5	5	3	5	5				5			3	5													5	5	5
	INTRODUC.A METODOS CONTROL POR ULTRASONIDOS																												35	
	INTRODUCCION A LA CAZA DE PÉRDIDAS																												6	
	INTRODUCCION AL TPM																													
	JORNADAS INFORMACION TPM	2	2	2	2	2		2	2		2				2	2	2											2	2	2
	LA FUNCION DEL MANDO	24																												
	MANEJO "SARCLAD"		8	8	8				8																				8	
MANEJO DETECTOR DE GRIETAS EN CILINDROS (SARCLAD)	4		3											4													4	4		
METROLOGIA BÁSICA			10	10	10	10				6			10	10	10		10										10	10		
OFIMÁTICA APLICADA A TPM		2	2	2	2	2	2	2	2	2																	2	2	2	
PERFECCIONAMIENTO RECTIFICADORES CILINDROS		20	20																											
PILOTAJE DE GRUPOS DE MANTENIMIENTO AUTÓNOMO									2																				4	
proteccion de rodamientos en la industria del acero	2					2	2							2																
RODAMIENTOS PARA CUELLOS DE RODILLOS	4																													
RODAMIENTOS SKF					12	12				12																		9		
RODAMIENTOS TIMKEN					9	9	9			9	4		9	9	9															
RODAMIENTOS Y AMPUESAS LAMINACION			24	24	24	24	20			20	16	24	24	24	24	24	20			20	20	16	24	24	24	24	20		4	
SE																											8			
SPC 1	24																													
T. 8D (TECNICA DE ANALISIS DE PROBLEMAS)	22																													
TEORIA DE RECTIFICADO CILINDROS																													80	
TPM. FORMACION DE PILOTOS				3	3	3																					3			
WINDOWS XP	6	9	9	9	7	6			6	9																	9	6	9	
WORD INICIAL	15	12	15	15	15	12	15		12	12																	14		15	

OPERACIÓN	AJUSTADOR AMPUESAS. SISTEMA MORGOIL	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4			
	AJUSTADOR DE AMPUESAS							117																				
	AJUSTADOR DE AMPUESAS I		60	60	60	164	184	60		116	96		140	102	44	120	107	101	99	137	91	16	20	20	14	140		
	AJUSTE DE AMPUESAS 2006	6	9	6	43	6	6	6	12	40	3		6	15	6	10	16	15	3	27	9				43	40	40	
	AMPUESAS			20	20			20																		20		
	CARGADOR, RACKS, PROTECCIONES, ENTRENAMIENTO BASICO PARA PERSONAL MECANICO, ELECTRICO Y ELECTRONICO																									4		
	CHARLA TRACTOR SHOP-MULE									2	2	2	2						2			2			2	2		
	COJINETES MORGOIL TANDEM	4																								4		
	CORTADORA DE BORDES, CAMBIO CUCHILLAS								4			4																
	CORTADORA DE BORDES, LEC								40																			
	ENGRASE PUENTE GRUA				2				2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2		
	ENGRASE Y LUBRICACION EN PUENTES GRUA	2												2														
	FORMACION GENERAL ELECTROCINCADO								48																			
	GESTION DE NIVEL 2 OPERADORES			4	4	4	4	4	4	4	4					4									4	4	4	
	GRANALLADOR				20																							
	HIDRAULICA BASICA, T. CILINDROS					2	2	2		2	2			2														
	HOJA DE CALCULO "LOTUS 123"	26																								26		
	INNOVACION ENTRADA L.E.C.								40																			
	INSTALACIONES COMPLEMENTARIAS								200		184																	
	MANTENIMIENTO BASICO PARA PERSONAL ELECTRICO Y ELECTRONICO																									16		
	MANTENIMIENTO MECANICO DE RECTIFICADORAS POMINI																									24		
	MANTENIMIENTO Y MONTAJE SISTEMA MORGOIL		6	6																								
	MAQUINAS APLICADORAS								132																			
	MAQUINAS APLICADORAS, NUEVO ORDENADOR								4																			
	MAQUINAS POMINI	16	56	32	40	40	40		40	32	32					32	32								40	40	40	
	METODOLOGIA DIDACTICA (MINT)	18																										
	MONTADOR AMPUESAS				20			20																	20			
	MONTADOR DE AMPUESAS		18	18		16	16		46	16		64				37	37	56		64						68	16	
	NUEVO SISTEMA ADICIÓN TOLVAS, LEC																											
	OPERADOR AUXILIAR L.E.C.								148																			
	OPERADOR DE CONTROL Y SEGUIMIENTO, GESTION DE T.C.,																									110		
	OPERADOR DE ENTRADA L.E.C.								554			332																
	OPERADOR PROCESO L.E.C.								352			16																
	OPERADOR PUENTE GRUA					80																						
	OPERADOR PUENTE GRUA RADIOCONTROL																											
	OXICORTE Y SOLDADURA								34	33	33		39	37	37	36	39			60		39	39	24	33	27	36	36
	PRACTICA DE RECTIFICADOR															196										116	196	
	PROCEDIMIENTO P. 41-02	3																										
	PROCESO DE LAMINACION EN FRIO				20																					20		
	RECTIF. CILINDROS Y NUEVOS		20	20	20				20																	20		
	RECTIFICADOR DE CILINDROS				100				100																	100		
	RECTIFICADOR DE CILINDROS (TEORICO)																								24	24	24	
	RECTIFICADORA 38							6		24		30	27		33		27	30		24	43	34	30	46	43			
	RECTIFICADORA 40			20	18	20								20		18		18							16			
	RECTIFICADORAS POMINI								24	21			21		24		24			24	18	18	24	30		30	30	
	RECTIFICADORES DE CILINDROS	192																										
	RECTIFICADORES, FORMACION TEORICO-PRACTICA				164	164		154	138	228	152	137		163	178	186	182	118	113	166	17							
	SIDTCL AVANZADO		15	15	15	15	15	14	9	15															15	15		
	SISTEMA INFORMatico DEL T. CILINDROS		15	15	15	15	15	15	9	15			12	15	12	12	15	12								12	15	
	SISTEMA INFORMatico T. CILINDROS, ACTUALIZACION																									6	6	
	SISTEMA SIDTCL DEL TALLER DE CILINDROS (NIVEL 2)	2																								2	8	
	SISTEMA SIDTCL DEL TALLER DE CILINDROS (NIVEL 3)	5																										
	TANDEM CONTINUO, ALCANCE DEL PROYECTO	3																										
	TEROMAN	18																								16	10	12
	TPM, FORMACION DE PILOTOS			3																								















Tipo	Curso	- Cuatrimestro I -		- Cuatrimestro II -		- Cuatrimestro III -		- Cuatrimestro IV -		- Semestral -		- Técnico -
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Calidad	ACCES INICIAL											
	ACCES MEDIO											
	APLICACION GESTION DE VALORES											
	Asignamiento cátedra: calidad/producto											
	AUTOCONTROL LINEAS SUPERIOR											
	AUTOCONTROL LINEAS DEFECTOLOGIA I											
	AUTOCONTROL LINEAS INSPEC BOBI GALVANIZADA											
	Hacen proyecto TPM/MPM revisión tras preadmitir											
	BUSINESS CONDUCTY DEBERCHOS HUMANOS											
	Características y tipos de productos											
	CAZA DE PERIODOS											
	CHARLA CALIDAD-APOYO A LA DECISION											
	CHARLA DE CALIDAD											
	CODIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL											
	Cubeta continua, Asestia											
	DEFECTO 3 (RUGOSIDAD)											
	Defectología											
	DEFECTOS (Subcontrol)											
	DEFECTOS 3 (RUGOSIDAD)											
	Definición metalúrgica del producto											
	El mundo como formador											
	El proyecto de la empresa (lees de equipo)											
	Estadística											
	EXCEL MEDIO											
	Formación auto-control											
	Formación en CALIDAD											
	Formación en SÓLIDED											
	FRANCS CONVERSACIONAL											
	FRANCS NIVEL FA (AVANZADO)											
	Gestión de Impuestos											
	Gestión Mto. Vibraciones											
	GRUPO 1-TPM											
	Hidráulica, muelles 3 y 4											
	INGELECTRICO (MÓDULO 1)											
	INGLES B											
	INGLES INTERMEDIO (2)											
	INGLES INTERMEDIO A											
	INGLES INTERMEDIO B/AO A											
	INGLES LINES MICHELE											
	INGLES MEDIO											
	INGLES NIVEL 4 (INTERMEDIO)											
	Inspección a la siderurgia											
	Inspección calidad (introducción)											
	INTRODUCCION A LA CAZA DE PERIODOS											
	Introducción a la TPM											
	La empresa y su proyecto (operaciones)											
	La Gestión de Competencias (introducción)											
	Laminado en frío											
	LUBRICACION-TPM											
	MANDOS INTERMEDIOS											
	METALURGIA BASICA											
	Metalurgia-técnica											
	MICROSOFT/PROYECTO GESTION DE PARADAS PROGRAMADAS											
	MÓDULO INSERCIÓN ACCES MEDIO											
	MÓDULO INSERCIÓN EXCEL MEDIO											
	MS-Word programación											
	OPEL SITUACION MATERIAL V y Z											
	PAD 2003											
	PRESENTACION DEL P.A.D.											
	Principios de Análisis											
	SENSORES-TPM											
	Sistemas de información											
	TORNILLERA-TPM											
	TPM PILAR VI INICIACION											
	TPM CAPTADORES											
	TPM-ENGRISE											
	TRANSMISION-TPM											
	VISTA SEAT											
	WORLD MEDIO											





Tipo	Curso	Jefe de Equipo										Operador A										Operador B													
		9114	9135	9386	9413	9551	9104	9556	9560	9588	9598	9599	9607	9614	9648	9659	9731	9748	9652	9657	9662	9679	9685	9737	9626	9930	9933	9956	9980	9992	9993	9997			
CALIDAD	CALIDAD AUTOCONTROL HOMOLOGACION	41	59	68	41	59	79	89	30	26	30	28	22	28	26	26	24	28	28	24	28	20	20	28	46	30	39	40	32	32	34				
	CALIDAD AUTOCONTROL TEMPLE	1064	400	400	400	322	1064	322																											
	CALIDAD TOTAL		1			1			1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1										
	ESTACION DE INSPECCION DE DESARROLLOS OPEL, SITUACION MATERIAL X y Z PARTES CONTROL DE CALIDAD CALIDAD CTROL. Y GES. OPER. DE PROCESO	18				18	18								15	12			15	12	12	12	12												
M. AMBIENTE	MEDIO AMBIENTE CHARLA COLOQUIO	17	8	13	14	20	14	11	21	4	12	11	17	11	13	12	12	10	8	19	8	6	14	14	13	4	5	6	6	7	3	4			
	MEDIO AMBIENTE CHARLA DIVULGACION DEL SGMA	2	2	3	1		3	4	4	5	5	5	4	4	4	3	2	3	3	2	2	2	2				1								
	MEDIO AMBIENTE, REQUISITOS LEGALES MEDIO-AMBIENTE (UNESID) MEDIO AMBIENTE CTROL. Y GES. MA OPER. PROCESO	2		2	2					10	8	10	8	10	10					2															
OPERACION	ACEITADORA			2					2	2		2																							
	CHARLAS DEPARTAMENTALES TEMPLES	1	1		1	4		1																											
	CILINDROS TEMPLE					12		12																											
	CONTROL TEMPERATURA Y HUMEDAD ABR (SOTANOS) CONTROLADOR A.B.R.	30					40		40	48		40	40	38					128			104	104				1016		288	520	448	392	672		
	ENGRASE Y LUBRICACION EN PUENTES GRUA ENSAYOS MECANICOS					40		40		2	2		4			2				2		2	2	2				2	2	2	2				
	ESPECIFICO OPER. PRINCIPAL TEMPLES	870	1399	1399	1399		870		16	16		2669	408	290	3704	810	1104		256		128		1056		488										
	ESPECIFICO OPERADOR "A"	3380				800	3380	800	576	538	576	844	1080	518	2966	296	56	286	518	305	2368		80	146	508			336		120					
	ESTACION DE PREPARACION FORMACION BASICA SIDERURGICA (UNESID) JORNADAS INFORMACION TPM			2		200	2	200	232	100	200	200	200	200	200	200	200	200	248	448	256	304	200	200	96	336	496		1496		608	911	280	992	1484
	MANEJO GALGA DE RAYOS X TEMPLE 80°	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					2	2	2	2	2	2	2	2	2								
	MANIPULADOR DE PUENTE GRUA (PRACTICO). MANIPULADOR DE PUENTE GRUA (TEORICO).		2			2		2																											
	OFIMÁTICA APLICADA A TPM OPERACIONAL T-80	194	34		22	192	196	234	10	8	80	2	20	2	24	26	4	16	66	34	34	16	18	6	2	22	16	14	30	28	42	28			
	OPERADOR DE SALIDA OPERADOR INDUSTRIAL DE CALDERAS OPERADOR PRINCIPAL	12	15	15	15		15	15		12		12			20	18	15				16		57												
	OPERADOR PUENTE GRUA OPERADOR SALA DE ACEITES					45									96						80	80	80		152										
	PANTALLAS TEMPLES 80° PILOTAJE DE GRUPOS DE MANTENIMIENTO AUTÓNOMO	15	31	15	31	15	31	9				288	392	360	424	174	44	174	40		548	108	16	92	276			200	608	32	584	24			
	PROTECCIÓN RADIOLÓGICA PUENTE GRUA, ACTUALIZACIÓN	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
	SOTANO HIDRAULICO DE TEMPLES TERMINALES IBM	129	60			1224	65	1309	240	210	196	188	198	326	364	60	74	60	366	46	58		40	48	60										
	TUJERA DE DESPUNTES TPM: CAPTADORES	10	10	10	10	10	10	14		72	40								30																
	TPM:ENGRASE TRABAJO EN EQUIPO Y FUNCION MINT	3	3	3	3		3	3		3		3	3	3	3	3	3		3	3	3		3	3	3										
	UTILIZACION RODILLO PLANITUD "ASEA"	13	13	12	13	13	12	12																											
	SEGURIDAD	CURSO PROFESIONAL DE MEDIOS DE ELEVACION DELEGADOS DE PREVENCION	4	4	4	4	4	4					4																						
		EMERGENCIAS, PREV. Y EXTINCION DE INCENDIOS EQUIPOS DE 1ª INTERVENCION	13	2	13	2	8	13	2	5		2	3		8	6	8	5	6	8	8	6	8	2	3			8	8						
		EQUIPOS DE EMERGENCIA GAP	4			4	4		4																										
		JORNADA DE ACOGIDA	2	2						8	8			8		8	11	5		8	8	8	8	6	8	14	14	6	6					6	
		JORNADAS DE SEGURIDAD (ONE DAY STOP) LEY DE PREVENCION DE RIESGOS LABORALES	2	2	2	2	2	2	2		2	2	2		2	2	2		2	2	2	2	2	2	2			2	2	2	2	2	2	2	
		MANEJO DE CENTRALES CONTRA INCENDIOS PLAN DE EMERGENCIA TEMPLES Y LINEAS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
		PREVENCION DE RIESGOS LABORALES PRIMEROS AUXILIOS		50						15	15	13		15	15																				
		PROYECTO 100% SEGURO TEMPLES SEGURIDAD	28	14	18	8		14	4	14	18		18	14					4						4	4									
SEGURIDAD CHARLA COLOQUIO		1	1				1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
SEGURIDAD COMUNICACIÓN MEJORA		3	3	3		12	3	12																											
SEGURIDAD CTROL. Y GES. PRLABORALES (UNESID) SEGURIDAD E HIGIENE DEPARTAMENTO		14			11	20	10	11	20	8	16	5	12	11	11	4	7	18	17	12	11	20	8	15		10	19	13	9	19	14	12			
SEGURIDAD EN UTILIZACION EQUIPOS DE TRABAJO			2			2	2	2																											
SEGURIDAD ESPECIFICA DE TEMPLES SEGURIDAD PERSONAL DE NUEVO INGRESO																																			
SEGURIDAD TRABAJO EN ALTURA (PRACTICO) SEGURIDAD TRABAJO EN ALTURA (TEORICO)		6	3	6		5	3	3		6		6	6	6	3	6	6	10	6	6	6	6				2		2	2	2	2	2	2		
SEMANA DE SEGURIDAD SUSTITUCION MINT. ANALISIS Y SEGURIDAD		1	1	2		3	3			1		1	1	1	1																				
TRANSPORTE MERCANCIAS PELIGROSAS		10	10		10	10	10	10																											
SEGURIDAD Y SALUD LABORAL		2					2																												
		19	13	15	12	12	23	19	11	14	4	7	9	2	10	9	4	4	11	13	4	4	9	11	8	5	5	6	6						



---

## **ANEXO E. ENCUESTA DE DESARROLLO**

## ENCUESTA DE DESARROLLO

Nombre del trabajador:
Puesto de trabajo actual:
Año:
Nombre del superior:

### 1. Objetivos

Objetivos individuales	Indicadores	Comentarios del trabajador	Comentarios del superior	Evaluación

Revisión de Objetivos

Objetivos individuales	Indicadores	Comentarios del trabajador	Comentarios del superior	Evaluación

### 2. Habilidades

	Comentarios del trabajador	Ejemplos	Comentarios del superior	Ejemplos	Evaluación
Planificación					

	Comentarios del trabajador	Ejemplos	Comentarios del superior	Ejemplos	Evaluación
Confidencialidad					

	Comentarios del trabajador	Ejemplos	Comentarios del superior	Ejemplos	Evaluación
Flexibilidad y Adaptación					

	Comentarios del trabajador	Ejemplos	Comentarios del superior	Ejemplos	Evaluación
Seguridad y Salud					

	Comentarios del trabajador	Ejemplos	Comentarios del superior	Ejemplos	Evaluación
Capacidad Analítica					

	Comentarios del trabajador	Ejemplos	Comentarios del superior	Ejemplos	Evaluación
Toma de decisiones					

	Comentarios del trabajador	Ejemplos	Comentarios del superior	Ejemplos	Evaluación
Calidad y Cantidad de Trabajo					

	Comentarios del trabajador	Ejemplos	Comentarios del superior	Ejemplos	Evaluación
Relaciones Humanas					

**Revisión de Habilidades**

	Comentarios del trabajador	Ejemplos	Comentarios del superior	Ejemplos	Evaluación
<b>Planificación</b>					

	Comentarios del trabajador	Ejemplos	Comentarios del superior	Ejemplos	Evaluación
<b>Confidencialidad</b>					

	Comentarios del trabajador	Ejemplos	Comentarios del superior	Ejemplos	Evaluación
<b>Flexibilidad y Adaptación</b>					

	Comentarios del trabajador	Ejemplos	Comentarios del superior	Ejemplos	Evaluación
<b>Seguridad y Salud</b>					

	Comentarios del trabajador	Ejemplos	Comentarios del superior	Ejemplos	Evaluación
<b>Capacidad Analítica</b>					

	Comentarios del trabajador	Ejemplos	Comentarios del superior	Ejemplos	Evaluación
<b>Toma de decisiones</b>					

	Comentarios del trabajador	Ejemplos	Comentarios del superior	Ejemplos	Evaluación
Calidad y Cantidad de Trabajo					

	Comentarios del trabajador	Ejemplos	Comentarios del superior	Ejemplos	Evaluación
Relaciones Humanas					

### 3. Necesidades de desarrollo a corto plazo

	Competencia	Nivel actual	Nivel requerido	Actividades	Completado	Evaluación
Profesionales/Técnicas						

	Competencia	Nivel actual	Nivel requerido	Actividades	Completado	Evaluación
Humanas						

	Competencia	Nivel actual	Nivel requerido	Actividades	Completado	Evaluación
De Negocio						

**Revisión de Necesidades de desarrollo a corto plazo**

	Competencia	Nivel actual	Nivel requerido	Actividades	Completado	Evaluación
Profesionales/Técnicas						

	Competencia	Nivel actual	Nivel requerido	Actividades	Completado	Evaluación
Humanas						

	Competencia	Nivel actual	Nivel requerido	Actividades	Completado	Evaluación
De Negocio						

**4. Plan de desarrollo a largo plazo**

Aspiraciones/necesidades formativas	Actividades	Año del plan	Completado	Evaluación

*Revisión del Plan de desarrollo a largo plazo*

Aspiraciones/necesidades formativas	Actividades	Año del plan	Completado	Evaluación

**A cumplimentar a final de año**

**5. Actividades formativas**

Acciones formativas realizadas durante el año	Fecha/Duración	Evaluación

**6. Evaluación global**

Comentarios del trabajador	Comentarios del superior	Evaluación Final	Objeciones

Escala de Evaluación
1= Claramente por debajo
2= Satisfactorio sólo de manera parcial
3= Satisfactorio
4= Supera sensiblemente
5= Sobrepasa clara y ampliamente



