



## **CAPÍTULO 3. FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO CONTINUO**

### **Índice de contenido**

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Responsabilidades
5. Desarrollo
  - 5.1. Análisis de las necesidades de formación y entrenamiento
  - 5.2. Formadores
  - 5.3. Organización y estructura de la formación y entrenamiento
  - 5.4. Evaluación inicial y final. Diploma y registro
  - 5.5. Estructura y contenido del plan de formación
  - 5.6. Evaluación del sistema y de los formadores
  - 5.7. El Manual del Conductor

Anexo 1. Estructura y contenido de un plan de formación y entrenamiento continuo

## 1. INTRODUCCIÓN

La formación y el entrenamiento continuo en competencias, actitudes y habilidades de los trabajadores, sin excepción de nivel o puesto de trabajo, es parte importante del capital intelectual necesario para la creación y mantenimiento de una cultura de seguridad corporativa, e imprescindible para lograr que la actividad del transporte se realice de manera segura y eficaz.

La formación y el entrenamiento exigido por norma legal es el nivel mínimo de conocimientos que el trabajador debe recibir y superar para acceder a profesiones que, como en el caso de un conductor profesional, requieren de licencias y certificaciones. Aún así, muchos sectores industriales, organizaciones empresariales y empresas han contrastado que gran parte de los accidentes e incidentes sufridos se debieron a una baja formación e instrucción del trabajador, por lo que demandan un mayor nivel de formación y entrenamiento que aporte más seguridad y eficacia durante el transporte de sus productos.

Además, en materia de conocimiento, la dirección debe considerar:

- Conductor de nuevo ingreso; ningún conocimiento debe serle reconocido hasta que lo haya demostrado durante el proceso de selección.
- Empleado de nuevo ingreso; como en el caso anterior la presentación de certificados y licencias no debe servir para reconocer que el candidato dispone de los conocimientos requeridos en el nivel de ingreso a la empresa.
- Empleado que cambia de ocupación; debe recibir la formación y entrenamiento definida para el nuevo puesto de trabajo.
- En cualquier caso; ningún empleado debe recibir la aprobación para trabajar sólo y sin tutela hasta que la empresa haya comprobado que posee los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para la ejecución de una tarea eficiente y segura.

El empresario debe considerar que el Plan de Formación y Entrenamiento Continuo, en adelante el Plan, contenido de este capítulo como una referencia de mínimos y que podrá ampliarlo si así se recomienda a raíz del resultado de la evaluación de riesgos y el análisis de necesidades de formación y entrenamiento, pero en ningún caso debería reducirlo.

Este capítulo está estrechamente vinculado a los capítulos 4 y 5, Selección y contratación de conductores profesionales, y Subcontratación del transporte, respectivamente.

## 2. OBJETIVO

Dar guías para que el empresario pueda diseñar y aplicar un Plan de Formación y Entrenamiento Continuo específico para la empresa.

## 3. ALCANCE

El Plan alcanza a todos los trabajadores de la empresa sin exclusión de nivel o puesto de trabajo, sean empleados propios, autónomos, de contratistas, o cualquiera que sea el tipo de contrato o la duración del mismo, donde quiera que realicen el trabajo, si están involucrados en las operaciones de transporte.

El Plan debe quedar integrado dentro del programa formativo general de la empresa.

#### 4. RESPONSABILIDADES

Aunque las responsabilidades vienen marcadas por las normas legales aplicables, con carácter general la **dirección** es responsable de asegurar que:

- Definir el Plan.
- Asegurar que cada trabajador recibe formación suficiente y adecuada en materia preventiva.
- Nominar por escrito al Coordinador del Plan.
- Asegurar que el Coordinador del Plan posee un completo conocimiento y entendimiento de las operaciones de la compañía y de las necesidades asociadas al SGRTC.
- Incluir la función de coordinación de formación en la descripción del puesto correspondiente.
- Asignar recursos para el logro de los objetivos de formación y entrenamiento.
- Consultar, con carácter de referencia, a los empleados o a sus representantes, la organización y contenido del Plan.
- Asegurar que la formación y entrenamiento incluidos en el plan anual se llevan a cabo.

#### 5. DESARROLLO

##### 5.1. Análisis de las necesidades de formación y entrenamiento

El análisis de las necesidades de formación y entrenamiento debe constituir un sistema formal y sistemático que proporcione a todos los empleados los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la ejecución de su trabajo de acuerdo con los requisitos de la eficiencia en la producción, calidad y seguridad. Las pautas y guías siguientes serán de utilidad para un eficaz análisis de necesidades:

- Identificación del origen de los riesgos.
- Análisis de investigación de accidentes / incidentes.
- Observación de tareas.
- Normas legales e internas y procedimientos operativos.
- Competencias técnicas del conductor.

##### 5.2. Formadores

La dirección decidirá la utilización de formadores internos o externos en función a la formación y entrenamiento a proporcionar a los empleados.

###### 5.2.1. El Formador Interno

La utilización de formadores internos, debidamente formados y acreditados por certificados oficiales o por entidades especializadas, es la opción más recomendable para impartir la formación o entrenamiento de empleados que no requiera la utilización de equipos especializados o impartirse en centros externos y especializados.

La función del formador interno la podrá ejercer uno o más empleados de nivel máster o sénior, con dedicación a tiempo total o parcial.

El perfil del formador interno debe cumplir al menos con las siguientes características:

- Disponer de la confianza y el apoyo de la dirección.
- Contar con la credibilidad y el respeto de los empleados.
- Disponer y demostrar una alta concienciación en seguridad.

- Tener interés por ampliar sus propios conocimientos.
- Saber escuchar y comunicar de forma directa, positiva y motivadora.
- Tener empatía (identificación mental y afectiva con el estado de ánimo de los presentes).
- Ser objetivo.
- Tener actitud para estar dispuesto a:
  - Ayudar a los empleados en la adquisición de los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus competencias profesionales.
  - Colaborar, si es requerido, en la comunicación e implantación de políticas, normas, procedimientos, etc.
  - Participar, si es requerido, en Reuniones de Grupo con empleados.
  - Colaborar, si es requerido, en la aplicación de nuevas tecnologías.

### 5.2.3. El Formador Externo

La selección de la entidad de formación o del formador externo se basará en el conocimiento, experiencia y calidad que habrán demostrado o que deberán demostrar en fase previa a su contratación definitiva.

El coordinador de formación debe:

- Con antelación a la asignación definitiva de formación y/o entrenamiento, solicitar y verificar que el formador dispone de la certificación que acredite la posesión del conocimiento y la capacidad de comunicación necesaria.
- Siempre que resulte posible, solicitar o asistir a una formación piloto.
- Siempre, solicitar la documentación de la formación para verificar y confirmar que la formación a impartir se ajusta a lo solicitado por la empresa.

## 5.3. Organización y estructura de la formación y entrenamiento

### 5.3.1. Lugar y tipo de formación, capacidades del formador

- **Formación teórica en sala;** el formador debe disponer de capacidad de comunicación para una correcta y fluida exposición de conceptos, manejo de documentación, control de los debates, control del tiempo, etc.
- **Entrenamiento práctico en campo;** el formador debe disponer de capacidad para decir, mostrar y probar cómo se debe ejecutar una tarea de forma segura y eficiente. El formador debe hacer que el participante participe activamente.
- **Formación y entrenamiento teórico-práctico;** el formador debe combinar las dos capacidades anteriores y seguir la técnica de complemento y refuerzo de la una con la otra.

### 5.3.2. Técnicas de comunicación

Los formadores deben dominar las siguientes técnicas de comunicación:

#### a) Motivar al participante:

- Crear una atmósfera en la que se sienta cómodo.
- Preguntarle para averiguar lo que sabe de su trabajo.
- Hacerle participar para que tome interés y siga la formación.

#### b) Decirle y mostrarle:

- Si el entrenamiento lo requiere, mostrarle el método paso a paso.
- Enfatizar los puntos clave del método, proceso, etc.

- Instruirle clara y completamente. Asegurar que las explicaciones no le crean confusión o incertidumbre.
- c) **Probar su conocimiento:**
- Hacer que el participante diga, muestre y exponga los puntos clave.
  - Preguntarle para identificar sus posibles errores o falta de conocimiento a corregir.
  - No dar por concluida la formación / entrenamiento hasta asegurar que el participante lo sabe.
- d) **Verificar que lo sabe:**
- Permitir que el participante desarrolle solo el trabajo.
  - Hacer seguimientos; responder sus preguntas, revisar los puntos clave.

### 5.3.3. Estructura de una sesión de formación

El objetivo de toda sesión de formación debe ser claro y preciso, y su desarrollo ajustarse a la estructura definida de la sesión.

- a) **Duración;** antes de establecer la duración de una sesión de formación y/o entrenamiento se deben tener en cuenta los siguientes factores:
- **Ocupación de los asistentes;** los trabajadores de campo, poco acostumbrados a mantener reuniones de larga duración, podrán necesitar de sesiones más cortas y frecuentes que aquellos otros que estén más acostumbrados a mantener la atención en reuniones de larga duración.
  - **Conocimiento previo de la materia;** no se requiere el mismo tiempo de dedicación para una formación de orientación o de refuerzo que para una formación de especialización.
  - **Horario;** la formación se debe llevar a cabo dentro del horario de trabajo, y no verse afectada por horarios de viaje, reuniones, inicio o fin de jornada, etc.
- b) **Tamaño del grupo;** dependerá del tema a desarrollar y de la metodología a utilizar, pero el tamaño ideal del grupo es entre 6 y 12 participantes por sesión, y en ningún caso el grupo debe exceder de 15 participantes.
- c) **Tiempo de descanso;** se debe conceder un descanso de al menos 20 minutos en sesiones de hasta tres horas de duración. Si la duración fuera superior a tres horas, entonces se debe conceder un descanso de 20 minutos por cada dos horas lectivas.
- d) **Sala de formación;** debe reunir unos mínimos de confort y equipamiento; espacio, iluminación, ventilación, silencio, equipos de audio visuales, pizarra, etc. Una sala inadecuada predispone negativamente a los participantes.
- e) **Materiales de apoyo a la formación;** en sesiones de formación teórica cada asistente debe recibir documentación explicativa de los temas tratados. La calidad e idoneidad de los temas tratados, así como la adecuada presentación de la documentación debe estar consensuada y aprobada por los coordinadores del SGRTC y del Plan. La documentación se debe entregar al finalizar la sesión, salvo que los participantes deban utilizarla durante la sesión.

## 5.4. Evaluación inicial y final. Diploma y registro

### 5.4.1. Evaluación de conocimientos iniciales y finales.

Cada formación debe disponer de un cuestionario específico para evaluar el conocimiento inicial y el final de cada participante. Un único cuestionario podrá reunir las dos evaluaciones. El cuestionario debe al menos contar con las siguientes tres columnas:

1. Se describirá la pregunta y se podrán dar tres o cuatro opciones de respuesta.
2. Evaluación inicial; el participante debe marcar la opción de respuesta que considere cierta.
3. Evaluación final; el participante da su respuesta una vez recibida la formación.

El cuestionario se presentará al participante antes del inicio de la sesión y se le retirará una vez cumplimentado sus datos y dado sus respuestas en la columna de evaluación inicial. Una vez finalizada la formación se le volverá a entregar para que nuevamente dé su respuesta en la columna "evaluación final".

El número de preguntas del cuestionario se ajustará a la materia y al grupo, pero no debería superar las 20.

Esta técnica permitirá establecer una comparación entre el nivel inicial y final del participante, así como confirmar la capacidad de comunicación y enseñanza del formador.

#### **5.4.2. Formación asimilada.**

Se podrá considerar que el participante ha asimilado la formación cuando el número de respuestas acertadas sea igual o superior al 85% del total del cuestionario. De no alcanzar este nivel de aciertos el formador corregirá al participante los fallos cometidos y le aclarará las dudas, bien en ese mismo momento o en otro posterior pero acordado.

#### **5.4.3. Formación de refuerzo.**

Una formación de refuerzo debe llevarse a cabo entre los dos y tres meses desde la fecha en que se impartió la formación. Este refuerzo podrá llevarse a cabo por medio de una nueva sesión o por un cuestionario cuyas respuestas requieran consultar los materiales de apoyo entregados.

#### **5.4.4. Diploma y Registro.**

Cada participante que haya superado el nivel mínimo de aprovechamiento exigible debe recibir un diploma de asistencia o acreditativo del aprovechamiento de la formación. Copia del mismo debe archivar en el expediente personal de los asistentes, como prueba de su asistencia y aprovechamiento.

### **5.5. Estructura y contenido del plan de formación. Anexo 3.**

Es muy importante que el responsable de aprobar los contenidos de los cursos de formación y sesiones de entrenamiento teórico/prácticas, asegure que:

- Están en línea con las normas y requerimientos legales, y no crean contradicciones, incertidumbres, o confusión.
- Aporta valor a los conocimientos adquiridos en otras sesiones. La formación debe complementar conocimientos, no crear contradicción, incertidumbre o confusión.
- Los asistentes adquieren conocimiento, aceptan la materia y hay disponibilidad para seguirla.
- Cuando la formación/entrenamiento traten sobre riesgos, se incluye al menos:
  - Tipo y naturaleza de los riesgos.
  - Técnicas para la identificación y reconocimiento de los riesgos.

- Las acciones a tomar para eliminar, controlar, o al menos minimizar los riesgos a un nivel aceptable.
- Las medidas a aplicar en el caso de que fallen las medidas de protección.
- Obligaciones individuales respecto a la aplicación de las normas.
- Obligaciones individuales con respecto a las normas aplicables en emergencias.

#### 5.5.1. De orientación e inducción inicial (Formación de bienvenida)

Su objetivo es introducir a todo nuevo empleado en la estructura, cultura, valores, políticas, normas de seguridad, etc. de la empresa. El nuevo empleado deberá recibir esta formación como paso previo a ser autorizado a desarrollar su ocupación sin ningún tipo de tutela.

#### 5.5.2. De homologación, reciclado y actualización

- a) La formación y entrenamiento de homologación tiene el objetivo de proporcionar a los empleados los conocimientos y habilidades necesarias para satisfacer de forma segura y eficaz las competencias definidas para cada puesto de trabajo. Este nivel de formación es también requerido a los trabajadores transferidos de una ocupación a otra donde se utilizan distintas máquinas, herramientas, o son necesarios otros conocimientos y/o habilidades.
- b) Por otra parte una única formación o entrenamiento recibido sobre una materia no se debe considerar como suficiente para el resto de la vida laboral, con el tiempo se olvidarán algunas partes críticas de lo aprendido, por lo que se debe planificar una formación periódica de reciclado.
- c) La formación de actualización será necesaria cuando:
  - Se introduzca un cambio en la tecnología aplicada.
  - Se incorpore un nuevo equipo o sistema.
  - Se modifique la norma o procedimiento interno.
  - Aparezca una nueva o cambie la norma legal.
  - Se identifique una necesidad de apoyo al conductor tras un accidente, ausencia del puesto superior a seis meses, o empleados con necesidades de reciclado.

#### 5.5.3. Avanzado

Su objetivo será proporcionar a los empleados formación y entrenamiento de nivel superior al requerido para el correcto desarrollo de su ocupación habitual. Este nivel de formación y entrenamiento les permitirá ampliar y mejorar sus competencias como preparación para un desempeño superior.

### 5.6. Evaluación del sistema y de los formadores

El formador, antes de cerrar la sesión de formación, debe:

- a) Comentar con los asistentes el resultado de la formación, acordando acciones preventivas.
- b) Presentar a los participantes un Cuestionario de Evaluación de la Satisfacción para que aporten su opinión y comentarios sobre la organización, nivel de competencia del formador, y calidad e idoneidad de los materiales audio visuales.

Los resultados obtenidos de las evaluaciones se deberían considerar para decidir y/o planificar mejoras.

Un análisis de las evaluaciones de sistemas y formadores se deberá realizar con periodicidad no superior a la anual.

### **5.7. El Manual del Conductor**

Es un documento que recoge de manera extractada las políticas, normas, instrucciones y procedimientos que todo conductor debe seguir para la ejecución eficaz y segura de su trabajo.

No hay un formato único y recomendable para determinar el Manual del Conductor, ya que cada empresa de transporte debe redactarlo en función de las características de su actividad. No obstante, se debe tener en cuenta que debe contener, de manera extractada pero suficiente, todo aquello que será exigible al conductor durante el desarrollo de su trabajo, por lo que su contenido debe ser estudiado y consensuado entre las distintas direcciones que pueden verse afectadas por un tarea mal ejecutada por el conductor.

Cada conductor debe firmar el recibí en el mismo momento en el que se le hace entrega de un ejemplar, y el enterado también debe ser firmado una vez acabadas y comprendidas las explicaciones sobre su contenido. Las firmas de recibí y enterado deben quedar archivadas en el expediente personal del conductor.

## ANEXO 1

### ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE UN PLAN DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO CONTINUO.

ANEXO 11

ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE UN PLAN DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO CONTINUO.

ESTRUCTURA – NOMBRE DEL CURSO	Cuando	Frecuencia (Refresco)	Metodología	Conductor (horas)	Supervisor y mandos (horas)	Dirección (horas)
1. Evaluación de las competencias del conductor profesional	Inicial	Anual	Teórico	2	2	-
<b>2. FORMACIÓN NIVEL INICIAL Y HOMOLOGACIÓN</b>						
2.1 Orientación e Inicial del Conductor	Inicial	No	Teórico / Práctico	8	8	3
2.1.1. Política General de Seguridad						
2.1.2. Normas de seguridad y procedimientos operativos						
2.1.3. Equipos de Protección Individual (EPI)						
2.1.4. Plan de emergencia						
2.2. Identificación y comunicación de los riesgos y condiciones inseguras en el puesto de trabajo	Inicial	Cada 3 años	Teórico / Práctico	4	2	2
2.3. Inspecciones Planeadas de Seguridad y Mantenimiento Preventivo	Inicial	Cada dos años	Teórico / Práctico	4	4	4
2.4. Manejo de Cargas a Mano	Inicial	Cada 3 años	Teórico / Práctico	1	1	1
2.5. Formación en Conducción Preventiva (Puede incluir la económica)	Inicial	Cada 3 años	Teórico / Práctico	7	7	7
2.6. Formación en Conducción Económica (puede darse junto a la Preventiva)	Inicial	Cada 3 años	Teórico / Práctico	2	2	2
2.7. Observación de la Conducción Preventiva y Económica	Refresco	Anual	Práctico	1	1	1
2.8. Técnicas de Conducción para la Prevención de Vuelcos	A los 6 meses	Cada 3 años	Teórico / Práctico	8	8	-
2.9. Entrenamiento en actuaciones en caso de emergencia:	A los 6 meses	Cada 3 años	Teórico / Práctico	3	3	3
2.9.1. Actuaciones en caso de emergencias						
2.9.2. Extinción de Incendios						
2.9.3. Primeros auxilios						
2.9.4. Control de fugas y derrames (ADR)						
2.10. El Factor Humano (Alcohol, drogas, cansancio, fatiga, teléfono móvil, etc.)	A los 6 meses	Cada 2 años	Teórico	7	7	7

ANEXO 11

ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE UN PLAN DE FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO CONTINUO.

	Al año 1	Cada 3 años	Teórico / práctico	2	3	4
2.11. Protección patrimonial. Actuaciones frente actos vandálicos y delictivos. (ADR / MPAR)		Cada 3 años	Teórico / práctico			
2.12. Observaciones del Comportamiento	Al año 2	Cada 2 años	Teórico / Práctico	-	8	3
<b>3. FORMACIÓN NIVEL AVANZADO</b>						
3.1. Investigación de Accidentes e Incidentes	Al año 2	Cada 3 años	Teórico / Práctico	-	8	8
3.2. Toma de datos en caso de Incidente de carretera	Al año 1	Cada 3 años	Teórico	2	-	-
3.3. Técnicas de comunicación y Formación de Formadores.	-	Cada 3 años	Teórico / Práctico	-	-	16
3.4. Atención al cliente	Al año 2	Cada 3 años	Teórico	2	2	-
3.5. Actualización normativa (ADR, CAP, Código circulación, etc.)	-	Anual	Teórico	3	3	1
3.6. Atención a los medios de comunicación	-	Cada 3 años	Teórico / Práctico	-	8	8
3.7. Informática básica	-	Cada 3 años	Teórico / Práctico	3	3	-

Notas:

- a) Este plan de formación y entrenamiento continuo tiene únicamente un propósito de ilustración y guía, y aunque basado en un PF real no puede proponerse como modelo ideal aplicable con carácter general a todas las empresas de transporte.
- b) Inicial significa antes de que el conductor sea autorizado a trabajar sin tutela. A los 6 meses significa antes de que transcurran seis meses desde la Inicial. Al año 1 significa antes de que transcurra el primer año desde la Inicial. Al año 2 significa antes de que transcurra el segundo año desde la Inicial.
- c) La frecuencia de refresco se entiende desde la fecha en que se recibió la formación por primera vez.
- d) MPAR (Mercancías Peligrosas de Alto Riesgo)

odelo en uso,