



**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE
ELCHE**

**GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS
HUMANOS**

Trabajo de Fin de Grado

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN DE FORMACIÓN PARA LA
EMPRESA CODICE-LEGALE”**

AUTORA: María Montoya Penalva

TUTORA: Lirios Alós Simó

CURSO ACADÉMICO: 2016/2017

CONVOCATORIA: Septiembre

RESUMEN

Ya bien entrado el siglo XXI, la mayor parte de las empresas y organizaciones son ya conscientes de la necesidad de formación, tanto de manera externa como interna. Sin embargo, a día de hoy existen algunas pequeñas empresas que se centran únicamente en la formación interna como herramienta de desarrollo para sus trabajadores olvidando la potencialidad de la planificación de la formación.

El diseño de planes de formación en las empresas actuales se configura como una de las alternativas estratégicas que posee la organización para desarrollarse, crecer y ser más competitiva.

En este trabajo, analizamos el proceso de formación en una asesoría ubicada en la localidad de Elche.

Es primordial destacar la importancia que tiene en este tipo de empresas que necesitan estar constantemente alerta por si algún cambio puede afectarles a la hora de realizar su trabajo diario. El problema principal que se detecta es la poca visión de estrategia que tiene el fundador de la organización, y que por tanto deja al margen la trascendencia que tiene formas de manera correcta a sus empleados, para que puedan ofrecer un servicio al cliente de máxima calidad.

PALABRAS CLAVES:

Formación interna, formación externa, acciones formativas, plan de mejora, pequeña empresa.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
<u>1. FORMACIÓN EN LA EMPRESA.....</u>	<u>6</u>
1.2 Objetivos de la formación.....	8
1.3 Clasificación necesidades de formación.....	10
<u>2. PLAN DE FORMACIÓN.....</u>	<u>12</u>
2.1 Etapa previa: Análisis Empresa.....	14
2.2 Etapa básica: Detección de necesidades.....	14
2.3 Etapa intermedia: Diseño e implantación de las acciones de formación.....	16
2.3.1 Tipos de formación.....	17
2.3.2 Personas implicadas formación.....	17
2.3.3 Lugar de formación.....	19
2.4 Etapa final: la evaluación.....	23
<u>3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA CODICE- LEGALE.....</u>	<u>27</u>
3.1 Historia de la empresa	27
3.2 Formación actual en la empresa.....	31
<u>4. PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA.....</u>	<u>37</u>
CONCLUSIONES.....	46
BIBLIOGRAFÍA.....	47

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en la exigencia de una creciente competitividad, que significa brindar a los clientes mejores y nuevas ofertas con menos cantidad de recursos.

La estructura y tecnología de una organización son fácilmente imitables, sin embargo, sus empleados, son el recurso que la diferencia de las restantes empresas del sector. La calidad y satisfacción que obtienen en una organización influye enormemente en su productividad, en la calidad del servicio, en su reputación y por tanto en su supervivencia.

Por todo esto, la misión más importante del director, para hacer frente al reto de la creciente competitividad, es la gestión del factor humano y formación, como uno de los medios claves para el desarrollo de las personas.

La empresa que quiera mantenerse en el mercado y ser competitiva deberá disponer de empleados competentes y motivados. El dedicar tiempo a adquirir, mantener y desarrollar las competencias del personal se ha convertido por tanto en un objetivo estratégico de primer orden y en una de las inversiones más rentables que pueda realizar ésta.

Sin embargo, las empresas tienen la mala costumbre de recortar en presupuestos de formación para ahorrar costes. Es necesario evitar este tipo de prácticas y tomar conciencia de que un recorte mal planteado puede ser una solución a corto plazo pero tener muy malas consecuencias a medio y largo plazo. Existen procesos formativos que no tienen por qué generar coste para las organizaciones y que permiten continuar mejorando la capacitación de los empleados.

En definitiva, el énfasis que una empresa muestre en las personas, en sus habilidades y sus competencias definirá el grado de competitividad respecto de las otras.

El presente Trabajo de Fin de Grado pretende realizar un análisis profundo de la formación, destacar la importancia que tiene como en una empresa para obtener el mayor beneficio. Comprender la necesidad de formación y su papel imprescindible dentro de la estrategia y los objetivos generales de la organización.

Se examina un caso práctico basándome en mi propia experiencia profesional como alumna en prácticas, en una Asesoría ubicada en Elche. Analizando primero la formación que se desarrolla en esta organización para posteriormente desarrollar un Plan de Mejora para que la empresa pueda llevarlo a cabo.

Esta empresa, en sus últimos no ha realizado ningún Plan de Formación, por lo que uno de los objetivos principales de este trabajo es elaborar uno que se adapte a las necesidades que más adelante se van a analizar y exponer.



1. LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA.

La formación es un proceso sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las aptitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades, con el propósito de capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dados (Buckley, 1991).

Para Andrés Reina (2005) la formación comprende todos aquellos procedimientos mediante los cuales la organización trata de dotar, mantener e incrementar las competencias profesionales que permitan a los empleados una efectiva realización de las tareas que tienen encomendadas, perfeccionamiento en el trabajo, adecuarse al grupo o departamento y empresa en que trabajan, ser trasladados y/o promocionados a puestos de igual o superior responsabilidad y categoría profesional , así como proporcionar su satisfacción, desarrollo personal y profesional, con el objetivo final de que la conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

También se define como una metodología sistemática y planificada destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en el trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus aptitudes y a la mejora de sus capacidades (Solé y Valhonesta, 1997).

Según Ortiz de Urbina (2004) la formación es el proceso reactivo por el que se forma a los empleados en habilidades específicas para corregir deficiencias en el desarrollo de su trabajo actual.

Entendemos que la finalidad de la formación es el comportamiento efectivo de los empleados, a través de una mejora de actitudes, adquisición de conocimientos, desarrollando aptitudes y habilidades. En definitiva, capacitar a un individuo para que pueda realizar de manera eficiente una tarea o un trabajo determinado.

La formación, considerada como la acción de formar, es sinónimo de educación o adiestramiento. Técnicamente se puede considerar como la adquisición de mayor y mejor desarrollo, aptitud o habilidad personal o profesional.

-NECESIDADES DE LA FORMACIÓN

	IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN
TRABAJADOR	<ul style="list-style-type: none"> - Le ayuda a adquirir conocimientos, destrezas y habilidades. - Le ayuda a integrarse en su equipo y empresa. - Le ayuda a conocer nuevas tecnologías y formas de trabajo, mantenerse y conservar su puesto de trabajo. - Le ayuda a su desarrollo personal y profesional. - Le ayuda a participar en la empresa - Le ayuda a mejorar el nivel de eficiencia en su tarea. - Mejora la motivación y nivel de satisfacción en el trabajo. - Aumenta su seguridad en el trabajo.
	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona ayuda para satisfacer sus necesidades. - Proporciona ayuda para consolidar y transmitir la cultura de empresa y sus objetivos. - Proporciona ayuda para alcanzar mayor nivel de competitividad, productividad, rentabilidad y calidad. - Proporciona ayuda para disponer en los puestos de trabajo a personas

EMPRESA	<p>capacitadas e integradas en la cultura de la empresa y equipos de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ayuda para adaptarse a los cambios del mercado y del entorno. - Otros aspectos: menos accidentes laborales, menos absentismo, menor rotación voluntaria. - Eleva la motivación de los recursos humanos y mejora las relaciones entre las personas. “Clima laboral”. - Mejora la imagen externa de la empresa por su compromiso con el personal. - Mayor satisfacción de los clientes.
	<p><i>Fuente: Elaboración propia, a partir de Mad Comunicación, “El Plan de Formación en la Empresa” 2005.</i></p>

1.2 LOS OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN

Para Bayón (2002) los objetivos de la formación serían los siguientes:

-Equilibrio del trabajador. Se trata de la adaptación del trabajador a su función dentro de la empresa, a su clima laboral y a sus posibilidades de futuro. La empresa debe buscar el más alto grado de equilibrio como estado óptimo del trabajador; para él desde el punto de vista humano y para la empresa desde el punto de vista laboral. La formación ayuda de manera progresiva y definitiva a conseguir el estado de equilibrio, pues desarrolla la personalidad, alimenta la realidad de las aspiraciones del hombre y potencia sus capacidades. La formación es motor del estado de equilibrio del trabajador.

-Competitividad de la empresa: En presencia del alto grado de competencia, la única solución de éxito pasa por la competitividad y, sin contar con un capital humano formado, eficaz y profesional, la competitividad no podrá darse nunca. La formación es también el motor de la competitividad.

-Mayor producción, mayores resultados. La formación provoca incrementos de la eficacia pronunciados, obteniendo el trabajador un grado de satisfacción y la empresa un incremento de resultados, mejorando rendimientos y beneficios. La formación también es motor de los resultados de la organización.

-El desarrollo personal. Se facilitaría enormemente con un estructurado y coherente proceso formativo. Sin formación, el hombre no podrá desarrollarse en la empresa. La capacidad de crecimiento, su posibilidad de éxito y su satisfacción en el trabajo están ligados a la formación. La formación a nivel individual o colectivo es motor del desarrollo personal de la organización.

En cambio, para Valle Cabrera, (2003) los objetivos de la formación y el desarrollo son los siguientes

-La mejora del desempeño individual. Cuando el individuo no alcanza los niveles deseables de desempeño pueden tomarse medidas para su mejora a través de programas de formación.

-La actualización de las habilidades de los empleados y directivos. Los constantes cambios de entorno y en especial del mercado de trabajo, llevan a las empresas a la necesidad de estar constantemente actualizando las habilidades de su personal para adaptarse lo más rápidamente que sea posible a los cambios.

-Evitar la obsolescencia directiva. Algunos cambios, por ejemplo de carácter legal o social, pueden modificar la forma de desempeñar las tareas directivas, haciendo que las prácticas, hasta el momento utilizadas, queden obsoletas, lo cual lleva a las personas que ocupan estos cargos a tener que reciclarse y adaptarse a las nuevas exigencias del puesto.

-Solucionar problemas organizativos. Hay problemas organizativos relacionados directamente con los puestos de trabajo y su contenido, como es el caso del absentismo, la rotación, los conflictos con los sindicatos, etc... que hacen importante la formación en aspectos relativos a los recursos humanos, sus necesidades y motivación, a los sistemas de información o a las habilidades directivas, entre otras cuestiones.

-Orientar a los nuevos empleados. Aunque el proceso de selección haya sido exitoso, la entrada de un trabajador nuevo en la organización requiere una preparación del individuo, tanto para el desarrollo eficiente de su trabajo, como para la adaptación a la cultura organizativa.

1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN

Habitualmente las necesidades de formación se refieren al desequilibrio que puede existir entre las competencias de los empleados, y aquellas que son requeridas y/o deseables para el puesto de trabajo que ocupan. (Andrés Reina, 2005).

Más concretamente se puede decir que una necesidad de formación es todo déficit observable de competencias que impide a la empresa alcanzar sus objetivos (Solé y Vallhonestá, 1997).

El proceso de formación del personal en una empresa es continuo, desde su incorporación hasta su salida de ella, por ello encontramos diferentes tipologías según el criterio que se aplique, se pueden clasificar atendiendo al criterio que se aplique:

ATENDIENDO AL MOMENTO DE INCORPORACIÓN O INTRODUCCIÓN	<p><i>-Formación de incorporación, inserción o acogida:</i> el empleado obtiene la información necesaria para conocer todo sobre la empresa a la que se incorpora y el trabajo que se le ha asignado.</p> <p><i>- Formación durante la vida del individuo en la empresa:</i> una vez integrado en la organización, la que necesita el profesional para el eficaz desempeño de sus funciones.</p> <p><i>-Otras necesidades de formación:</i></p>
--	---

	<p>Necesidades de formación por jubilación.</p> <p>Necesidades de formación para la expatriación en el caso de empresas multinacionales cuando envían empleados a otros países.</p>
EN CUANTO A SU CONTENIDO	<p><i>-Conocimientos:</i> todos los puestos por simples que sean, requieren cierto grado de conocimientos.</p> <p><i>-Habilidades:</i> habilidades motoras (manipulación del ambiente físico y ciertos movimientos corporales), habilidades cognitivas (relacionadas con la adquisición de factores mentales o actitudinales), habilidades interpersonales (tienden a reforzar las interacciones con otras personas).</p> <p><i>-Actitudes:</i> se refieren al “saber estar” y se manifiestan a través del comportamiento de los individuos</p>
DESDE EL PUNTO DE VISTA ESTRATÉGICO: REACTIVAS Y PROACTIVAS	<p><i>-Necesidades de formación reactivas:</i> derivadas de la observación de problemas concretos.</p> <p><i>-Necesidades de formación proactivas:</i> son los vacíos de formación que de cubrirse, capacitarían al personal de la empresa ante la innovación.</p>
SEGÚN EL NÚMERO DE PERSONAS QUE TIENEN NECESIDADES FORMATIVAS	<p>Este tipo de formación puede afectar a un número reducido de personas, a un grupo importante, o a un individuo en particular.</p>
SEGÚN EL ÁMBITO FUNCIONAL QUE SE PRETENDE CUBRIR	<p><i>-Necesidades verticales:</i> se pretenden cubrir aspectos de una tarea específica o de un grupo de tareas interrelacionadas. Relacionadas con las competencias propias de cada puesto.</p> <p><i>-Necesidades horizontales:</i> se pretende resolver las deficiencias de las competencias de diversos puestos de</p>

Fuente elaboración propia, a partir de Andrés Reina “Gestión de la formación en la empresa” (2005).

2. EL PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

De acuerdo con Valle (1995), cada empresa, establecerá su estrategia, teniendo en cuenta los factores económicos-financieros, las nuevas tecnologías y la capacidad de innovación, las características de los productos, la legislación vigente, la cultura empresarial, política y planes generales, que van a condicionar cada una de las actividades específicas de la gestión de los Recursos Humanos, entre ellas, la de formación del personal.

El objetivo general que persigue la empresa con el desarrollo de la acción de formación es producir competencias en sus recursos humanos que contribuyan a la eficacia y eficiencia empresarial.

Un objetivo de formación es una descripción lo más precisa posible de la situación que existirá al final de la acción formativa, siempre que ésta se corresponda con una necesidad y se haya llevado a buen término. (Bayón, 2002)

Cuando la empresa tiene clara la necesidad de formar a sus empleados y toma la decisión de iniciar programas para ello, el siguiente paso es identificar las fases para hacer operativa la formación.

Según Ortiz de Urbina (2004), en todo programa de formación se suelen identificar tres fases fundamentales:

1. Identificación de las necesidades de formación.
2. Diseño e implantación de los programas de información
3. El control o evaluación de la formación satisfecha.

Coincide Andrés Reina (2005) con el Plan de Formación dividido en 3 fases fundamentales:

1. Detección de las necesidades de formación
2. Diseño y programación de las acciones formativas
3. Evaluación y auditoría de la formación.

Sin embargo, para psicólogos de diferentes ámbitos de la psicología de las organizaciones, Jiménez (1998), Peiró (1995), de la ingeniería industrial como Solé y Vallhonestá (1997) y de la gestión de personal como Claver (1995), Llopis (1995), Chiavenato (1990), coinciden en dividir en cuatro etapas el contenido del Plan de Formación, se ha seleccionado esta división por su claridad y precisión:

1. ETAPA PREVIA: se trata de conocer cómo es la empresa, cuáles son sus objetivos y descubrir problemas relevantes.
2. ETAPA BÁSICA: se trata de detectar e identificar “vacíos” de formación en la empresa. Al finalizar esta etapa, debería disponerse de una lista lo más completa posible de necesidades de formación, que posteriormente deberán transformarse en acciones formativas concretas. La detección de necesidades de formación es el momento más importante en el proceso de confección del Plan, ya que de la correcta detección de vacíos o necesidades dependerá en gran medida el éxito del mismo.
3. ETAPA INTERMEDIA: consiste en transformar las necesidades de formación, detectadas en la etapa anterior, en acciones formativas: describir los objetivos concretos de la formación para cada persona o grupo de personas a formar, los objetivos pedagógicos de las diferentes acciones formativas y diseñar los programas formativos. En esta misma etapa se realizará la elaboración del presupuesto de la formación, redacción del Plan de Formación y aplicación del plan.
4. EVALUACIÓN Y VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN: esta etapa cierra el ciclo formativo para el periodo considerado. Se van a evaluar las acciones de

formación prevista y, en general, se hará un análisis crítico del desarrollo de todas las etapas del Plan, una vez aquel se ha llevado a cabo.

Un Plan de Formación completo sigue una secuencia lógica en apariencia fácil. Esta secuencia, a respetar, debe adaptarse a las necesidades y al contexto concreto de cada empresa. La experiencia ha demostrado que no hay un único modelo de plan válido y apto para todas las empresas, sino que cada empresa opta por acoplar el método a sus necesidades.

Para que los beneficios que aporta la formación sean visibles en la empresa debe realizarse una adecuada planificación de esta.

El plan de formación se puede definir como el conjunto de acciones formativas que se llevan a cabo para perfeccionar las capacidades y conocimientos del personal perteneciente a la organización con motivo de alcanzar unos objetivos marcados.

2. 1 ETAPA PREVIA: ANÁLISIS DE LA EMPRESA

El análisis global de la empresa es el “punto de partida” de todo Plan de Formación. La información obtenida en esta etapa será de gran utilidad cuando se proceda a realizar el análisis de las necesidades formativas.

Se trata de obtener una visión de los problemas generales de la organización, sus fortalezas y debilidades, así como establecer los objetivos y estrategias futuras de la organización, los cambios y proyectos previstos. Su situación económica y la de su capital humano

Se analizan aspectos con profundidad como: la historia de la empresa, el entorno de la empresa, situación económico-financiera, cultura de la empresa, situación de los recursos humanos y la organización.

2.2 ETAPA BÁSICA: LA DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN

El desafío de esta segunda etapa es detectar las necesidades de la empresa. Es el aspecto más comprometido del Plan de Formación. La identificación de las necesidades de formación es un paso previo al diseño y a la puesta en marcha de cualquier programa de formación. Es necesario que la organización detecte los problemas actuales y futuros a los que se tendrá que enfrentar su personal.

En concreto, en esta fase habrá que determinar qué necesidades de formación deben de ser satisfechas, en qué horizonte temporal y qué tipos de problemas se han de resolver mediante las inversiones en formación. (Sastre Castillo, 2003).

Para Solé y Vallhonestá (1997) las necesidades de formación en una empresa están determinadas por la diferencia entre las cualificaciones y competencias de los Recursos Humanos y las que son deseables y requeridas por los puestos de trabajo.

Goldstein (1989), realiza una división clara y fácil de visualizar. Lo define como un proceso que implica, sucesivamente, analizar información procedente de tres niveles: la organización en su conjunto, las operaciones y las personas que la componen.

-Análisis de la organización: de forma conjunta, tanto interna (balances contables, capital humano, organización del trabajo, comunicación, cultura...) como externa (situación política, económica, fiscal, mercados, competencia...), con el fin de diagnosticar su situación, identificar sus objetivos y estrategias. Conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Estos estudios se pueden realizar por personal interno o a través de consultoras externas.

-Análisis de los departamentos, áreas y operaciones: consiguiendo información sobre los objetivos de cada departamento, de cada puesto de trabajo (qué conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes debe tener la persona que lo desempeña), fijando *el perfil de exigencias* de cada puesto y determinar el contenido de la formación que exige.

-Análisis de las personas: a través de evaluar al trabajador y su evolución en base al perfil exigido en su puesto. La confrontación de ambos perfiles, permite conocer si tiene

las competencias necesarias o si carece de ellas. Si carece de ellas existe una necesidad formativa.

Además se pueden producir cambios en las organizaciones por motivos muy diversos, que exigen la adaptación del personal y ha de estar apoyada por la formación. Pueden ser: internos (cambio de personal, de estructuras, de sistemas técnicos, de estrategias) o externos (relacionados con los clientes, con las Administraciones, con el mercado).

2.3 ETAPA INTERMEDIA: DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE LAS ACCIONES DE FORMACIÓN.

En todo plan de Formación el paso siguiente a la detección de las necesidades formativas existentes consiste en el diseño de un programa de formación o acciones formativas, que sean capaces de satisfacer estas necesidades.

Según Sastre Castillo (2003) el objetivo de esta fase será el diseño del tipo más adecuado de formación y su aplicación, entendiéndose que el programa de formación, que resulta del estudio detallado de las necesidades, debe proporcionar una respuesta directa a una necesidad o a un problema directo de la empresa detectado en la fase anterior.

Es decir, una vez detectadas las necesidades de formación y establecidos los objetivos a lograr con los programas de formación, el siguiente paso es diseñarlos y ponerlos en práctica. (Ortiz de Urbina, 2004)

Para Solé y Vallhonestá (1997) una acción de formación es un conjunto de objetivos, programas, medios pedagógicos, ejecución y apreciación de resultados puestos en marcha para que se obtenga el nivel de conocimientos o saber-hacer que constituye el objetivo de la formación.

El resultado es el programa o diseño del curso o acción formativa, un documento donde se organizan los conocimientos a impartir en él y se especifican las acciones tomadas en cada paso de forma clara, coherente, sin lagunas, para facilitar y motivar el aprendizaje (Grappin 1990)

El siguiente paso es elaborar un programa o diseño de la acción formativa, es decir representar secuencialmente los conocimientos que han de transmitirse durante el curso.

En el diseño y la puesta en prácticas de cualquier programa de formación hay que especificar y dar respuesta a una serie de cuestiones relevantes. Entre estas cuestiones están el tipo de formación, quién participará y quién le va a impartir, qué métodos y medios se van a utilizar, cuál debe ser el grado de aprendizaje que se desea alcanzar y dónde se llevará a cabo la formación.

2.3.1 TIPOS DE FORMACIÓN:

Podemos encontrar diferentes clasificaciones del tipo de formación, por lo que seguiremos la propuesta de Saá y Ortega (2002), que diferencian tipos de formación atendiendo al sujeto, al objeto, al contenido y a la periodicidad.

-Según el sujeto: Mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes concretos de una persona, un grupo en particular o todos los empleados en particular.

-Según el objeto: La formación pretende acoger al empleado y darle a conocer su función dentro de la organización, actualizar sus competencias o adquirir nuevas para afrontar los cambios. .

-Según el contenido: el contenido del programa de formación debe ser coherente con el grado de aprendizaje.

- Primer nivel: aprender conocimientos básicos del área y el lenguaje, los conceptos y las relaciones (saber)
- Segundo nivel: desarrollar habilidades para trabajar en un área concreta (poder)
- Tercer nivel: adquirir experiencia suficiente para complementar y mejorar las habilidades ya desarrolladas (querer)

-Según la periodicidad: pueden ser, programas ocasionales, en los que se intenta subsanar una necesidad puntual. Programas permanentes, donde se resuelven necesidades de forma continuada dando una retroalimentación respecto al aprendizaje.

2.3.2 PERSONAS IMPLICADAS EN LA FORMACIÓN.

Según Ortiz de Urbina (2004), lo normal es que los diferentes programas se diseñen para enseñar habilidades concretas, sin que por ello, la empresa no pueda poner en marcha programas simultáneos de formación para dos o más grupos de personas. La decisión de a quién formar y a cuántos en cada caso, vendrá determinada por las necesidades de formación identificadas.

Según Morrison (1991) está directamente relacionado con el método de formación seleccionado, cuando se opta por una formación en el puesto de trabajo, los instructores suelen ser personal interno de la organización.

Para Sastre Castillo (2003) cuando se trata de habilidades básicas y específicas del trabajo se ocuparán de enseñarles los miembros de la organización. Mientras que otras habilidades de carácter técnico la realizarán profesores externos.

Para Gil (1997) cuando la acción formativa tiene por objeto solucionar problemas relativos a una tarea específica, los más indicados serían los jefes de departamento, técnicos de formación o supervisores directos ya que se trata de profundizar en ciertos temas que sólo son conocidos por especialistas empresariales.

FORMADORES INTERNOS	FORMADORES EXTERNOS
-Supervisores inmediatos. -Compañeros de trabajo. -Personal de Recursos Humanos.	- Asesores externos. -Asociaciones comerciales o federaciones de empresarios. -Cuerpo docente de las universidades.

-Especialistas en otras áreas de la empresa	-Empresas especializadas en formación
---	---------------------------------------

FUENTE: Ortiz de Urbina, a partir de *Fundamentos de Recursos Humanos* (2004)

La selección de los formadores debe realizarse basándose en los siguientes criterios, conocimientos técnicos, familiaridad con los problemas de la compañía, familiaridad con las técnicas de formación a aplicar, habilidades en relaciones humanas, mayor habilidad y deseo de ayudar a otros que de aprender individualmente (Solé 1994).

En cualquier caso un formador debería reunir características como: poseer conocimientos de la materia a tratar, ser capaz de detectar y adaptarse a los diferentes ritmos de aprendizaje de los participantes, tener interés en el tema que enseña, ser entusiasta, etc.. (Sastre Castillo 2003).

2.3.3 LUGAR DE FORMACIÓN:

La formación se puede impartir en el lugar de trabajo o fuera de este, decisión que dependerá del tipo de aprendizaje, del tiempo, del coste, etc...

Para Andrés Reina (2004) *el método de formación en el puesto de trabajo*: consiste en que el empleado ya sea nuevo o antiguo, aprenda a realizar el trabajo asignado a medida que lo va ejecutando, generalmente bajo la tutela de un trabajador experimentado, supervisor o instructor.

Se caracteriza por ser un método de enseñanza:

- **Individual:** la enseñanza se realiza de un empleado a otro que normalmente le instruye y orienta en el proceso de aprendizaje.
- **Activo:** en el sentido de que existe un instructor encargado de orientar al empleado mientras este último realiza su trabajo.

- **Práctico y específico:** ya que se desarrolla directamente en el puesto de trabajo, existiendo en todo momento un contacto directo y continuo con el trabajo específico.

Un ejemplo de esta técnica de formación es el *método de rotación de puestos*: Consiste en hacer pasar al empleado de un puesto a otro, durante lapsos de tiempo relativamente breve, en los cuales este adquiere conocimientos y experiencia de diversas áreas de la organización, a través de sus actuaciones en cada uno de los puestos ocupados. El empleado puede ser un observado o puede involucrarse en sus operaciones. Se trata de una formación totalmente práctica, permite al empleado conocer los puestos que prefiere y para los que resultan más apto, ya que puede identificar sus puntos fuertes y débiles y amplía sus experiencias.

Sastre Castillo (2003) hace una diferencia entre la formación fuera del puesto de trabajo y fuera del lugar de trabajo:

- *Fuera del puesto de trabajo:* presenta la ventaja de que los empleados pueden actualizarse sin interrumpir sus cometidos habituales.
- *Fuera del lugar de trabajo:* permite al empleado adquirir las habilidades y conocimientos en un entorno menos hostil que el del trabajo y además se pueden adquirir las experiencias e ideas propuestas por especialistas externos en formación

Para Solé y Vallhonestá (1994) La formación en el interior de la empresa evita los costes de desplazamiento del personal, facilita la confección y flexibilidad de los horarios, aunque tiene el inconveniente de propiciar interrupciones, no cambiar el ambiente de ambiente y puede provocar el recelo de aquellos empleados que no la reciban.

LUGAR	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	INCOVENIENTES
-------	-----------------	----------	---------------

En el puesto de trabajo (aprendizaje por el uso o la práctica).	Enseñar destrezas básicas de trabajo. La persona está bajo la dirección de personal de la organización.	Transferencia de aprendizaje y retroalimentación inmediata en el puesto	El proceso puede interferir en el rendimiento o producir daños en otros trabajadores
Fuera del puesto, ya sea dentro o fuera de la empresa	Adquirir habilidades conceptuales e integradoras, a través de cursos, simulaciones, casos de estudio, formación en aulas	No interfiere en el desarrollo normal del trabajo	Puede no responder completamente a las necesidades de la empresa

FUENTE: Ortiz de Urbina a partir de Fundamentos de Recursos Humanos. (2004).

Los métodos de impartición de la formación son la forma de impartir el contenido de la acción formativa. Andrés Reina (2005) distingue varios métodos formación:

- Formación en el puesto de trabajo: a través de entrenamientos, rotación de puestos, reemplazo o sustituciones, asignación de cometidos especiales.
- Formación fuera del puesto: técnicas orientadas al contenido (conferencias, demostraciones, visitas sobre el terreno, formación a distancia), técnicas orientadas hacia el proceso (formación en laboratorio, representación de papeles, presentación de modelos) y técnicas mixtas (seminarios, reuniones de grupo, debates, simulaciones...).
- Nuevos métodos de formación: basados en el uso de nuevas tecnologías (vídeos y compact disc interactivos, Internet e intranet, sistemas electrónicos de apoyo).
- Método de formación mixtos: ofrecen una formación combinada dentro y fuera del trabajo: contratos formativos y convenios en prácticas.

También se pueden diseñar acciones formativas basadas en planes de carrera y promociones. Para un trabajador, un plan de carrera equivale a la programación estratégica de su camino profesional, es decir, a la preparación interesada de los puestos

de trabajo que puede ir ocupando en la empresa. La planificación de los planes de carrera presupone poner en común las aspiraciones de cada trabajador y los intereses de la organización.

Finalmente hay que determinar la coherencia de las acciones formativas antes de iniciarlas. Valorar que los programas estén adaptados a las personas a las que van dirigidos; a los objetivos de la formación; a la evolución de la situación profesional.

Ante de impartir las acciones formativas, hay que conocer el presupuesto.

La formación como cualquier otra inversión en la empresa, debe estar sujeta a un presupuesto lo más exacto y real posible y para ellos se ha de prever su coste.

Una primera clasificación de los costes de formación hace que estos queden divididos en: (Andrés Reina 2005)

1) Costes directos: son aquellos que se producen como consecuencia de las acciones formativas que se llevan a cabo a lo largo de la ejecución del Plan de Formación, y pueden ser imputados a cada una de ellas. Estos costes no se producen si las acciones formativas no se llevan a cabo. (Retribución de formadores, alquiler de salas...)

2) Costes Indirectos: son aquellos que no pueden ser imputados directamente a acciones concretas y que se producen independientemente de la formación que se lleva a cabo. Corresponden inicialmente a las primeras etapas del desarrollo de Plan de Formación, período en el que no se tiene información suficiente para determinar cuáles son las necesidades prioritarias en materia formativa y por tanto cuáles serán las acciones que se llevarán a cabo.

El Coste total del Plan de Formación, recoge el total de los puntos anteriores, la suma de los costes directos y de los costes indirectos. Los costes totales representan la inversión total de la empresa en formación durante el período de vigencia del Plan.

Conocidos estos y haciendo uso de los datos se podrá calcular: (Mad Comunicación 2002)

-Coste medio por acción formativa: costes totales del Plan de Formación / N° de acciones.

- Coste medio por curso*: costes totales del Plan de Formación / N° de cursos.
- Coste medio por hora de formación*: costes totales del Plan de Formación / N° de participantes en las acciones.
- Coste medio por trabajador*: costes totales del Plan de Formación / N° de trabajadores que han participado en las acciones.
- Coste medio por hora de formación recibida*: costes totales del Plan de Formación / N° de participantes en cada acción x horas lectivas de cada acción.

En definitiva, el objeto de la inversión realizada por una organización es el trabajador. Sobre él no tiene ningún derecho de propiedad, por lo que trata de asegurarse y apropiarse de su esfuerzo, dedicación y resultado de su trabajo, mediante el contrato de trabajo, pudiendo éste en cualquier momento marcharse de ella. Por su parte, el contrato de trabajo garantiza la completa dedicación y aplicación de todas sus capacidades y potencial, por lo que la entidad deberá propiciar un ambiente de trabajo adecuado, estilos de dirección, sistemas de recompensas, etc. que eviten la pérdida del empleado. (Andrés Reina 2005).

2. 4 ETAPA FINAL: LA EVALUACIÓN

Para Bayón (2002) la fase final del plan formativo es la evaluación. Se entiende por evaluación la interpretación de los resultados respecto a los objetivos propuestos y según un método de relación o parámetros comparativos.

Esta fase tiene por objetivo la recogida y evaluación de información válida para determinar hasta qué punto ha sido eficiente el programa de formación implantado. (Sastre Castillo 2003)

La evaluación tiene una finalidad principal: garantizar la calidad de la formación, lo que indirectamente permitiría:

- La satisfacción de las personas por el aprendizaje adquirido.
- La aportación al negocio de las nuevas capacidades o conocimientos.
- La rentabilidad de la inversión en formación.
- La actitud más positiva hacia los cambios organizacionales.

MODELO DE KIRKPATRICK (1996)

Unidad de análisis	Responsable evaluación	Método
Acción formativa	Departamento de Recursos Humanos	Encuesta a participantes
Grado de Aprendizaje	Profesor o formador	Evaluación sumativa y formativa
Modificación de comportamientos	Departamento de recursos humanos	Test pre y post formación. Centro de evaluación. Comparación con el grupo de control

Elaboración propia a partir de Sastre Castillo, 2003. (Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque estratégico).

-Por un lado, se puede **evaluar la acción formativa** en sí misma. Se trata de evaluar el diseño de la misma su gestión en términos de satisfacción del empleado. La información relevante para juzgar estos dos aspectos se encuentra en los trabajadores que han sido objeto de dicha información. Además de valorar la acción formativa en sí misma, habrá que evaluar los resultados que la misma ha generado. Se tratará de comprobar si la formación ha generado las modificaciones que se pretendían en el aprendizaje y el comportamiento de los empleados de la unidad de negocio o de la empresa en su conjunto.

-Para evaluar, el **grado de aprendizaje** se puede hacer un examen de conocimientos o certificar las habilidades de los empleados sometidos a la acción formativa y compara resultados de los mismos con el nivel que presentaban dichos trabajadores antes de la acción formativa. La evaluación de los participantes puede llevarse a cabo por el profesor tanto una vez finalizada la acción formativa o durante el desarrollo de la misma.

Según Mann 1996, al evaluar el grado de aprendizaje alcanzado por cada participante se puede identificar aquellos perfiles que más han aprovechado la inversión en formación, de forma que dicha información sirva de referencia para decidir quién debería participar en esa acción formativa en el futuro.

-En el nivel de **modificación en el comportamiento**, tendrá por objeto conocer si la persona ha aplicado en su tarea, y en qué grado, lo aprendido en una actividad de formación. Se trata de recoger información respecto al grado en que dichos conocimientos y habilidades adquiridos han sido susceptibles de aplicación efectiva y continúa a las tareas que debe acometer el trabajador.

Se recogerá información sobre el comportamiento y el nivel del rendimiento de los trabajadores antes y después de la acción formativa.

-El último nivel de evaluación, tiene por objetivo medir el retorno sobre la **inversión en formación**, conocer en qué porcentaje la inversión en formación tiene impacto en las ganancias empresariales (ROI de la formación). De esta forma se relaciona la inversión realizada en formación con las variaciones en productividad, la mejora en la calidad, la disminución en las tasas de rotación externa o en los indicadores de absentismo laboral. Se trata así de valorar la eficiencia del plan de formación, ya que, si la inversión en formación ha sido muy superior al incremento en los resultados observados, la formación puede ser eficaz pero no eficiente y quizá debería replantearse su diseño en planes futuros.

Esta última etapa de todo plan de formación puede perseguir distintas finalidades, cada una de las cuales da lugar a distintos niveles de análisis. Entre esas finalidades destacan las siguientes (Ramírez 1997)

-Constatar la validez de la técnica de la formación suministrada, comprobando el grado de logro de los objetivos formativos para reorientarla y modificarla, se trata de un nivel de *evaluación de la formación*.

-Emitir juicios sobre la formación proporcionada, basados en el análisis de los resultados que ha supuesto para la empresa, que le permitan decidir sobre políticas de formación y desarrollo de recursos humano, tratándose en este caso de un nivel de *valoración de la formación*.

-Emitir un dictamen sobre todo el sistema de formación de la entidad, basándose para ellos en la obtención de información cuantitativa y cualitativa sobre el esfuerzo el proceso y los resultados obtenidos, tratándose en este caso de un nivel de *auditoría de la formación*.

Esto tres niveles de análisis, evaluación, valoración y auditoría, son complementarios. En la *auditoría* además de estudiar el esfuerzo y proceso de formación, también analiza los resultados logrados con ella, y estos se analizan en el nivel *de valoración*, en la que el análisis de los resultados logrados permite comprobar el logro de los objetivos y constatar su validez, y esto se lleva a cabo en el nivel de *evaluación*.

AUDITORÍA DE LA FORMACIÓN.

Una auditoría es un conjunto de técnicas de información y de evaluación aplicado por un profesional en el seno de un proceso corriente con el fin de adoptar un juicio de referencia a unas normas y de formular una opinión sobre el procedimiento y/o las modalidades de realización de una operación determinada. (Ortiz de Urbina, 2004).

Para Andrés Reina (2005) la auditoría es una forma de investigación que consiste en comparar una situación real con una situación deseada con el fin de evidenciar posibles desviaciones y emitir propuestas de mejora. Su aplicación más común es el mundo empresarial.

La auditoría de la formación es un análisis metódico de las actividades formativas que se dan en el seno de la empresa. Este análisis se basa en criterios explícitos y, mediante

el establecimiento de indicadores, pone de manifiesto las diferencias, disfunciones y contradicciones observadas en ellos, con relación a referenciales previamente fijados. (Pineda, 1995)

Con la auditoría de la formación se persiguen los siguientes objetivos:

- Comprobar el cumplimiento de las normativas internas y externas existentes en materia de formación.
- Evaluar su eficacia global, esto es, su capacidad para alcanzar los objetivos de la actividad formadora.
- Evaluar la eficiencia social, técnica y económica de la formación impartida.
- Emitir recomendaciones y propuestas de mejora realistas y acordes para superar las limitaciones detectadas y elaborar estrategias de futuro.

Como señalan Gallego y Alonso (1995), la auditoría debe ayudar a responder a la pregunta ¿vale la formación el dinero que se está invirtiendo en ella? Insistiendo en tres aspectos:

1. La efectividad del enfoque de la formación en la organización.
2. El funcionamiento práctico de la formación.
3. Los cambios que podrían hacerse al sistema y a su puesta en práctica.

Una auditoría de Formación debe examinar el éxito de la formación en términos de efectividad del gasto.

Emilio López-Barajas (1993) considera que la auditoría en formación tiene una finalidad claramente economicista.

La auditoría de formación identifica: Demanda, Oferta, Escasez, Necesidades y Servicios. Agrupa cuatro decisiones estratégicas: Control, consenso, desarrollo de la organización y regulación y toma de decisiones.

La auditoría de formación tiene dos modalidades: Interna y externa

3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA CODICE-LEGALE

Previamente de proceder a la descripción de la empresa, es necesario comentar que no he podido recabar la autorización de la empresa para utilizar su nombre, y el nombre que utilizo es ficticio. Sin embargo, a no emplear el nombre, me ha permitido preguntar a los empleados de manera más amplia, y plasmar sus respuestas con total libertad. Y poder así realizar las conclusiones con total franqueza.

3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

En el año 2003, Javier Sánchez licenciado en Derecho decide fundar una firma cuyo objetivo principal era prestar servicios de asesoramiento integral a sus empresas.

El empresario fundador de esta empresa, anteriormente compartía una asesoría con otro socio, que por conflictos y diferencias entre ellos acaban terminando la vida laboral de la empresa, tomando caminos diferentes, Javier por su lado, decide empezar con un proyecto acompañado de algunos de los trabajadores que trabajaban en la anterior empresa.

Codice-Legale, es una firma de abogados y asesores con 15 años de experiencia y un equipo de profesionales especializados en el mundo de la empresa. Cada uno de los integrantes cuenta con una amplia experiencia y formación académica lo cual permite brindar servicios eficaz y eficiente a sus clientes.

Según nos cuentan los propios empleados, trata de una pequeña empresa donde se dedican sus esfuerzos a encontrar la solución óptima a las necesidades de sus clientes. Su objetivo principal se basa en brindar asesoría empresarial de manera integral en sus diferentes áreas.

En sus inicios, Codice-Legale, contaba con 4 trabajadores, incluido entre estos, Javier. El despacho se encontraba en un local, apenas de 90 metros cuadrados, constituido por 2 salas y una pequeña recepción. Las áreas en las cuáles prestaba sus servicios en el inicio, eran el área laboral, contabilidad y jurídicas. Cada empleado se dedicaba a una de estas, y la persona restante se encargaba de tareas de recepción y administración.

En 2009, con el aumento de clientes, Codice-Legale se traslada a donde se encuentra en la actualidad. Se trata de un local de 170 metros cuadrados, constituido por 4 despachos, cada una de las diferentes áreas en las que presta servicios en la actualidad que veremos a continuación, una sala de reuniones, donde los empleados pueden tener alguna pequeña reunión con sus clientes, o donde entre ellos pueden dialogar de algún tema que crean conveniente, un baño, y una gran sala principal de recepción, donde los clientes esperan para ser atendido por los profesionales de esta empresa.

Respecto de lo empleados que constituyen la asesoría, la gran mayoría se conocen desde los inicios, al ser una pequeña empresa y llevar tantos años trabajando juntos, se crea un clima laboral familiar y favorable para la empresa, donde los trabajadores se conocen y con el paso de los años han aprendido a trabajar juntos, haciendo de esto una gran ventaja.

Una de las características de esta empresa, es que el servicio que ofrece está plenamente orientado al cliente para ofrecerle un servicio personalizado, tanto si el cliente trabaja o desea documentación en papel o digital, la empresa se adapta a las preferencias del trabajador. Su objetivo principal es encontrar la solución óptima ajustada a las necesidades del cliente, por lo que ofrece un trato totalmente personalizado y adaptado a la forma de trabajar del cliente. Comunicación habitual con el cliente para tratar de primera mano las novedades que pueden afectar a su negocio. Se centra en prestar servicio a PYMES, autónomos, personas jurídicas y particulares.

Las tareas de las cuales se encarga cada área son las siguientes:

<p>DEPARTAMENTO</p> <p>LABORAL</p>	<p>Se encarga de la confección de nóminas y seguros sociales, prórroga de contratos, calendario laboral, cartas de despido y sanción, cálculo de indemnizaciones, recibo de finiquitos, trámite de partes de IT, atención de requerimientos a Seguridad Social, consultas jurídicas en Relación al Estatuto de los Trabajadores, convenios colectivos, y legislación labora vigente, asistencia ante el SMAC e Inspecciones de Trabajo,, altas y bajas de autónomos,</p>
--	--

	alta de empresa en la Seguridad Social, expedientes disciplinarios.
DEPARTAMENTO CONTABLE	Creación de Plan Contable, preparación de hojas contables, codificación y mecanización de contabilidad, emisión de balances, y cuentas anuales, confección de planes de amortización, seguimiento de la cuenta de resultados, análisis de costes financieros.
DEPARTAMENTO JURÍDICO-FISCAL	Asesora en la constitución, gestión y discusión de cualquier tipo de sociedad mercantil o civil. Emite informes jurídicos sobre las distintas áreas de la empresa. Asesora en materia fiscal, preparando todo tipo de declaraciones y obligaciones fiscales y tributarias.
DEPARTAMENTO MÁQUINAS ELECTRÓNICAS DE JUEGO Y AZAR	La regulación de los juegos de azar, gestión y mantenimiento, ya que precisa de un cumplimiento exhaustivo de las normas jurídicas que regulan esta actividad.

Respecto a las personas que integran empresa, está constituida por 7 trabajadores.

El fundador ocupa el alto cargo de la pirámide empresarial. Pero su principal papel se encuentra dentro del área Jurídica, ya que es la única persona que constituye este departamento. Por lo que su función en la empresa está más relacionada con las tareas de abogado, que como director de la misma. **(DIRECTOR DE LA EMPRESA).**

Observamos diferentes áreas: Laboral, Contabilidad y Máquinas Electrónicas de juego de Azar. **(PERSONAL CUALIFICADO)**

Área Laboral: una persona que se encarga de este departamento. **(1)**

Área Contable: constituida por dos trabajadores. **(2)**

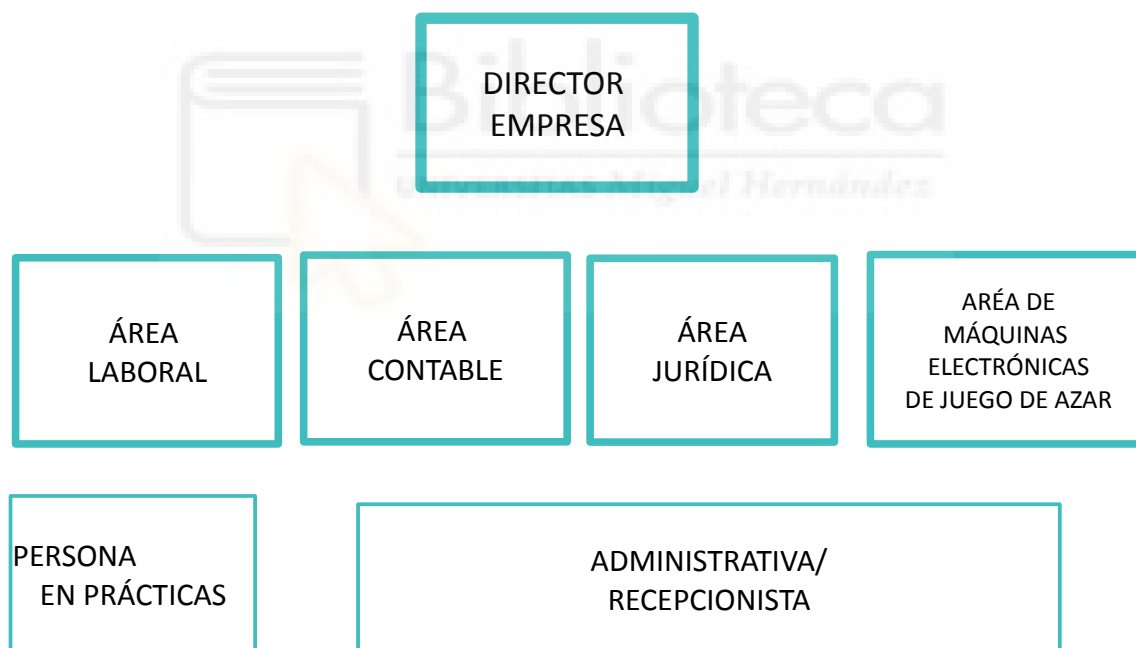
Área Jurídica: como he comentado recientemente, es el gerente de la empresa el que se ocupa de este departamento. **(1)**

Área Máquinas Recreativas y Juegos de Azar: compuesta por una empleada **(1)**

En el último puesto de la pirámide empresarial, encontramos: **(PERSONAL BASE)**

- Una alumna realizando prácticas en el departamento de laboral **(1)**.
- Una empleada encargada de las funciones de recepción y administración de la empresa. **(1)**.

Por lo que el total de trabajadores que constituyen la empresa son siete (7) personas, a continuación se presenta un organigrama para poder observar con más claridad cómo se divide esta organización.



3.2 FORMACIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA

Una vez conocida la empresa, su historia y los trabajadores con los cuáles cuenta, se va a proceder a realizar un análisis de la formación que se realiza, con cada uno de niveles que se constituye esta organización.

Según el tipo de formación que ha se ha aplicado diferenciamos entre:

-DIRECTIVO: Como se ha comentado anteriormente, el director de empresa tiene dos roles, uno como directivo y otro como personal cualificado en el departamento jurídico.

En referencia al papel de directivo, no ha recibido ningún tipo de formación por lo que no se puede analizar ningún aspecto referente a este.

-PERSONAL CUALIFICADO: Integrado por los responsables de cada área de la empresa, la formación que han realizado en su vida laboral en la empresa es la siguiente:

Área laboral - área jurídica: reciben formación respecto de las nuevas normativas que se aplican y de los cambios en la legislación que pueden verles afectados directamente a su puesto de trabajo.

En general, todos los integrantes de las distantes áreas reciben una formación que se trata de cursos bonificados por la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE) que otorga créditos a las empresa para la formación de sus trabajadores, el crédito mínimo que puede recibir una empresa es de 420 euros al año, esta cantidad es cotizada en concepto de Formación de Personal y debe de agotarse en un período mínimo a un año porque si no se perderá.

-PERSONAL BASE:

La persona que se encuentra de prácticas recibe una formación de incorporación, es la referente a la información necesaria que debe obtener para incorporarse a la empresa y a las tareas que va a desempeñar.

La empleada encargada de las tareas administrativas, apenas recibe formación, en algunos casos ha recibido cursos bonificados, pero como ocupa un cargo menos relevante que los mandos intermedios, el jefe de la empresa en la mayoría de los casos prefiere agostar este crédito con los integrantes del mando intermedio.

Siguiente aspecto a analizar es entender **con qué finalidad** se forma a los empleados.

Esta pregunta responde a las necesidades que existen en la empresa para llevar a cabo una formación a sus empleados.

-DIRECTIVO: Su formación es clave para el éxito que pueda obtener la empresa, pero como hemos anunciado, no recibe ningún tipo de formación.

-PERSONAL CUALIFICADO: Al ser la mayoría de la organización, es imprescindible que estos realicen algún tipo de formación para el correcto funcionamiento de la empresa.

Otro de los puntos, es que al tratarse de un oficio que diariamente trabajan cerca de la legislación, y que cualquier pequeño cambio en la normativa, puede afectarles en sus tareas, por lo que estar en continua formación es una ventaja competitiva que pueden obtener respecto de otras asesorías. Y por conclusión si no se encuentran continuamente actualizados es probable que queden obsoletos y que el servicio que ofrezcan al cliente no sea del todo útil. Por lo que se entiende que es crucial la formación que deben de obtener este nivel jerárquico.

-PERSONAL BASE:

Refiriéndonos a la persona que realiza prácticas en la empresa, la formación que obtiene en este período le ayuda a adquirir conocimientos, habilidades y destrezas respecto a su puesto de trabajo, prepararla para el desarrollo eficiente del que podría ser su futuro puesto de trabajo. Con esto la empresa se ahorra el tiempo de adaptación del trabajador y los costes que conllevan seleccionar a una nueva persona. Es una especie de inversión de carácter recíproco ya que la empresa invierte tiempo en formar al alumno y éste realiza las tareas que se le manden con el fin de formarse.

En alusión al **momento** en el que reciben la formación:

-DIRECTIVO: en ningún momento de su vida empresarial recibe formación.

-PERSONAL CUALIFICADO: en referencia a lo que se ha comentado anteriormente, este tipo de trabajadores deben de estar en continúa formación, por lo que la mayoría de los casos no tienen otra opción que ser ellos mismos los que deben formarse continuamente y estar al corriente respecto al tema que les interese y algún cambio respecto de la materia que tratan.

Entonces o bien el colegio de abogados o el de graduados sociales, son los que informan de alguna novedad legislativa que afecte a todo el grupo de asesores, por lo que cuando realicen alguna charla, curso etc., son los colegios profesionales los que avisan.

En el caso de los cursos bonificados que ofrece la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo, el crédito del que dispone la empresa es válido para un año, por lo que si no se utiliza, se perderá. Es por tanto la empresa la que debe de elegir cuando se utilizará algún curso bonificado.

-PERSONAL BASE: La persona en prácticas empieza su formación, en el momento que entra a la empresa y se le encomienda un tutor/a que este a su cargo.

La administrativa como solo recibe formación que da FUNDAE, tendrá derecho a obtener algún curso bonificado cuando el directivo de la empresa lo desee y lo crea conveniente.

Los tres niveles organizativos que constituyen la asesoría, en ocasiones instalan nuevos programas informáticos o los que tenían antes se actualizan, por lo que deben de formarse en cuanto a estos nuevos cambios tecnológicos.

En referencia a **como se realiza la formación**

-DIRECTIVOS: no realizan formación de ningún modo.

-PERSONAL CUALIFICADO:

Respecto la persona encargada del área laboral y la de jurídica, reciben cursos presenciales que imparte el Colegio profesional al que corresponde cada uno, estos cursos se realizan de manera presencial, de forma externa.

Por otra parte, la formación que imparte la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo que consiste en que toda la acción formativa se realice a través de una plataforma de e-learning. El alumno se conecta para el desarrollo de la acción formativa por internet, a través de un navegador accede a los contenidos, realiza los ejercicios y está en contacto permanente con los tutores. Los cursos que han recibido suelen ser de aproximadamente 1-2 semanas en tres días a la semana, y una duración de 1 hora y media aproximadamente.

Existe también la modalidad presencial que se puede realizar incluso en las instalaciones de la empresa, cuándo el curso se imparte para todo el grupo de mandos intermedios de los que constituye la empresa, es una persona ajena a la empresa la que ha transmitido la formación. La duración más o menos siempre la misma (1 - 2 semanas, 3 días a la semana y 1.30 minutos de clase).

-PERSONAL BASE:

La manera en la que se forma a la persona que se encuentra de prácticas, es la siguiente: es el trabajador encargado del área donde se realizan las prácticas el tutor del alumno y está encargado de formar y vigilar la tarea que se le emane.

La administrativa de la empresa, realiza también cursos bonificados a través de la plataforma e-learning, desde donde se conecta y accede a la formación necesaria.

Respecto al **lugar en el que se imparte la formación.**

-DIRECTIVO: no realizan formación en ningún lugar.

-PERSONAL CUALIFICADO:

En las charlas que imparten los Colegios profesionales la formación se realiza fuera de su puesto y de su lugar de trabajo, son los empleados donde tienen que dirigirse al lugar donde se imparta la formación.

En los cursos bonificados, uno de los métodos son a través de la plataforma e-learning, por lo que la formación se realiza en el centro de trabajo y en el mismo puesto de trabajo.

En la modalidad presencial, se forma en el mismo centro de trabajo, pero fuera del puesto de trabajo, en la mayoría de los casos se realiza en la sala de reuniones que tiene la empresa habilitada.

-PERSONAL BASE:

La persona que se encuentra en prácticas, el método de formación que se le aplica se realiza en el centro de trabajo y en el puesto de trabajo donde va a realizar su periodo de prácticas.

La administrativa de la empresa, al ser también curso bonificado es en el centro de trabajo y en el mismo puesto de trabajo, ya que se imparte vía telemática.

El **personal implicado** en la formación:

-DIRECTIVO: no existe ningún personal ya que no existe formación.

-PERSONAL CUALIFICADO:

En los cursos de los Colegios Profesionales los formadores que vayan a realizar el curso. Suelen ser especialistas en la materia que se vaya a tratar los encargados de realizar el curso. Ya que al tratarse de temas específicos en una materia concreta y relacionada con la normativa que les afecta directamente a estos, es necesaria una formación externa que les oriente sobre los cambios en la legislación.

En relación a los cursos que realizan mediante vía telemática es la plataforma la que realiza la formación y desde donde está en contacto con los tutores que también serían

formadores externos, al ser ajenos a la empresa y son adjudicados por las entidades que realizan estos cursos.

Los formados corresponden a los integrantes de este nivel jerárquico.

-PERSONAL BASE:

En este caso se trata de un formador interno en la empresa la que se encarga de la formación, suele ser el supervisor inmediato del área en este caso el responsable del área, quién va a realizar esta formación. Ya que se trata de una formación de habilidades básicas y específicas del puesto de trabajo.

Y el formado será el alumno que se encuentra en prácticas.

La **verificación** que hay en estos procesos de formación es:

-DIRECTIVO: No hay verificación, porque no hay formación.

-PERSONAL CUALIFICADO: No existe ningún tipo de verificación referente a la formación que se ha comentado anteriormente en estos empleados, ya que la mayoría al tratarse de cursos, charlas etc. no tienen después a ninguna persona que esté pendiente del control de los conocimientos que han adquirido.

-PERSONAL BASE:

Respecto a la verificación de la persona en prácticas es la propia empresa, en concreto la trabajadora que ejerce de tutora la encargada de verificar la formación que ha recibido el alumno, y de los conocimientos y habilidades que ha adquirido.

4. PLAN DE MEJORA DE FORMACIÓN

Después de analizar la formación que imparte y a la que se somete la empresa Codice-Legale. Se elabora un plan de mejora, donde se aparecen acciones formativas que puede realizar la organización para tapar esas carencias de las cuales se ve afectada.

El propósito principal de este Plan es hacer que el funcionamiento de la empresa y los integrantes, independientemente de las tareas que desempeñen, se encuentren capacitados para realizar su trabajado diario y para los posibles cambios en el entorno de los cuales puedan verse afectados.

Se proponen acciones formativas orientadas a tres líneas de actuación:

Actualizar formación	<ul style="list-style-type: none">-Curso de cuadro de Mando Integral.-Curso de gestión de Nóminas y Seguros Sociales.-Curso de Diseño Web.
Formación interna	<ul style="list-style-type: none">-Curso de revisión Formación Interna del personal en prácticas.
Orientación social y compromiso	<ul style="list-style-type: none">-Curso de Motivación en la Empresa-Curso de Introducción a la RSC.

A continuación, se encuentran los cursos de acciones formativas en referencia a la actualización de formación.

1. CURSO DE MANDO INTEGRAL

Se trata de un curso que ayuda a las organizaciones a trasladar su estrategia a la acción diaria, realizando un Cuadro de Mando Integral que permite, comunicar y alinear a toda la organización con la estrategia, así como realizar el seguimiento de los objetivos estratégicos pretendidos.

Permite que los empleados tengan una visión global de la empresa, observar las características de esta, conocer la situación en la que se encuentran. Que desde el puesto más alto hasta la personal base sean conscientes de los objetivos estratégicos que se desean implantar, favoreciendo así la comunicación, en conclusión que todos los integrantes conozcan los objetivos y estrategias que se desean transmitir desde el gerente de la empresa.

Para que conozcan qué es un Cuadro de Mando Integral en su enfoque completo como modelo de gestión que ayuda a trasladar la estrategia en acción.

Definir sus objetivos, indicadores y metas, que realicen también un seguimiento y actualización de los objetivos estratégicos.

En este curso se analiza y guía su aplicación personalizada a la organización de cada asistente y se aporta recomendaciones prácticas para su definición e implantación en la organización.

Este curso se imparte de forma presencial y práctica, basando cada parte teórica en dinámicas y role-plays dirigidos por los ponentes.

Se trata de dos sesiones donde después de la primera sesión basada en definir concepto de Cuadro Integral de Mando y analizar procesos de toma de decisiones de los asistentes. Se realiza un Mapa Estratégico de la organización de cada uno de los participantes al curso.

Por lo que, en la segunda sesión se procede a la revisión de los Mapas Estratégicos de los asistentes, identificar e implantar los indicadores, y se realiza un plan de acción.

La formación se realiza el jueves 2 de noviembre de 2017 y el jueves 9 de noviembre de 2017. De 16.30 a 20.30, con un total de 8 horas lectivas en Vía Ibérica 28-34 Zaragoza.

Este curso irá dirigido al gerente de la empresa, por las carencias formativas que hemos detectado.

Y es impartido por formadores externos, dos profesionales en la materia de estrategia empresarial y asesoramiento directivo.

El curso tiene un precio de 200.00 €, pero es bonificable a través de FUNDAE.

Al finalizar el curso, los asistentes obtendrán como resultados de las dos sesiones el Mapa Estratégico y el sistema de indicadores estratégico de su propia organización, junto con un Plan de Acción personalizado para su implantación.

2. CURSO ONLINE GESTIÓN DE NÓMINAS Y SEGUROS SOCIALES CON UN SOFTWARE a3ASESOR.

Se trata de la realización de un curso on-line mediante para que el trabajador adquiera conocimientos y ponga en práctica sus conocimientos adquiridos por medio del uso de la aplicación a3ASESOR/NOM.

Finalidad que busca la realización de este curso es para que el trabajador se desenvuelva en otros programas informáticos, además del que usa diariamente.

El curso se desarrolla íntegramente a través de internet y el contenido se estructura en unidades didácticas divididas en epígrafes en los que de una manera clara, sencilla y práctica se verá con todo detalle la materia de estudio. La comprensión se facilita con casos prácticos. Equivale a 120 horas lectivas, 8 horas semanales de estudio que cada alumno puede planificar de la manera que mejor le venga.

Se imparte por el método on-line, por lo que solo es necesario un ordenador con conexión a internet y una dirección de e-mail.

Por lo tanto, el curso se puede realizar en el lugar que le venga conveniente al alumno.

Este curso va dirigido a la persona encargada del departamento de laboral.

Y dispondrá de un formador externo, a través de un aula virtual, donde dispone de un servicio de mensajería que le permitirá realizar las consultas que le parezcan oportunas.

El importe es recuperable mediante bonificaciones a través de las cuotas de la Seguridad Social de la Fundación Tripartita

Se realiza una prueba final donde se evalúan los conocimientos que han adquirido los alumnos del curso, y se les reconoce un diploma que les acreditará han recibido la mejor formación posible y les cualifica como especialistas en los distintos módulos que curse.

3.CURSO DE DISEÑO WEB:

Se trata de un Curso de Diseño Web, que capacita al alumno en el desarrollo, programación y maquetación de sitios web. Aplica herramientas actuales y utiliza nuevos lenguajes sistemáticos como HTML 5 y CSS3.

La finalidad impartir este curso en la empresa, es por la carencia que tiene de abrir nuevas barreras a nuevos clientes. Es una manera de darse a conocer y abrirse hacia nuevos clientes, ya que hoy en día Internet es una herramienta utilizada en todo el mundo y nos permite acceder a múltiples recursos

El curso se imparte de forma on-line, consistente en 150 euros lectivos en las que el centro de formación que realiza el curso se adapta con el horario que es mejor para el alumno que va a cursarlo. El contenido se divide en cinco temas empezando por una introducción, aspectos básicos de HTML, CSS3, Diseño y estética, publicación web y optimización web.

Se trata de un curso meramente on-line por lo que el alumno puede elegir cuando y donde realizarlo. Ya que lo único que necesita es un ordenador y estar conectado a una red de Internet.

La web dispone de un tutor on-line mediante el cual los alumnos podrán preguntar las dudas que tengan.

El curso va dirigido al personal de la empresa que se encarga de las tareas informáticas de esta, en este caso la trabajadora que ejerce las funciones de administración y recepción en la empresa.

Es bonificable para trabajadores a través de la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo.

Al finalizar este curso los alumnos recibirán el título universitario propio expedido directamente por la Universidad Católica de Ávila, con créditos europeos ETCS.

La siguiente acción formativa vamos a realizar está ligada con la formación interna que realiza la empresa. Es la única formación que realiza a día de hoy esta organización.

1. REVISIÓN DE LA FORMACIÓN INTERNA PERSONAL EN PRÁCTICAS.

Esta acción formativa consiste en como el formador del alumno en situación de prácticas puede constatar que la formación que se le está adquiriendo al alumno es válida.

Su finalidad es comprobar que los conocimientos adquiridos que ha recibido la persona que se encuentra de prácticas sean los que se desean impartir. También para que el alumno se sitúe ante una situación de responsabilidad en la empresa donde no tenga la supervisión del formador, y se sepa desenvolver en un futuro puesto de trabajo.

Se trata de un examen práctico que realiza el formador, donde deja al mando al alumno de unas tareas que él crea conveniente para evaluar los conocimientos adquiridos.

Al tratarse de una formación interna, el lugar en el que se realiza es el puesto de trabajo dónde normalmente el alumno realiza sus prácticas.

Se efectúa pasado el período de un mes, cuando el alumno ya haya adquirido la materia necesaria para poder realizarle esta prueba.

El formador en este caso sería el tutor que está a cargo de que el alumno adquiriera los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto que desempeña.

Y la persona a la cual se forma es el alumno en prácticas.

Este tipo de formación interna no cuesta una cantidad exacta de dinero, ya que se trata de alumnos que quieren recibir experiencia y en la mayoría de los casos no se les paga a nada.

Pero lo que sí implica, es el tiempo que invierte la persona que se encarga de enseñar al alumno, ya que emplea su tiempo de trabajo en preparar al alumno, por lo que deja sus tareas a un lado y se centra en que este adquiera los conocimientos que está intentado transmitirle.

Esta pérdida de tiempo, se traduce en pérdida de dinero para la empresa, que en ese momento tiene a un trabajador que no está pendiente de sus tareas cotidianas.

Pero se puede entender como una inversión, ya que el objetivo de la empresa que selecciona a un alumno en prácticas es que el mismo, en un futuro forme parte de la plantilla de la empresa, por lo que este tiempo que se invierte ahora en el momento que el alumno pase a ser trabajador, ya no será necesario este período de prueba que el resto de empleados necesitan para adaptarse a la empresa.

Después de la realización del examen, el formador puede comprobar si las tareas que le ha encargado, las ha superado o no, y así constatar la validez de los conocimientos que ha adquirido el alumno.

Este curso está relacionado con la motivación social y el compromiso que se les puede inculcar a los trabajadores de la empresa.

1. CURSO DE MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA

Se trata de un curso orientado en buscar la motivación de los trabajadores que forman una empresa y la satisfacción de estos en el trabajo.

En toda empresa es necesario tener a los empleados que la constituyen lo más motivados posibles porque esto se reflejará en su productividad en el puesto que desempeñen.

El objetivo del curso permite adquirir conocimientos teórico-prácticos de la motivación en la empresa moderna tratados desde el punto de vista de los empresarios.

Se trata de un curso on-line con una duración de 35 horas lectivas repartidas de la manera que el alumno crea conveniente.

El temario está repartido en 5 unidades didácticas donde aparece tanto ejercicios prácticos como teóricos sobre el concepto base de motivación.

El curso se imparte de forma on-line por lo que es decisión del empresario que lo ejecute dónde y cuándo quiere realizarlo.

El formador de este curso es un tutor on-line que se está encargado de atender cualquier duda que tenga el alumno. Y va dirigido al jefe de la empresa, ya que encontramos una carencia en el nivel alto de la organización respecto como motivar a sus trabajadores para mejorar el clima laboral y para hacer que se sientan mejor y más valorados en la organización.

El curso tiene un precio de 129€ por las 35 horas lectivas.

Al finalizar el curso realizan una pequeña prueba donde se pone de manifiesto los conocimientos que han adquirido.

2. CURSO DE INTRODUCCIÓN A LA RSC

Es un curso de introducción a la responsabilidad social corporativa, que tiene objetivo dotar a los participantes de los conocimientos teóricos y técnicos para aplicar políticas de Responsabilidad Social Corporativa en sus organizaciones o empresas. Y para que estas conozcan las diferentes herramientas para implementar estrategias de RSC, sistemas de mediación, gestión y evaluación más apropiados para las diferentes entidades.

El sistema de enseñanza es formación online que permite al alumnado una flexibilidad total en el seguimiento del curso al no estar sujeto ni a desplazamientos ni a horarios establecidos.

El curso está dividido en 4 módulos: 3 de formación teórica y 1 de análisis de casos. Los tres primeros módulos son de formación teórica y cuentan además con diferentes materiales de apoyo (textos asociados, enlaces recomendados, bibliografía...) En el módulo IV se presentan 2 casos prácticos que el alumno deberá realizar obligatoriamente.

Al finalizar cada módulo el profesorado propondrá diferentes temas de debate en un foro en dónde la participación del alumnado es obligatoria al menos 1 vez por foro.

Durante el curso se realizarán 2 conferencias con expertos en las materias tratadas en el curso y que permitirán al alumno realizar preguntas en tiempo real.

La duración es de 160 horas repartidas en 7 semanas.

Va dirigido a todos los empleados de la empresa, para que conozcan la implicación de esta nueva gestión empresarial y para ampliar sus conocimientos y competencias profesionales en acciones de RSC. Y como pueden aplicar esto, a su trabajo diario. El profesorado corresponde a Orencio Vázquez, más los invitados expertos en las videoconferencias.

El precio son 275 euros, pero es 100% bonificable a través de la Fundación Tripartita. El curso es abonado por la empresa, mediante créditos formativos.

A efectos de evaluación se tendrá en cuenta la participación activa en cada uno de los foros y calidad de los trabajos presentados. Al finalizar se obtendrá el certificado,

firmado y sellado por el Observatorio de RSC (en formato digital), recoge el curso realizado, horas de trabajo y duración del mismo.



CONCLUSIONES

Después de la finalización de este trabajo, he comprendido la importancia que tiene una planificación y plan de formación en una empresa. Como influye este aspecto en el éxito que puede conseguir una empresa y en sus beneficios, como invertir en competencias profesionales es la clave para la vida de una empresa, ya que es la única diferencia relevante que en la que puede destacar de las demás. Y por consiguiente, la importancia de un Plan de Formación, los pasos previos y posteriores a la elaboración de uno.

He aprendido a conocer realmente que es un plan de mejora, y como llevarlo a la práctica analizando a una pequeña empresa, desde el punto de vista de sus necesidades, intuyendo cuales podrían ser algunas acciones formativas que les pueden ayudar a su trabajado diario y en general a la organización.

Un aspecto importante que he comprendido después de analizar esta empresa es la importancia de la implicación de la Alta Dirección en este proceso de planificación y como esto influye en los demás niveles jerárquicos. Son los gerentes y directivos los que deben de inculcar a sus empleados la necesidad de estar continuamente actualizados y formados, y como este aspecto beneficia tanto aspectos económico de la organización, como la motivación y la consecución de un buen clima laboral en la empresa.

Puedo concluir después del análisis, que como se ha comentado anteriormente esta empresa no realizaba ningún tipo de formación, generando esto como sus empleados no se actualizan, hacen lo de siempre, no buscan maneras de actualizarse ni de cambiar.

La conclusión extraída en relación al conjunto de pequeñas y medianas empresas es la poca importancia que le dan al departamento de recursos humanos. Y la propuesta que se le puede manifestar a esta organización, como a tantas PYMES, es la idea que para asegurar una durabilidad del capital humano, no es solo captar a trabajadores adecuados al puesto, sino reforzar estas competencias profesionales mediante una política de formación. De esta manera, la formación pasa a considerarse como una inversión, a diferencia del enfoque tradicional en el que la misma se entendía como un gasto.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDRÉS REINA, M.P. (2005):** “Gestión de formación en la empresa”.
- BAYÓN (2002):** “Organizaciones y recursos humanos”.
- BECKER (1983):** “El capital humano”.
- BUCKLEY (1991):** “La formación teoría y práctica”.
- GALLEGO, D. Y ALONSO Mª C (1995):** “La organización que aprende: Un enfoque proactivo para un contexto de calidad y competitividad”.
- GRAPIN. J. P. (1990):** “Claves para la formación en la empresa”.
- ORTIZ DE URBINA (2004):** “Fundamentos de Recursos Humanos”.
- PINEDA, P (2000):** “Auditoria de la formación”.
- RAMIREZ (1997):** “Evolución del impacto del esfuerzo formativo en la empleabilidad”.
- SAÁ PETRA Y ORTEGA ROSARIO (2002):** “La formación”
- SASTRE CASTILLO (2003):** “Dirección de Recursos humanos: Un enfoque estratégico”.
- SOLÉ PARELLADA, F Y MIRABET VALLHONESTA, M. (1997)** “Guía para la formación en la empresa”.
- VALLE CABRERA (2003):** “La gestión estratégica de los recursos humanos”.

WEBGRAFIA:

-MAD COMUNICACIÓN (2002): “*Los costes de la Formación.*”

-FUNDACIÓN TRIPARTITA PARA LA CREACIÓN DE EMPLEO:
<http://www.fundae.es/Pages/default.aspx>

-FORMACIÓN SIN BARRERAS: <https://www.formacionsinbarreras.com/>

-CURSOS PARA EMPRENDEDORES Y PYMES: <http://www.ipyme.org/>

-ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD:
<https://www.aec.es/web/guest/formacion>

-APRENDE MÁS: <http://www.aprendemas.com/es/curso>

-FORMACIÓN PARA ASESORÍAS: <http://adecla.es/formacion-asesorias>



*“Contrata la actitud
y entrena la habilidad” - Atul Gawande*

*“Si usted opina que la capacitación es cara,
es porque es difícil calcular lo que le cuesta
la ignorancia.*

*Las compañías que cuentan con la eficiencia y
lealtad de los empleados invierten
mucho en programas de formación permanentes
y sistemas de promoción.”*
(*Michel Lehouf, en “El Gran principio del Management.”*)

*“Una compañía es solo tan buena como
la gente que tiene” - Mary Kay Ash.*