Catalina Planas,

jefe de Desarrollo de Cespa

La trayectoria profesional de Catalina Planas Sacristán se caracteriza por una larga experiencia en el campo de la formación y de la gestión de subvenciones de la Generalitat. Después de conocer en profundidad el campo de la formación ocupacional, gracias a su paso por un centro colaborador del Servei Català d'Ocupació, Planas pasa a ser la responsable de la formación no reglada y de recursos humanos en un instituto privado, donde gestiona la bolsa de trabajo de los alumnos, así como las subvenciones de toda la formación del centro. Esta experiencia profesional marcará su salto a una compañía francesa del sector moda donde ocupa, en un inicio, la posición de técnica de formación y selección y más tarde como jefe de departamento. En la actualidad, es la jefa de Formación en Cespa.

Fotomòbil

Mónica Gálvez

Hemos formado a más de 11.000 trabajadores en un año, y su valoración ha sido muy positiva

Desde la incorporación de Catalina Planas como jefe de Desarrollo, Cespa ha demostrado su compromiso por impartir una formación continua a todos sus trabajadores y a todos los niveles de la empresa. En este contexto, la empresa desarrolló durante el año pasado un ambicioso plan de formación con el objetivo de abarcar a 12.000 personas de la compañía y con un presupuesto de un millón y medio de euros. El resultado ha sido muy positivo: se han impartido cursos a un 95% de la plantilla y los alumnos le han otorgado una valoración total de un 8 sobre 10.

¿En qué momento surge la necesidad de poner en marcha este ambicioso plan de formación para todos los trabajadores de Cespa?

Cespa es una empresa especializada en la recogida y limpieza diaria de residuos y su posterior tratamiento en plantas especializadas que lleva más de 30 años operando en el mercado. Cuando Ferrovial compró la compañía, la cultura de la formación cambia debido al proceso de adaptación que la compañía tuvo que hacer ante la nueva situación empresarial. Yo me incorporo en Cespa en septiembre de 2005 con el objetivo de relanzar la política formativa de la compañía. A partir de ahí se plantea de nuevo el plan formativo que necesita la empresa.

¿Cómo se inicia el desarrollo del plan?

En primer lugar, definimos la estrategia con unos objetivos específicos, teniendo muy claro los resultados que queríamos conseguir y cómo lo haríamos. Nos pusimos a trabajar para detectar las necesidades reales de formación y nos dimos cuenta de que la base de la plantilla –unos 14.000 operarios– necesitaba una formación más específica en su puesto de trabajo, dando hincapié en la prevención de riesgos laborales. A partir de esta necesidad generalizada planteamos la posibilidad de hacer una formación continuada en el tiempo, es decir, que fuera más allá de unos cursos de un año de duración.

¿Cómo se planteó?

Se planteó una política de Formación que potenciara la relación mando-colaborador a través de la formación permanente en habilidades directivas; que incrementara, actualizara y compartiera los conocimientos técnicos con la experiencia adquirida, y transmitiera la nueva cultura y valores de la compañía. Se definió una formación sostenida en el tiempo, que pretende la cohesión y participación de todos los equipos.

Anteriormente, Cespa ya había invertido mucho tiempo y esfuerzos para formar a todos sus trabajadores en el ámbito de la prevención de riesgos, pero con este plan diseñamos una formación mucho más rigurosa y la hicimos extensible a toda la plantilla. Detectamos que había una serie de aspectos de prevención específicos en función del área de negocio, puesto que los riesgos que se pueden dar en un vertedero son muy diferentes a los que puede tener un trabajador que se dedique a la jardinería. Por ello estructuramos los cursos de formación en prevención de riesgos laborales en dos bloques: una parte general y otra más específica adaptada a cada una de las funciones que se realizan en Cespa. Esta diferenciación y adaptación del temario nos llevó a elaborar un total de 29 manuales específicos sobre la prevención de riesgos.

¿Cuáles son los principales riesgos laborales que se pueden dar en su plantilla?

Son muy variados, dependiendo de la actividad que realizan nuestros trabajadores. Hay una serie de riesgos comunes como pueden ser lsobreesfuerzos y atrapamientos, pero además hay un tipo de riesgos más específicos. Por ejemplo, en el sector de la jardinería se pueden producir accidentes si el trabajador no utiliza guantes a la hora de podar, mientras que si hablamos de la limpieza en vertederos nos podemos encontrar con riesgos de inhalaciones.

El presupuesto del plan de formación de 2006 fue de un millón y medio de euros, del cual más de un millón fue subvencionado y bonificado

Este plan formativo está financiado, en buena medida, con ayudas públicas…

Efectivamente, de forma paralela a la detección de las necesidades también estudiamos todos los recursos de los que podíamos disponer. Estudiamos a qué tipo de bonificaciones y subvenciones podíamos tener acceso y vimos que teníamos un millón de euros de crédito que nos permitía abarcar la formación de los 14.000 trabajadores. El presupuesto total que destinamos al plan de formación del 2006 fue de un millón y medio de euros, del cual Cespa se bonificó un millón.

Muchas empresas no aprovechan este tipo de ayudas públicas, ¿a qué cree que se debe?

Hay muchas compañías que creen que la gestión de subvenciones y/o bonificaciones es muy complicada porque requiere hacer un seguimiento y control muy exhaustivo y que se debe dar una información muy explícita de la formación impartida a la entidad pública. Se necsita un equipo experto dada la metodología y la burocracia que ello conlleva. Yo, en cambio, estoy muy sensibilizada con todos los recursos que puede tener una compañía.

¿Por qué motivo?

Empecé a trabajar en un centro de formación ocupacional muy ligado al Servei Català d'Ocupació. Al tratarse de un centro de la Generalitat de Catalunya, conocí perfectamente las subvenciones que existían y las posibilidades para poder pedirlas. Luego me incorporé a una compañía francesa donde adquirí la habilidad de gestionar los presupuestos de formación, ver los recursos de los que dispone una empresa y administrarlos.

Una vez identificadas las necesidades y localizados los recursos ¿cómo se pone en marcha el plan?

Elaboramos un plan de RRHH en el que integramos el Plan de Formación, definiendo acciones concretas, medios, calendarios y procedimientos internos. Todo ello fue reforzado con una comunicación interna que nos permitió identificar las resistencias y dudas internas y así crear soluciones flexibles. Por ello, estuvimos reuniéndonos con todos los mandos intermedios y gerentes.

Se realizó una prueba piloto durante tres meses para ver nuestra realidad empresarial, y saber hasta donde podíamos llegar. El resultado fue muy positivo: llegamos a un consumo de 314.000 euros para 2.500 participantes. A partir de ahí estuvimos preparados para plantear un plan de formación muy ambicioso y de un año de duración.

Esta primera fase supuso un cambio muy importante a nivel cultural porque era importante en la compañía el hecho de hacer partícipes a los gerentes y a los jefes de explotación para que detectaran las necesidades de la plantilla y coordinaran la formación de todos los operarios en jornada laboral.

¿Cómo se organiza la compañía en cuanto a la cadena de mandos?

Aparte de la estructura de soporte, la compañía está dividida en tres zonas y cada una de ellas está dirigida por un director regional. De ellos cuelgan los delegados –que pueden llegar a ser entre 3 o 4 delegados por zona– y de los delegados dependen los más de 65 gerentes que hay en la compañía. En función de la zona y del volumen de trabajadores, estos gerentes pueden llegar a gestionar tres o cuatro centros de trabajo. Finalmente, en cada centro de trabajo hay un responsable al que llamamos jefe de servicio o jefe de explotación.

¿De qué forma hicieron partícipes a los cargos directivos en este plan de formación?

Nuestra comunicación del plan de formación fue en cascada e hicimos especial hincapié en la figura del gerente, que funcionó como motor de cambio. Dimos mucha importancia a los 65 gerentes de la compañía porque cada uno de ellos habla directamente con los jefes de servicio de cada uno de los centros que Cespa tiene en todo el territorio nacional; y a partir de ahí, se detectan las necesidades de los equipos para que posteriormente podamos lanzar las acciones formativas pertinentes.

Además de la prevención de riesgos laborales para la totalidad de los trabajadores, ¿qué otros aspectos contempló el plan de formación?
También decidimos formar a la plantilla en los temas relacionados con el medio ambiente, puesto que se trata de una temática que está muy ligada con el sector en el que operamos y con la visión de empresa que tiene Cespa. Evidentemente, también detectamos otro tipo de necesidades formativas más específicas, como pueden ser las técnicas de limpieza o el manejo de la maquinaria, entre otras. De forma complementaria, hicimos hicpaié en la formación interna y transversal, desarrollando programas de "Baños de Realidad", programa de acogida y jornadas técnicas pertinentes.

¿La formación se imparte con efectivos propios de la compañía o contratan a un proveedor externo?
Nosotros trabajamos con varias consultorías de formación externa para el 80% de nuestras acciones formativas. El resto lo realizamos con nuestra propia plantilla.

Al buscar a formadores internos, ¿fue necesario algún tipo de formación a los profesores sobre la cultura y las necesidades de la empresa?
En un principio estaba planteada una formación, pero detectamos que no era necesaria. Desde el departamento de Desarrollo organizamos cinco jornadas de trabajo con los formadores que tenían que impartir los cursos e hicimos una serie de entrevistas individualizadas con aquellas personas que detectamos que necesitaban un mayor asesoramiento sobre la compañía. En general, vimos que todos los formadores tenían las habilidades necesarias, por lo que no tuvimos que hacer una formación específica para este colectivo.

¿Trabajan con una única consultora para toda la formación de Cespa?
Externalizamos con una única consultora la formación subvencionada y bonificada, que representa más del 60% de nuestro plan de formación anual, tanto en presupuesto como en volumen de número de horas y de participantes, así como en número de acciones formativas.

Es un equipo que trabaja a tiempo completo con nosotros y casi podríamos decir que forman parte del Departamento de Desarrollo. En este tándem yo establezco las directrices de la formación y velo por el desarrollo de todo el programa, mi equipo coordina dichas acciones y hace de puente con la consultoría para que posteriormente el equipo de la consultoría ponga en marcha la logística.

Por otra parte, todas aquellas iniciativas dirigidas a la formación privada las organizamos a través de Universidades, centros de negocio o consultorías especializadas en liderazgo.

¿Qué requisitos debe cumplir un buen proveedor en formación?
Tenemos que procurar que la consultoría de formación se alinee absolutamente a nuestra estrategia y por este motivo le tenemos que transmitir nuestros procedimientos internos, el plan de acción que queremos llevar a cabo, los tiempos... para que luego podamos trabajar conjuntamente. Se trata de un trabajo en equipo con una transferencia en la comunicación muy intensa.

Una vez conocen nuestra estrategia y saben perfectamente cómo queremos enfocar la formación es cuando ellos empiezan a actuar. Asimismo es muy importante que el proveedor externo conozca a la perfección nuestro sector y sus especificidades. De esta manera, en nuestro caso, a la hora de programar cursos y de ver contenidos ya saben perfectamente qué es la limpieza viaria, la recogida de residuos o el tratamiento de esos residuos. Este know how es lo que hace que la consultoría de formación nos aporte un valor añadido.

¿Cómo se impartieron los cursos?
La formación es de tipo presencial combinada con un refuerzo a distancia. La mayoría de los operarios hicieron un curso de cuatro horas en el aula y luego utilizamos la formación a distancia a partir de la utilización del manual que les hicimos llegar. Además, en el centro de trabajo disponen de ordenadores y nosotros hacemos un seguimiento telefónico individualizado con el objetivo de solventar las dudas que les puedan surgir durante la formación a distancia. En este sentido, intentamos que el seguimiento sea para toda la plantilla de Cespa y elaboramos un registro de todas esas llamadas.

¿Han realizado algún tipo de control de calidad o evaluación de esta formación?
Hemos realizado una evaluación sobre los cursos que impartimos en el 2006. Los trabajadores han valorado a los formadores con una nota media de 7,8 sobre una puntuación de 10, mientras que la valoración total del curso ha sido de un 8. Realmente fue una grata sorpresa, porque pensábamos que la puntuación sería más baja y que nos encontraríamos con más resistencias por parte de la plantilla.

Hablando de cifras, ¿qué resultados ha tenido el plan de formación ejecutado durante el año 2006?
Podríamos decir que el grado de cumplimiento ha sido del 100%. El presupuesto destinado a este plan de formación era de 1.508.000 euros y la inversión final fue de 1.516.000. En cuanto al número de alumnos, teníamos previsto formar a 12.283 personas, y al final de 2006 habíamos formado a 11.431. En total hemos impartido 1.183 cursos que suponen 221.357 horas lectivas. Esto se traduce en una media de ocho horas de formación por empleado.

El importante crecimiento que ha experimentado Cespa en los últimos años conlleva que gran parte de los cargos directivos sean nuevos y sea necesaria su adaptación formativa ...
En el ámbito de las habilidades directivas, tanto el comité de dirección como el propio Director General de Cespa ya estaban muy sensibilizados con la importancia de la formación. Por este motivo no nos encontramos con ninguna dificultad a la hora de proponer acciones formativas.

Este año se ha creado la Universidad Corporativa de Ferrovial, y ahí se ha producido una sinergia de todas las empresas que forman parte del grupo

Dentro de ese segundo bloque de formación en habilidades directivas, ¿cuáles se detectaron como principales necesidades formativas?
Se definió el Proyecto Crece, en el que formamos a los mandos intermedios, sobretodo en habilidades de comunicación y cohesión de equipos. La detección de este tipo de necesidades sale de entrevistas individuales con Dirección y a través de las competencias a evaluar registradas en las entrevistas anuales de desempeño.

Ya que Cespa pertenece a Ferrovial, ¿existe algún tipo de formación en habilidades directivas común para todos los cargos de las empresas del grupo?
Precisamente este año se ha creado la Universidad Corporativa de Ferrovial, y ahí ya se ha producido una sinergia de todas las empresas que forman parte del grupo. Se ha detectado una necesidad a nivel general y ahora se ha puesto en marcha la formación sobre todo lo relacionado con las habilidades directivas, el desarrollo profesional, etc.

¿Tienen previsto mantener este nivel formativo para los próximos años?
De hecho, queremos mantener la misma estrategia. Para este año 2007 tenemos previsto un plan de formación destinado a 12.000 trabajadores, y en esta ocasión pondremos especial énfasis en la formación interna de la plantilla. Una vez que ya hemos formado a nuestros empleados en la prevención de riesgos laborales, ahora vamos a iniciar un plan de acciones formativas destinadas a reforzar los aspectos más técnicos de los puestos de trabajo. Es decir, impartiremos cursos de técnicas de limpieza, de recogida de residuos, de manejo de maquinaria, etc. Queremos entrar en una fase superior y más especializada tanto en el sector como en las funciones que desempeñamos ■

redaccion@custommedia.es

al detalle

El plan de formación 2006

- Las acciones formativas de Cespa se centran en tres pilares: la adecuación a la realidad del negocio, la implicación de toda la cadena de mando y la potenciación de la formación interna.
- El coste total de la formación fue de 1.516.551 euros y se impartieron 221.357 horas lectivas, lo que supone una media de 19 horas por participante.
- La valoración de los formadores obtuvo una nota media de 7,8 sobre 10, mientras que la valoración global del curso fue de un 8 sobre 10.