



---

**Universidad de Valladolid**

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**EL PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA:  
AUTOESCUELA MORÓN S.L.**

Presentado por Laura Morón Redondo

Tutelado por Marta Martínez García

Soria, Enero de 2014.





<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
---------------------------	----------

## **PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL**

### **CAPÍTULO 1**

#### **LA FORMACIÓN EMPRESARIAL**

<b>1.1. Importancia de la formación en las empresas .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2. Aproximación al concepto de Formación Empresarial .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3. Situación actual de la formación en la empresa privada española .....</b>	<b>23</b>
<b>1.4. Comparativa con la situación de la formación en Europa .....</b>	<b>31</b>

### **CAPÍTULO 2**

#### **PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA**

<b>2.1. Departamento de formación en la empresa .....</b>	<b>37</b>
<b>2.2. Diseño del plan de formación en la empresa: fases .....</b>	<b>39</b>
2.2.1. Identificación y análisis de necesidades formativas .....	39
2.2.2. Diseño y planificación de la formación .....	41
2.2.3. Ejecución y seguimiento del plan formativo .....	48
2.2.4. Evaluación de los resultados e impacto en la organización .....	49
2.2.5. Implementación de acciones de mejora y correctivas .....	55

## **PARTE SEGUNDA: ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO**

### **CAPÍTULO 3**

#### **DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA AUTOESCUELA MORON S.L.**

<b>3.1. Descripción de la empresa .....</b>	<b>60</b>
<b>3.2. Antecedentes de formación.....</b>	<b>61</b>
<b>3.3. Diseño del plan de formación .....</b>	<b>62</b>

3.3.1. Identificación y análisis de necesidades formativas .....	63
3.3.2. Diseño y planificación de la formación .....	80
3.3.3. Ejecución y seguimiento del plan formativo .....	103
3.3.4. Evaluación de los resultados e impacto en la organización .....	104
3.3.5. Implementación de acciones de mejora y correctivas .....	107
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>115</b>

#### **ANEXO I**

Cuestionario para la detección de necesidades formativas .....	123
--	-----

#### **ANEXO II**

Programa de la acción formativa .....	125
---------------------------------------	-----

#### **ANEXO III**

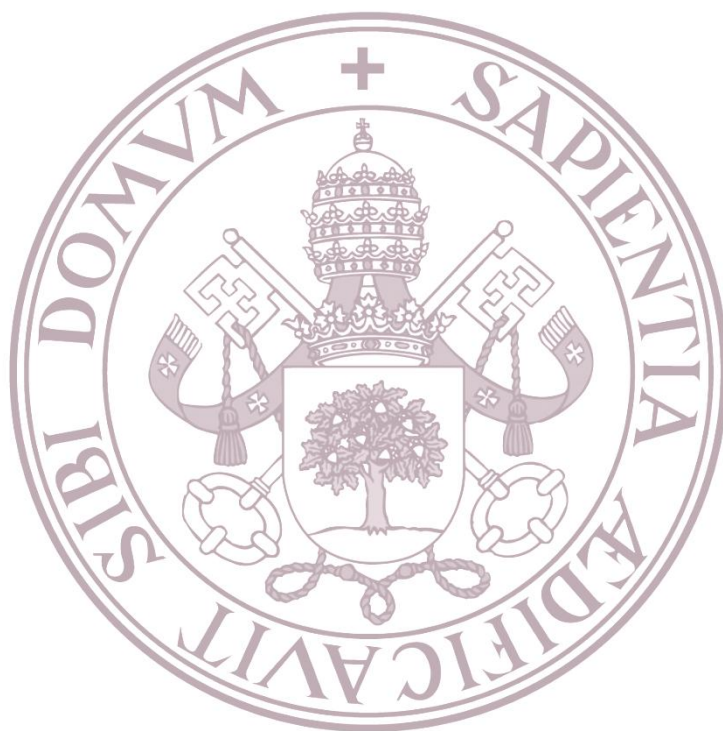
Comunicación de la formación a los trabajadores .....	127
---	-----

#### **ANEXO IV**

Cuestionario de evaluación de la formación .....	129
--	-----







## INTRODUCCIÓN

---





Formación es un término comúnmente utilizado, sin prestar demasiada atención a los matices que pueda tener su significado. Desde que un individuo nace, pasa por diferentes etapas educativas, donde adquiere valores y creencias que le interrelacionan con la sociedad, o asimila conocimientos y aptitudes que se afianzan con la propia experiencia, la reflexión o el estudio. Al acceder al mercado laboral, requiere además, un proceso formativo continuo y sistemático que sea capaz de detectar correctamente sus necesidades o deficiencias y le permita ser más competitivo en el desempeño de sus tareas; es lo que se denomina formación empresarial.

En la actualidad, las empresas españolas pasan por momentos difíciles donde han de agudizar su ingenio y buscar una ventaja competitiva que les permita diferenciarse de la competencia. Para ello, la mejor solución no siempre es invertir en sofisticados cambios organizativos o productivos, si no maximizar el potencial de los recursos humanos de que dispone.

El consumidor es cada vez más exigente a la hora de elegir sus productos o servicios. En consecuencia, las organizaciones han de contar con personal cualificado y polivalente capaz de adaptarse a los cambios que se produzcan en el entorno y a las innovaciones tecnológicas que requiera su puesto de trabajo. La formación empresarial, resulta por tanto, un eslabón fundamental sin el que es difícil subsistir a largo plazo.

## INTRODUCCIÓN

---

Como se explica en el primer capítulo, una buena formación empresarial contribuye a que se establezca una mayor comunicación entre las áreas funcionales de la organización, a que se puedan alcanzar los objetivos marcados con mayor facilidad y además, puede resultar un instrumento útil para la gestión de los recursos y la motivación del personal, sin olvidar que les aporta una mayor seguridad y salud laboral.

Igual de importante resulta contar con personal cualificado que se encargue de diseñar el Plan de Formación Anual. Para ello, se deberá realizar un análisis DAFO que permita identificar el posicionamiento de la empresa en su sector de actuación, se marcarán unos objetivos estratégicos y se identificarán las necesidades formativas comparando las competencias actuales y futuras exigidas para cada puesto. Así mismo, al final de cada ejercicio se deberá seguir un minucioso proceso de evaluación en el que se valore la eficiencia de la formación ejecutada y se propongan acciones correctivas y de mejora que ayuden en la planificación del ejercicio siguiente.

Si recurrimos a noticias, recortes de prensa o informes oficiales emitidos durante los últimos cinco años sobre la situación actual de la formación en la empresa privada española, los datos son cuanto menos alarmantes. No sólo se han reducido enormemente los Presupuestos Oficiales del Estado en materia formativa, si no que los propios empresarios han recortado también sus presupuestos privados en más de un 30% encontrándonos ahora mismo en torno a niveles del año 2004. Además, existen una serie de subvenciones y bonificaciones a las que podrían acogerse todas las empresas para formar a sus trabajadores y sin embargo muchas de ellas se están perdiendo anualmente en PYMES y microempresas por falta de información o desconocimiento de su existencia.

Analizando todo lo expuesto anteriormente, resulta contradictorio, que por un lado se haga tanto hincapié en la necesidad de formar a los trabajadores de una organización para que sean competitivos y se adapten a los cambios, y por otro, que la formación sea una de las primeras partidas sobre la que aplicar recortes.

Es por ello, mi inquietud personal de profundizar, con este Trabajo Fin de Grado, en el estudio de la importancia que puede tener la formación en el futuro de una empresa y en qué medida puede suponer una ventaja competitiva para la misma. A su vez, se pretende diseñar e implementar correctamente el Plan de Formación anual de una empresa teniendo en cuenta todas y cada una de sus fases.

En vista de que la mayor parte de las empresas que me rodean son PYMES o microempresas y que son éstas las menos avanzadas en materia de formación empresarial, he decidido transferir los conocimientos teóricos

expuestos en la primera parte del trabajo a un caso práctico real de una PYME, en concreto, la empresa donde trabajo: Autoescuela Morón SL. Así, se aportará la visión específica de una pequeña empresa, que aunque su actividad principal es impartir formación, a día de hoy no dispone de un plan de formación debidamente estructurado.

El objetivo principal de la aplicación práctica del trabajo, es diseñar el plan de formación para 2014 de la empresa elegida y ayudarle así a detectar correctamente sus necesidades, diseñar los programas formativos o planificar las acciones formativas. Teniendo en cuenta que la ejecución de la formación planificada no se realizará hasta el próximo año, no será posible realizar la evaluación real de la misma ni la propuesta de acciones correctivas o de mejora. Sin embargo, sí que se establecerá un procedimiento para que el responsable de formación pueda realizarlo adecuadamente a finales de 2014.

Para el estudio, se ha recurrido a una exhaustiva revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias que ha permitido definir claramente el marco conceptual y hacer un análisis de la evolución que ha sufrido la formación empresarial hasta llegar a la situación actual. Además, como el método elegido ha sido el “estudio del caso” y se ha aplicado a una empresa real, a la cual se ha tenido gran accesibilidad, se han incluido los resultados obtenidos a través de la cumplimentación de cuestionarios y realización de entrevistas personales que permiten una visión totalmente real y objetiva del tema.

El trabajo, se ha organizado en dos partes. La primera hace referencia al marco conceptual y la segunda a la parte empírica. A su vez, la primera parte se ha dividido en dos capítulos:

Capítulo 1: “La formación empresarial”. En él se justifica la importancia que tiene la formación en las empresas, se realiza una aproximación al concepto de formación empresarial y se analiza cuál es la situación de la formación empresarial en España y su comparativa con otros países de la Unión Europea.

Capítulo 2: “Plan de formación en la empresa”. Este capítulo recoge las características que debe tener el departamento de formación de una empresa y analiza las fases por las que ha de pasar todo plan de formación empresarial, desde la identificación y análisis de necesidades formativas, pasando por el diseño, la planificación y ejecución de la formación, hasta llegar al proceso de evaluación y propuesta de acciones correctivas o de mejora.

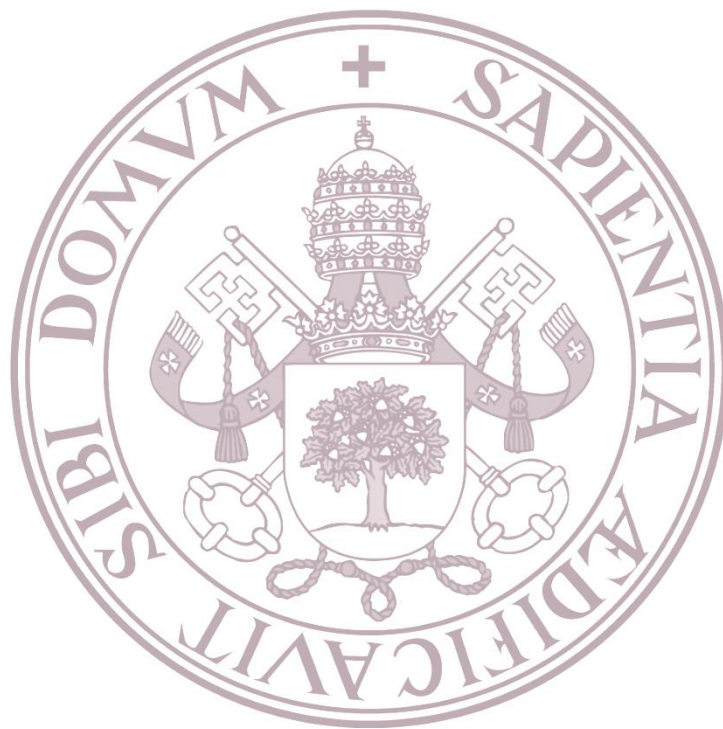
Capítulo 3: “Diseño del Plan de Formación en la empresa Autoescuela Morón SL”. Una vez desarrollada la parte teórica, se realiza la parte empírica a través del método “estudio del caso” sobre la empresa mencionada

## INTRODUCCIÓN

---

anteriormente, que ha sido elegida sobre todo por la cercanía que me aporta y el conocimiento previo que tengo tanto de la empresa como del sector. Además, la intención de este Trabajo Fin de Grado siempre ha sido ampliar conocimientos y poder transferirlos al puesto de trabajo, por lo que no encuentro mejor manera que aplicarlos a mi propia empresa.

Para terminar quiero expresar mi agradecimiento personal a la tutora Dña. Marta Martínez García que me ha guiado este Trabajo Fin de Grado y a la dirección y trabajadores de Autoescuela Morón SL que han colaborado enormemente en el desarrollo de la parte empírica del mismo.



## CAPÍTULO 1

---

# LA FORMACIÓN EMPRESARIAL



Este primer capítulo se inicia con una reflexión en la que se pone de manifiesto el grado de importancia que otorgan las empresas españolas a la formación de sus trabajadores para el correcto desempeño de sus puestos de trabajo.

A continuación, tras una exhaustiva revisión bibliográfica, se realiza una aproximación al concepto de formación empresarial y se diferencia el término de otros comúnmente utilizados como sinónimos.

Por último, se expone un estudio de la situación actual en que se encuentra la formación en la empresa privada española, así como una breve comparativa europea.

### **1.1 IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS**

Vivimos en una sociedad cambiante, donde las nuevas tecnologías y el continuo desarrollo de los procesos productivos hacen que tengamos que avanzar a un ritmo vertiginoso.

En ocasiones, la formación se ha convertido en la forma más económica de alcanzar los objetivos de la empresa. Por un lado, facilita la adaptación a nuevos cambios e innovación empresarial, y por otro, aumenta la capacidad del

personal de la empresa diversificando la toma de decisiones a distintos niveles. Además, la formación colabora en la comunicación entre las diferentes áreas funcionales y se convierte en un instrumento útil para la gestión de los recursos humanos y la motivación del personal. (Solé y Vallhonestá, 1997)

Según expone De Ansorena (2008), para ser una empresa competente hay que ser flexible y adaptarse a los cambios del entorno. Se debe ofrecer un producto de calidad al menor coste. A menudo se destinan grandes inversiones en diseñar e implementar sofisticados cambios organizativos, que al olvidar la formación de las personas implicadas, acaban por no responder a las expectativas. La formación no solucionará todos los problemas de la empresa pero sí aportará una mayor rentabilidad de procesos y optimizará las formas de trabajo. (Solé y Vallhonestá, 1997).

Los cambios en el entorno, han de ser entendidos como oportunidades, no como amenazas. (Blanco, 2007). Ir por delante de la competencia puede suponer una ventaja competitiva muy alta, por lo que resulta imprescindible que los empleados adquieran los conocimientos, aptitudes y actitudes necesarias y sean capaces de transferirlas a sus puestos de trabajo.

Del mismo modo, la formación en la empresa no puede improvisarse. La aplicación del sentido común no es suficiente para detectar y analizar las necesidades formativas, ejecutar las acciones necesarias, ni seleccionar a los trabajadores que deben participar en ellas. La formación requiere de un plan previo integrado en la planificación estratégica de la organización, que le ayude a definir sus metas, mejorar su funcionamiento y aumentar el grado de satisfacción de los trabajadores. (Solé y Vallhonestá, 1997).

La impartición de formación en la empresa es un valor estratégico para la misma ya que le aportará seguridad, salud laboral, flexibilidad y aumenta la motivación y el compromiso de los trabajadores. (Aragón, 2004)

Como bien afirmaron Gan y Soto (1999) y Aragón (2004), “La formación no es un fin, es un medio para mejorar, cualificar, perfeccionar”. Será el departamento de recursos humanos el encargado de realizar un análisis DAFO para detectar las amenazas, oportunidades, puntos fuertes y débiles de la empresa y valorar las directrices a seguir conforme a los objetivos generales planteados por la dirección de la misma, a través del plan de formación anual. Éste, debe contemplar continuamente las necesidades ocasionadas tanto por factores externos como internos de la propia compañía, pero sobre todo, debe ser capaz de medir la aplicabilidad al puesto de trabajo. (De la Fuente, 2002).

Ante todos estos razonamientos de diferentes autores sobre la importancia que adquiere la implantación de un Plan de Formación en las



empresas, nos surge actualmente una pregunta *¿Por qué, si la formación resulta tan importante y beneficiosa, en época de crisis, las empresas recortan sus presupuestos en formación por encima de otro tipo de gastos?*

Ya en 1976 Peter Drucker afirmó que el recurso económico básico de una organización había dejado de ser su capital, sus recursos naturales o su fuerza de trabajo. Ese recurso es y seguirá siendo su conocimiento.

Desafortunadamente, el sistema educativo no siempre está a la altura de lo que el sistema productivo necesita, por lo que los trabajadores no llegan a cubrir las expectativas demandadas por su puesto. Durante décadas, PYMES y microempresas, han demandado operarios sin cualificación específica, que desarrollaban los oficios a través de su auto-aprendizaje y de las recomendaciones de sus compañeros. Actualmente, muchos de esos trabajadores sin formación reglada, han pasado a situación de desempleo, y ven la imperiosa necesidad de formarse para poder optar de nuevo al mercado laboral.

Ojeando las ofertas de empleo, se observa que el perfil más demandado es el de un profesional, con altos conocimientos en la materia, que sea capaz de intervenir en varias tareas, es decir, que sea polivalente (Pereda y Berrocal, 2011) por lo que la formación continua se hace imprescindible en cualquier carrera.

Años atrás, en épocas boyantes, las empresas invertían en formación, pero a día de hoy son muchas las que prefieren contratar profesionales cualificados que no les hagan “gastar” en formación. La situación actual de crisis económica, obliga a muchas PYMES a recortar en gastos para poder compensar la acusada disminución de sus ingresos, siendo las partidas más afectadas la de publicidad o la de formación. Pero, *¿Cómo voy a vender si no me doy a conocer? o ¿Cómo puedo seguir siendo competitivo si mis trabajadores no cumplen las exigencias requeridas? Consultando revistas de actualidad y navegando por internet obtenemos las respuestas.*

Así por ejemplo, La Consultoría de Recursos Humanos “Thinking People” a través de su blog expone que *“la rutina diaria, el cumplimiento de objetivos económicos y la teórica “falta de tiempo” nos lleva a dejar en último plano algo tan importante como es el reciclaje del conocimiento, tanto de los trabajadores como de los propios directivos. Bien es cierto que la experiencia diaria nos enriquece y ayuda a cumplir las expectativas marcadas, sin embargo debemos tener en cuenta que la formación no es una pérdida de tiempo o un gasto para la empresa si no todo lo contrario, es una inversión a largo plazo. Por esto, no sólo la empresa tiene que entender la Formación como una inversión, también el propio trabajador debe valorarlo así, teniendo en cuenta*

*que por un lado va a aportar un mayor valor a su empresa y por otro va a aumentar notablemente su enriquecimiento intelectual y personal.”*

La Consultora de Formación IFAES, con el apoyo del grupo editorial Observatorio de Recursos Humanos, ha publicado el Barómetro IFAES 2013, con el objetivo de tomar el pulso al mercado y conocer las tendencias y retos futuros a los que se enfrentan las empresas privadas respecto de la formación y del desarrollo de sus colaboradores. Según los resultados arrojados por dicho barómetro, el 75% de las empresas encuestadas invierte menos del 1% de su masa salarial en formar y desarrollar a sus colaboradores. En opinión de Laurent Etcheverry, director general de IFAES, *“tal y como se indica en el barómetro, varias pueden ser las causas subyacentes a este hecho: el retraso histórico de España respecto de los beneficios sociales, la ausencia de un marco jurídico que obligue a las empresas a invertir un mínimo anual en acciones formativas, o la menor concienciación por parte del tejido empresarial español de la necesidad y la importancia de formar y desarrollar a los colaboradores como un pilar del éxito global de la organización”*.

En la misma línea, IEBSchool (Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores), a través de su blog, ha abierto un debate sobre “¿Por qué no invierten las empresas en Formación?” concluyendo lo siguiente:

- Muchas PYMES ven la formación como un gasto, no como una inversión. Esta visión a corto plazo de la formación, se agrava con el temor a que, una vez formados, los trabajadores abandonen la empresa y apliquen los conocimientos adquiridos en una empresa de la competencia.
- La complejidad de medir los resultados obtenidos con la formación, dificulta la comprensión de que los trabajadores van a ser más productivos después de recibirla.

Para Laurent Etcheverry (Barómetro IFAES 2013) una de las asignaturas pendientes de los responsables de formación profesional en nuestro país sería *“diseñar acciones formativas con mayor impacto en la organización y poder medir el retorno sobre la inversión de las mismas”*. De hecho, muchas empresas se han mostrado preocupadas porque la formación contribuya de verdad a despertar conciencias, a cambiar modos de trabajar, a insuflar motivación en los equipos y a alcanzar los objetivos de la empresa.

Por su parte, Nallam Formación ha puesto en marcha una iniciativa pionera, en la que propone otorgar el sello de calidad ERT (Empresa Responsable con sus Trabajadores) a las empresas Españolas que más inviertan en formación, con el objetivo, según explica su director Julián Navarro,

de premiar a las compañías que permitan que sus trabajadores se formen y animar al resto a que lo hagan.

También han aparecido en los últimos años nuevos métodos formativos, que permiten una mayor adaptación a las empresas. Son los contenidos semipresenciales que combinan sesiones presenciales con formación on-line. Estos contenidos se completan junto con otro de los métodos “baratos” que últimamente se han demostrado eficaces: las redes de expertos, foros de dudas, aprendizaje a través de compañeros..., el llamado aprendizaje informal que está tan de moda gracias a las redes sociales y los avances tecnológicos.

En definitiva, son muchos los profesionales que advierten sobre la importancia de crear un plan de formación sistemático en las empresas, acorde a sus propios objetivos, para optimizar los recursos y mantener su competitividad en el mercado.

Como bien dice un proverbio chino:

*“Si tus necesidades son para un año, siembra grano  
Si son para 10 años, planta arboles  
Si son para 100 años, forma hombres”*

### **1.2 APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL**

En la vida, podemos llegar a escuchar el término “formación” en innumerables ocasiones. Sin embargo, no siempre se utiliza con el significado correcto. Palabras como educación, desarrollo, aprendizaje o entrenamiento pueden parecer sinónimas pero en realidad tienen diferentes acepciones.

A continuación, se explican las diferencias entre los distintos conceptos que no tienen por qué verse como procesos excluyentes entre sí sino como complementarios:

- **DESARROLLO:** Es el proceso por el que se adquieren conocimientos y competencias útiles para la empresa y se aplican según los objetivos marcados. (Albáizar, 2004). Se dice que se está llevando a cabo un proceso de desarrollo personal cuando se adquieren conocimientos, habilidades y actitudes, sin tener a la vista un puesto de trabajo concreto, ni actual ni futuro, sino que el individuo los utilizará cuando le surjan las circunstancias laborales apropiadas. (Centro de Estudios Financieros.2012)

- **ENTRENAMIENTO O ADIESTRAMIENTO:** Hace referencia a poner en marcha programas que mejoren el dominio práctico del puesto de trabajo (Puchol, 2007). Se aplica cuando se detectan deficiencias en personas que ocupan un determinado puesto y se ponen en marcha programas específicos que les permitan aprender los conocimientos, habilidades o actitudes que carecen y que resultan esenciales para el correcto desempeño de sus funciones. (Centro de Estudios Financieros.2012)

- **APRENDIZAJE:** Es el proceso por el que el individuo adquiere conocimientos a través de su propia experiencia, reflexión o estudio. (Puchol, 2007). Ese aprendizaje será positivo cuando hay un cambio en el comportamiento de la persona y hace posible una actuación más correcta frente a una situación determinada. (Solé y Vallhonestá, 1997)

- **EDUCACION:** Son los valores que se inculcan al individuo a través de la sociedad. Es un proceso amplio, cuyos objetivos están orientados a la persona, haciendo que cada uno se comporte de forma particular, estimulando sus capacidades críticas y analíticas. Los efectos de la educación son observables a largo plazo. (Buckley y Caple, 1991 y Andrés, 2005)

En la siguiente tabla se exponen las principales diferencias entre educación y formación:

TABLA 1.1.- Diferencias entre formación y educación

CRITERIOS	EDUCACIÓN	FORMACIÓN
Socialización	Inculca valores y creencias vigentes en la sociedad.	Inculca valores y creencias vigentes en la empresa.
Orientación	Hacia la persona (vida en general).	Hacia la profesión y el trabajo (vida profesional).
Diferencias individuales	Aumenta las diferencias individuales.	Al aprender conductas específicas y uniformes, tiende a disminuir las diferencias individuales.
Naturaleza del proceso	Proceso orgánico que conlleva cambios menos previsibles en el individuo.	Proceso mecánico que hace hincapié en respuestas uniformes y previsibles.
Contenidos	Dota de estructuras teóricas y conceptuales que estimulan las capacidades analíticas y críticas del individuo.	Conocimientos, técnicas y actitudes específicas para desarrollar tareas específicas.
Efectos	Se observan a largo plazo.	Se observarán con más inmediatez que los de la educación.

Fuente: Andrés, 2005

Del término “formación” se encuentran múltiples definiciones. Todas ellas con el propósito de capacitar al trabajador para que pueda realizar eficientemente una tarea determinada, bien sea por un cambio tecnológico, una nueva organización del trabajo, la realización de nuevas tareas o la promoción del propio empleado. (Andrés, 2005)

Así, por ejemplo, Amaro 1990:266, describe la formación como “*el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución*”.

Chiavenato 1995:416, la define como “*un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual se logra la adquisición de nuevas conductas o cambios de conducta ya observadas, por una nueva conducta deseada*”.

Por su parte, Solé y Vallhonestá, 1997:21, definen formación como “*la metodología sistemática y planificada, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en sus puestos de trabajo, a*

*enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus actitudes, a la mejora de sus capacidades y a enseñarles a aprender”.*

Del mismo modo, Pereda y Berrocal, 2011:302, definen formación como: *“proceso sistemático y continuo a través del cual se trata de modificar o desarrollar las competencias y los comportamientos de los formandos, a través de distintas acciones formativas, dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la empresa”.*

De todas ellas, aunque con pequeños matices, se extraen una serie de elementos esenciales que ha de tener todo proceso formativo desarrollado por las empresas. (Pereda y Berrocal, 2011 y Aragón, 2004):

- Proceso sistemático y continuo: La formación empresarial no puede entenderse como la impartición de acciones formativas sin sentido. Ha de ser un proceso perfectamente medido y estudiado en el que se detecten las necesidades de la empresa y sus trabajadores, se fijan una serie de objetivos, se prioricen las acciones formativas a desarrollar conforme a una adecuada gestión de costes, se ejecuten las acciones de forma adecuada y se evalúen los resultados obtenidos. Además, la formación ha de ser entendida como un proceso continuado en el tiempo, no como un hecho puntual aislado. En la mayoría de las empresas se establece un plan de formación anual, si bien, hay determinados programas formativos que exigen una planificación más a medio y largo plazo.

Solo de esta manera conseguiremos cumplir los objetivos marcados según la estrategia general de desarrollo de la empresa.

- Competencias y comportamientos: Una buena planificación de la formación conlleva un estudio pormenorizado de las necesidades o deficiencias que sufren los trabajadores de la empresa, puesto que las acciones formativas que se lleven a cabo conforme al plan de formación, han de cubrir las competencias exigidas por cada puesto de trabajo. Para ello debemos tener perfectamente descrito el perfil ideal de cada puesto conforme a las siguientes directrices:

- Qué **conocimientos** generales y específicos son necesarios para ese puesto de trabajo.
- Qué **habilidades y destrezas** ha de tener el trabajador para poner en práctica esos conocimientos adquiridos.
- Qué **actitud** ha de mostrar el trabajador en su puesto de trabajo.

- Qué **objetivos** y motivaciones posee el trabajador en su puesto.

- Formandos: El componente clave de toda acción formativa es el alumno. Si queremos que lo aprendido tenga transferencia al puesto de trabajo, es preciso hacer una correcta selección del grupo de participantes. Que el mismo sea homogéneo o heterogéneo dependerán del tipo de acción y de los resultados esperados.

- Acciones Formativas: Dependiendo del tipo de necesidad o deficiencia encontrada en el grueso de la empresa, se establecerán diferentes programas formativos que a su vez englobarán las acciones formativas necesarias para cubrir esas carencias. En cada acción se elegirá entre impartir cursos de carácter presencial, a distancia, en teleformación, en un centro externo, en el mismo puesto de trabajo, etc. Es de vital importancia planificar correctamente las acciones formativas puesto que una mala elección en el modo de impartición puede suponer el fracaso de la formación.

- Objetivos de la empresa: Todo lo descrito anteriormente no puede alejarse de la visión estratégica global de la empresa. La dirección de la empresa ha de comprometerse con la implantación del plan de formación anual y los responsables de cada departamento han de involucrar a su equipo en el planteamiento de objetivos y la detección de sus propias necesidades.

### 1.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA PRIVADA ESPAÑOLA

Continuando con lo expuesto en el primer apartado de este capítulo en el que se hace referencia a la importancia de la formación en las empresas, en este punto tratamos de analizar cuál es la situación actual de la formación en la empresa privada española para, a continuación, hacer una comparativa con otros países de la Unión Europea.

En primer lugar, hay que reseñar que los fondos de formación existentes actualmente en España provienen de 5 vías diferentes:

- Fondos privados: Aportación privada de particulares y empresas.
- Bonificaciones a través de las cuotas de Seguridad Social: Crédito anual disponible para los trabajadores del Régimen General de la Seguridad Social, que proviene de la cuota de formación profesional que aportan empresas y trabajadores en las nóminas mensuales. Es lo que se denomina formación de demanda y en ella se integran las acciones formativas de las empresas y los permisos individuales de formación. (REAL DECRETO 395/2007, y ORDEN TAS/2307/2007)
- Planes de Formación Estatales y Regionales. Es lo que se denomina formación de oferta y se financia, conforme a lo establecido en los Presupuestos Generales del Estado, por las aportaciones del Fondo Social Europeo y las aportaciones específicas establecidas en el presupuesto del Servicio Público de Empleo Estatal. Asimismo, las Comunidades Autónomas, podrán destinar fondos propios para financiar la gestión de las iniciativas de formación. (REAL DECRETO 395/2007)
- INAP (Instituto Nacional de la Administración Pública): Es un organismo autónomo adscrito al Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, que se encarga de seleccionar y formar a los funcionarios de la Administración Pública Española y se financia con cargo a los Presupuestos Generales del Estado. ([www.inap.es](http://www.inap.es))
- Planes de Formación dirigidos principalmente a desempleados: Existen también diferentes planes de orientación laboral y formación profesional ocupacional que tratan de reinserir a la población desempleada en el mercado de trabajo. ([www.sepe.es](http://www.sepe.es))

En este Trabajo Fin de Grado se realiza el análisis de la situación actual de formación en la empresa privada, por lo que no se incluyen en el estudio la formación del INAP y la específica para desempleados.

Para el estudio, se consultan varios informes estadísticos publicados en los últimos meses por diferentes Consultoras de Formación. Entre ellos encontramos el Barómetro IFAES de la Formación Profesional en España 2013 elaborado a través de una muestra recogida de 137 cuestionarios completos enviados a un total de 9233 empresas, el informe publicado por Adecco Training en base a las encuestas realizadas a 540 empresas de doce sectores diferentes y el informe emitido por la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo sobre el Balance de Resultados Obtenidos de la Formación Bonificada de 2011 y 2012.



De todos ellos, se desprenden los siguientes resultados:

El tratamiento de la formación en la empresa aporta grandes diferencias dependiendo de si el análisis se realiza en una gran empresa, en una PYME o en una microempresa. En el 100% de las empresas de más de 500 trabajadores existe la figura del “Responsable de Formación”, mientras que un 21% de las empresas encuestadas de menos de 100 trabajadores declara no disponer de un profesional que desempeñe de manera exclusiva la gestión de la formación profesional en la empresa de modo organizado y estructurado. Esto se acentúa aún más en el caso de las microempresas, que no solo no disponen de un responsable de formación sino que en el 70% de los casos no realizan ningún tipo de formación anual. (Barómetro IFAES 2013, Fundación Tripartita 2011 y 2012).

Resulta llamativo también, que las empresas con menos empleados no realicen un diagnóstico que detecte las necesidades de formación de sus empleados, bien por falta de recursos, bien porque no le den suficiente importancia. Esto significa que la formación se desarrolla según necesidades puntuales, pero sin atender a una planificación previa que maximice el presupuesto y la adecuación de la formación al puesto de trabajo. (Barómetro IFAES 2013).

De manera global, llama la atención que sólo un 25% de las empresas destine más del 1% de su masa salarial a la formación. Resulta además preocupante que el 70% de las empresas de más de 500 empleados destine menos del 1%. Si miramos a países como Francia o EE.UU. estas cifras alcanzan el 2,9 y el 2,5% de media respectivamente. (Barómetro IFAES 2013).

Además, durante este año 2013, un 31,9% de los encuestados ha reducido su partida presupuestaria para formación a pesar de los nuevos cambios introducidos en la última reforma laboral en los que se recogía, entre otros aspectos, la obligatoriedad de dar 20 horas de permiso para formación a los trabajadores o la definición de un plan específico de formación para toda la plantilla de la empresa, lo que hacía pensar en una mayor inversión en formación. (Adecco Training 2012)

Según Francisco Aranda, presidente laboral de la Confederación Empresarial de Madrid (CEIM), en España, *“el 58% de la población activa carece de acreditación de su cualificación profesional. Trece millones y medio de trabajadores no están preparados profesionalmente para el empleo que realizan”*, Añade: *“Si queremos huir de la crisis, es condición indispensable dirigirnos hacia una economía de servicios basados en el conocimiento a través de la formación”*. (Sánchez 2012)

Alfonso Luengo Álvarez-Santullano, director gerente de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo mantiene que *“El sistema no falla porque haya crisis, sino porque no contribuye al empleo ni a aumentar la empleabilidad de los ocupados. Y esto es un escándalo. Por ello es bueno hacer que sea más transparente y abierto, permitir una mayor concurrencia”,* A su juicio, *“la reforma del sistema pivotará en la profesionalización de las entidades que intermedian, la simplificación de los trámites, la implantación en las microempresas y, sobre todo, aquellos puntos que permitan incrementar la eficacia de los cursos sin aumentar sus costes”.* (Sánchez 2012)

En términos generales, conforme a los datos publicados por la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, la aportación del presupuesto para formación fue creciente hasta 2010. A partir de entonces, ha ido decreciendo estrepitosamente hasta situarse, en 2013, en torno a niveles de 2004 o inferiores.

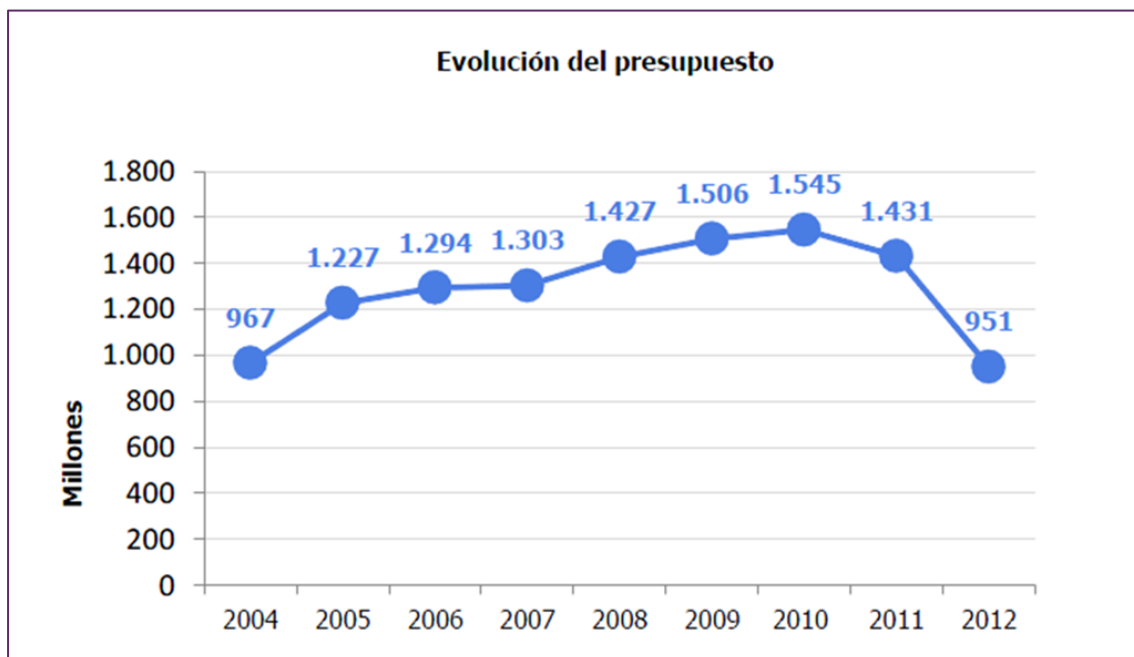
Con el comienzo de la crisis económica en 2008, el Gobierno de España comenzó a recortar en presupuestos para formación. Sin duda, los Presupuestos Generales de 2012 fueron los más austeros disminuyendo la aportación en un 60%. Además, el dinero proveniente del Fondo Social Europeo se ha visto mermado desde 2007 con la entrada de nuevos países demandantes de fondos, como Rumanía y Bulgaria, a la Unión Europea.

En la misma línea, desde 2008, las empresas han reducido considerablemente sus aportaciones privadas para la formación de sus trabajadores con el fin de reducir gastos y mantener estables sus cuentas de resultados.

A continuación, se exponen varios gráficos que ponen de manifiesto la disminución del presupuesto formativo en España.

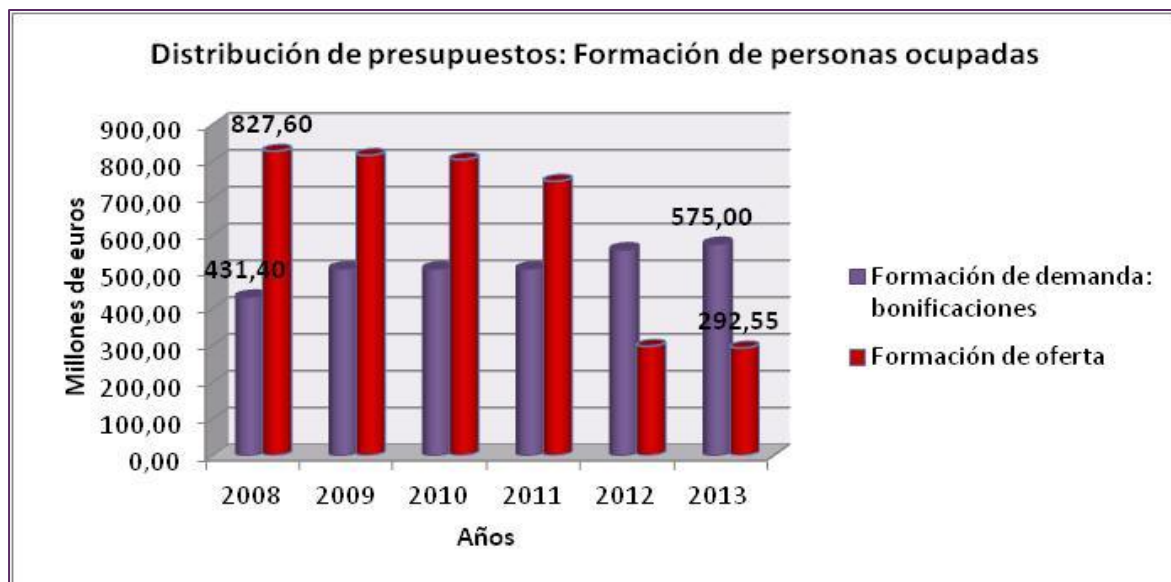
## LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

GRÁFICO 1.1.- Evolución del presupuesto de formación para ocupados (en millones de euros)



Fuente: Fundación Tripartita para la Formación en el empleo (2012)

GRÁFICO 1.2.- Evolución del presupuesto destinado a la formación de ocupados en España tanto a nivel de Formación de oferta como de demanda.



Fuente: Elaboración propia (En base a los Presupuestos Generales del Estado 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 Y 2013)

Como se puede observar claramente en los gráficos, la distribución del presupuesto destinado a formación a través de los Presupuestos Generales del Estado ha sufrido una notable transformación en los dos últimos años.

La formación de oferta, que principalmente ha sido impartida en España por los sindicatos, ha pasado de tener 827 millones de euros de presupuesto en 2010 a 292 millones en 2013. Esto ha supuesto un duro golpe para las empresas, que han visto reducir los catálogos de acciones formativas subvencionadas de forma notable.

Por el contrario, la formación de demanda o formación bonificada crece levemente cada año situándose en 2013 en 575 millones de euros presupuestados. Este tipo de acciones formativas responden mejor a las exigencias propias de cada centro de trabajo. Es por ello, que gracias a las aportaciones mensuales (0,10 % de la Base de Cotización) de los trabajadores que cotizan en el Régimen General de la Seguridad Social, el Gobierno Central continúa apostando por mantenerla.

Los últimos datos publicados sobre Formación Bonificada a través de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo en sus informes anuales de 2011 y 2012 ponen de manifiesto las siguientes premisas:

- Un 28,8% de las empresas españolas formaron a sus trabajadores de manera bonificada en 2011, aumentando ligeramente en 2012 hasta situarse en el 31,1%.

Aunque debemos mirar el análisis de manera positiva por su ligero aumento año tras año, esta es una cifra relativamente baja teniendo en cuenta que el 100% de las empresas privadas cotizan a formación profesional.

Cada año se van formando más trabajadores a través de acciones bonificadas pero el desconocimiento por parte de las microempresas y PYMES hace que se avance muy lentamente y se siga “perdiendo” en torno al 70% de los fondos destinados a Formación de Demanda.

En la siguiente tabla se observa el desglose por tipo de empresa, donde casi la totalidad de las grandes empresas utilizan su crédito formativo frente al 26% de las empresas con menos de 9 trabajadores.

TABLA 1.2.- Distribución de la formación de demanda por tipo de empresa.

TIPO DE EMPRESA	PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE HAN REALIZADO FORMACIÓN BONIFICADA EN 2011	PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE HAN REALIZADO FORMACIÓN BONIFICADA EN 2012
MICROEMPRESA (De 1 a 9 trabajadores)	24,70%	26,90%
PYME (De 10 a 249 trabajadores)	58,60%	61,90%
GRAN EMPRESA (Más de 250 trabajadores)	90,20%	91,80%

Fuente: Elaboración propia en base al Balance de Resultados de 2011 y 2012 de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo.

- El porcentaje de participación masculina es superior a la femenina. Tanto en 2011 como en 2012 en torno al 60% de los alumnos fueron hombres frente al 40% de mujeres.

- Madrid, Asturias, Aragón, Cataluña y País Vasco fueron las comunidades autónomas que más alumnos formaron en 2012 frente a Murcia, Canarias y Melilla que se sitúan en el extremo opuesto.

- Durante los últimos años, en torno al 60% de las acciones formativas se desarrollan en modalidad presencial.

Si bien la teleformación ha sufrido un importante crecimiento en los últimos años, las empresas siguen demandando prioritariamente cursos presenciales para sus trabajadores. Sorprende que el 24% de las empresas indique el coaching como modalidad de aprendizaje, ya que es una herramienta habitualmente utilizada para acompañar a los altos mandos. Cada vez más empresas utilizan el coaching con mandos intermedios para acompañar procesos de cambio, lo que puede explicar el buen resultado de esta modalidad. (Barómetro IFAES 2013).

- En la actualidad, las formaciones largas disminuyen en un 47% de las empresas, frente a las formaciones cortas que se mantienen y aumentan en el 96% de las empresas como modalidad de formación.

- Prevención de Riesgos Laborales y Gestión de Recursos Humanos son las acciones formativas con mayor número de participantes. Esto puede deberse a que conforme a lo establecido en la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, será responsabilidad del empresario formar e informar al trabajador en su puesto de trabajo de manera continua.

En mi modesta opinión, la formación en España tiene que avanzar a pasos agigantados, sobre todo en PYMES y microempresas. Se requiere un cambio de mentalidad por parte de gran parte de la sociedad, que no asume la formación continua como parte de su actividad profesional. Desde 2008, con el comienzo de la crisis económica, las pequeñas empresas son reacias a “gastar” dinero en formación y se limitan a impartir acciones formativas impuestas por Ley, sobre todo en materia de Prevención de Riesgos Laborales y Reglamentación Específica para su actividad empresarial.

Expresiones como “los cursos solo sirven para sacar dinero” o “aquí se viene a trabajar y no a perder el tiempo en formación” inundan los despachos de autónomos y microempresas que no son capaces de ver la luz al final del túnel. En este sentido, muchas fábricas se están quedando obsoletas y se ven abocadas al cierre, por no ser capaces de adaptarse al nuevo y exigente mercado laboral. Sus instalaciones, trabajadores y por consiguiente su producto o servicio deja de ser competitivo y ven como la competencia, que sí ha apostado por la formación continua y profesionalidad de sus trabajadores, les quita cuota de mercado.

En los últimos años, la prensa se ha llenado de artículos como los que se enumeran a continuación, que ofrecen una situación totalmente pesimista:

---

*“Sindicatos y patronal tendrán 1000 millones menos para la formación”*

La Vanguardia  
MAR DÍAZ VARELA – MADRID  
01/04/2012

---

---

*“Nuevos recortes en formación para los empleados públicos”*

CCOO  
Federación de Enseñanza Navarra  
05/02/2013

---

---

*“El gobierno recorta en 1500 millones las políticas de Formación y Fomento al Empleo”*

Cincodias.com  
D.M. PÉREZ – MADRID  
30/03/2012

---

El reto ahora está en buscar el lado positivo, en seguir trabajando duro para ser competitivo, en ser más ingenioso que la competencia y sobre todo en ser un buen profesional que se diferencie del resto. Para ello, la formación empresarial es la mejor herramienta.

### **1.4 COMPARATIVA CON LA SITUACIÓN DE LA FORMACIÓN EN EUROPA**

Llegados a este punto, vamos a tratar de comparar la situación de la formación en la empresa española con respecto a la europea. Las fuentes sobre las que consultar son escasas y en todas ellas se reflejan los datos recopilados a partir de cuestionarios cumplimentados por Grandes Empresas, es decir, que los datos obtenidos en la comparativa europea no serían de utilidad a la hora de comparar los datos de PYMES y sobre todo MICROPYMES.

El discurso es repetido de manera insistente tanto en España como en el resto de Europa. Un trabajador más formado es más empleable.

Sin embargo, la hemeroteca de El País Digital, nos ofrece artículos en los que se detalla cómo *“la mitad de las empresas europeas se quejan de no tener el personal cualificado que necesitan. Además, en 2012, solo 2 de cada 10 pensaban incrementar su inversión en formación de la plantilla. Peor aún, el 72% de los responsables de las 500 compañías consultadas por Accenture*

*considera necesario elevar el presupuesto para la formación de sus empleados para ganar competitividad, pero el 86% de los mismos ha hecho justamente lo contrario, recortando esta partida debido a la crisis". (Sánchez 2012)*

Además, mientras en Estados Unidos el 80% de los trabajadores realizan formación continua, en Alemania son más de la mitad y la media europea se sitúa en el 40%, en España el porcentaje está en el 25% y cayendo como los fondos destinados a ella. (Sánchez 2012)

Sin embargo, si se pregunta por el interés que tienen las empresas en materia de formación, el informe Randstad Workmonitor, estudio internacional sobre las expectativas laborales de los trabajadores, también obtiene respuesta. Más de la mitad de los profesionales españoles (55%) asegura que su empresa invierte en esta vía, lo que le sitúa un punto porcentual por encima de la media europea (54%).

Datos contradictorios los obtenidos en estos últimos párrafos. Los estudios demuestran, por un lado, que se están reduciendo los presupuestos formativos en prácticamente todas las empresas y que solo el 25% del grueso de los trabajadores españoles realiza formación continua. Sin embargo más de la mitad de los trabajadores españoles afirma que su empresa invierte en formación. Esto podría explicarse teniendo en cuenta que el 64% de los españoles afirma, según el informe Randstad, sentirse sobrecualificado para el desempeño de su puesto de trabajo. ¿Realmente existe esa sobrecualificación? Personalmente creo que no.

A la cabeza del ranking se colocan países como Bélgica (65%), Suiza (60%) o Alemania (59%), mientras que en el lado contrario se encuentran Grecia (32%), Suecia (50%) y Noruega (50%), como los países donde las empresas invierten menos en formación, según sus trabajadores.

El mismo Informe Randstad Workmonitor 2012, arroja que en 2012 el 97% de los españoles creía que la situación económica era mala o muy mala. Además, un 74% pensaba que la situación se agravaría aún más en 2013.

Sin embargo, revela también, que un 53% de los profesionales españoles aseguran que en su empresa se fomenta el desarrollo profesional. En este sentido, Randstad, ha analizado las posibilidades de promoción de los trabajadores en distintos países de Europa. Si se compara la muestra a nivel internacional, se obtiene un resultado claro. Las empresas españolas muestran un claro enfoque por la promoción laboral de sus empleados, por encima de la media del continente y entre los cinco primeros del ranking comunitario. Esta cifra supone que la mayoría de compañías de nuestro país promueven las



oportunidades laborales dentro de la misma corporación, incentivando los ascensos y el desarrollado de una carrera a largo plazo.

A la cabeza de esta clasificación se encuentran países como Bélgica (59%), Dinamarca (58%) y Suiza (58%), mientras que en el lado contrario de la balanza se sitúan Grecia (35%), Italia (45%) y Suecia (47%), donde a juicio de sus trabajadores, este tipo de mecanismos no se dan tanto.

Randstad en su análisis de la situación laboral a nivel internacional, ha detectado que actualmente uno de los principales objetivos de las empresas tiene que ver con la retención del talento, es decir, de los mejores profesionales. Para ello, las compañías no sólo ponen en marcha campañas de promoción interna sino también de formación. El objetivo es que las empresas focalicen sus esfuerzos en aquellos aspectos más destacados para los trabajadores al mismo tiempo que los transmiten de manera eficaz.

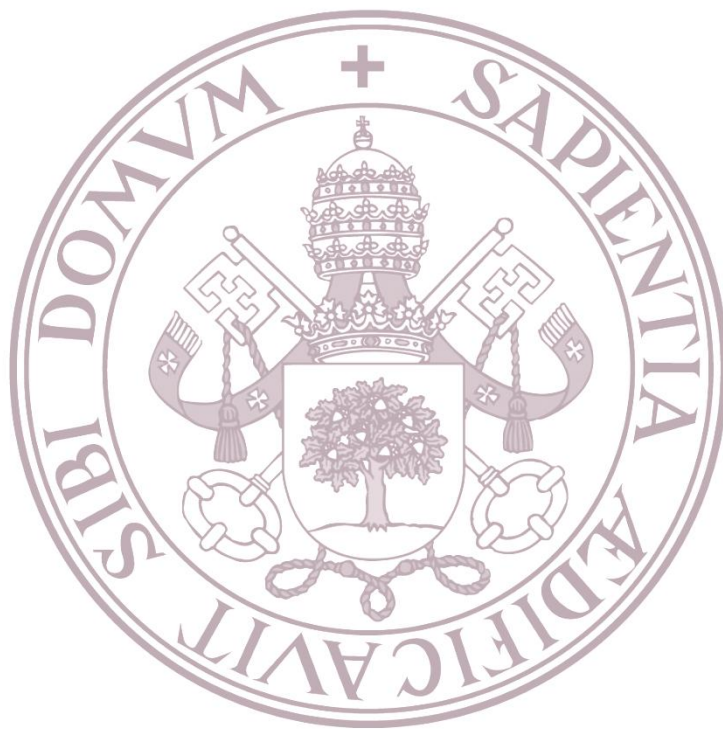
Para 2020 se habrán creado en España, según el informe “Into the Gap” publicado por Randstad, cuatro millones de nuevos puestos de trabajo que requerirán de una alta cualificación; finalizarán sus estudios y entrarán en el mercado laboral 2,1 millones de nuevos talentos; y recuperaremos a 500.000 desempleados con talento, pero también perderemos a unos 540.000 que se jubilarán. De la misma manera, el informe pronostica una brecha de empleo de 1,9 millones de trabajos altamente cualificados. Éstos permanecerán sin cubrir en España bien por un desajuste cuantitativo (porque en determinados sectores haya menos trabajadores disponibles que puestos de trabajo), o bien por un desajuste cualitativo (porque las habilidades de los trabajadores no se correspondan con las demandas de las empresas). (Berkhout y otros, 2012)

Tanto en Europa como EE.UU., aproximadamente dos de cada cinco trabajadores no tienen la formación adecuada para su puesto de trabajo. La sobrecualificación, cuando el trabajador tiene un nivel de formación más alto que el que requiere el puesto de trabajo, es más prominente en EE.UU. que en la UE (23 frente al 18%), mientras que la infracualificación, cuando el trabajador tiene un nivel de formación más bajo que el requerido, es menos prominente (16 frente al 19%). (Berkhout y otros, 2012)

El resultado más importante del desajuste ocupacional será que habrá una carencia de trabajadores en casi todas las regiones en 2020 en todo el mundo. (Berkhout y otros, 2012)

Otras de las conclusiones que se incluyen en el informe son que hay actualmente más profesionales dispuestos a trabajar que puestos de trabajo, excepto en EE.UU., Alemania, Austria y los Países Bajos. Además, existe un exceso de mano de obra en la industria manufacturera para todos los niveles

formativos tanto en Europa como en Estados Unidos, mientras que en la UE el sector servicios se enfrenta de cara a 2020 a la escasez de mano de obra. (Berkhout y otros, 2012)



## CAPÍTULO 2

---

# PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA



En este segundo capítulo se analizan las funciones del departamento de formación en la empresa y se desarrollan las fases que ha de tener todo plan de formación, desde la detección de necesidades hasta la implantación de acciones correctivas y de mejora.

### **2.1 DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA**

Según lo expuesto en el capítulo anterior, la formación es un proceso sistemático, dividido en fases, que han de ser integradas en la estrategia global de la empresa. Para ello, el Centro de Estudios Financieros (2012) establece que ha de haber un empleado que asuma las funciones de “responsable de formación” tales como:

- ❖ Dirigir y coordinar la formación.
- ❖ Desarrollar la formación mediante el diseño de programas e implantación de acciones formativas.
- ❖ Asesoramiento a los trabajadores.
- ❖ Investigación e innovación a través de propuestas de mejora.

A su vez, para poder llevar a cabo sus funciones, el responsable de formación requiere:

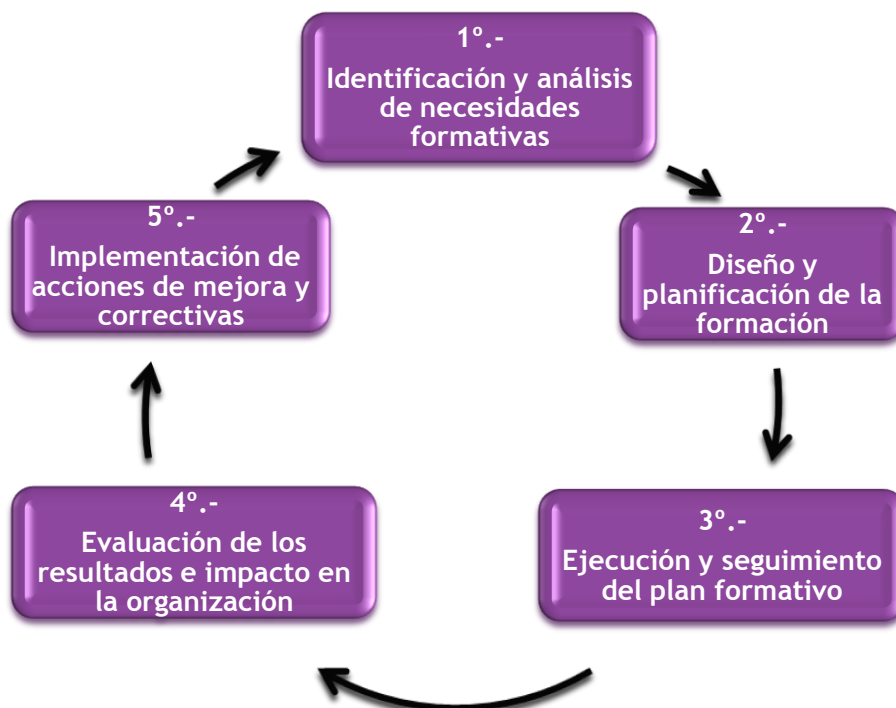
- ❖ Habilidades de diagnóstico.
- ❖ Capacidad de planificación y organización.
- ❖ Saber potenciar la motivación.
- ❖ Potenciar los canales de comunicación.

- ❖ Tener amplios conocimientos de formación.
- ❖ Criterio para analizar ofertas de formación.
- ❖ Conocer los medios de formación más adecuados para la empresa en función de sus objetivos.
- ❖ Capacidad para adaptarse a las personas y grupos en cada momento.
- ❖ Anticiparse a los problemas.
- ❖ Estar informado de la oferta formativa del mercado y atento a lo que puede ser de interés para la empresa.
- ❖ Invitar a la participación.
- ❖ Tener visión global.

Un buen plan de formación debe obtener el mejor rendimiento de los empleados, a través de la potencialización de sus competencias personales, ha de prepararles para futuras acciones de promoción y, en definitiva, debe conseguir el mejor aprovechamiento del potencial humano de la organización. Todo ello, considerando siempre la rentabilidad de las acciones formativas.

En concreto, el proceso formativo ha de realizarse en cinco etapas retroalimentadas que pasamos a desarrollar a continuación y que se resumen en el siguiente gráfico:

FIGURA 2.1.- Etapas del Plan de Formación.



Fuente: Elaboración propia

### 2.2. DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA: FASES

Llegados a este punto, vamos a desarrollar el proceso que ha de seguir el responsable de formación de la empresa para elaborar su Plan de Formación. Para ello, se explica, a continuación, cuál es el procedimiento adecuado aplicable a cada una de las cinco fases.

#### 2.2.1. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE NECESIDADES FORMATIVAS

En la actualidad, los puestos de trabajo cambian rápidamente para poder adaptarse al mercado, lo que supone que las exigencias requeridas a los trabajadores también se modifican (Pereda Martín, 2011). Es por esto, que la fase de detección de necesidades se convierte en la pieza clave de todo el proceso.

El primer paso, siguiendo a Mad Comunicación (2005), será analizar el posicionamiento de la empresa en el sector. Para ello, realizaremos un análisis DAFO que nos servirá para detectar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, averiguando así los problemas existentes en cada una de sus áreas funcionales. Estos resultados nos permitirán analizar si las carencias encontradas pueden o no solventarse con formación. En caso afirmativo, comenzaremos con la detección de necesidades formativas.

Para identificar las necesidades de formación de la empresa, debemos comparar las competencias actuales y futuras exigidas para cada puesto de trabajo, con el perfil real de cada trabajador. Para ello, diseñamos, para cada eslabón del organigrama de la empresa, una “ficha de perfil de puesto” en la que especificaremos las tareas a realizar y los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para cubrir ese puesto.

Según describe Pereda Martín (2011), estas necesidades pueden ser de dos tipos:

- Necesidades inmediatas de formación: Son necesidades actuales de la empresa y se derivan de problemas de rendimiento, seguridad y/o satisfacción. Éstas requieren un tratamiento a corto o medio plazo.
- Necesidades estratégicas de formación: Son necesidades que surgen de los objetivos y planes estratégicos de la empresa y que requieren un tratamiento a medio y largo plazo.

Es importante también, determinar de qué fuentes se va a recabar la información de detección de necesidades. A continuación, se enumeran los métodos más utilizados según refleja el Centro de Estudios Financieros (2012):

- ⇒ *Observación directa en el puesto de trabajo* con el fin de detectar, in situ, la diferencia entre lo que se hace y lo que se debería hacer.
- ⇒ *Entrevista con los empleados*. Trata de recoger información de primera mano sobre sus necesidades personales. En empresas muy grandes este método puede resultar largo y costoso.
- ⇒ Organización de un *grupo de discusión* entre trabajadores de distintos niveles jerárquicos de la empresa para que debatan sobre las diferentes necesidades formativas.
- ⇒ *Cuestionario*. Es el método más utilizado cuando se pretende recabar información de un grupo amplio de sujetos, en poco tiempo y con un coste económico bajo. Los cuestionarios pueden ser de varios tipos:
  - Estructurados: compuestos por ítems cerrados del tipo SI/NO o de elección forzosa.
  - De ítems abiertos: con respuesta libre.
  - Mixto: sería el método más provechoso al estructurarse con una mezcla de los dos anteriores.

ANEXO I.- Cuestionario para la detección de necesidades formativas.

- ⇒ *Solicitudes de directivos* o jefes de departamento al detectar carencias en su equipo.
- ⇒ *Modificación del trabajo*. Todo cambio del sistema productivo de una organización requiere un entrenamiento previo de los empleados.
- ⇒ *Programación de carreras*. Este método resulta adecuado al realizar un plan de promoción interna en la empresa.
- ⇒ *Análisis de situaciones anómalas* que pueden transmitir las valoraciones de clientes, las reclamaciones, el índice de absentismo, la accidentabilidad, el ratio de ventas,...
- ⇒ *Entrevista de salida* al trabajador que deja la organización para averiguar cuáles son las razones que le han motivado para marcharse. Así podremos descubrir deficiencias en la organización susceptibles de corrección.
- ⇒ *Centro de evaluación*. Consiste en un procedimiento sistemático y estandarizado en la empresa a través del que se evalúa continuamente a los trabajadores en el desempeño de sus funciones.

Una vez comparadas las fichas de puesto ideal con las reales y analizados los resultados obtenidos a través de los diferentes métodos de recopilación anteriormente enumerados, concluimos con el listado de necesidades formativas de la organización.



Antes de comenzar la segunda fase del plan de formación, debemos llevar a cabo un proceso de reflexión y establecer un orden de prioridades formativas, atendiendo a los objetivos generales de la empresa. Para ello habrá que tener en cuenta el coste-eficacia de las necesidades detectadas, las exigencias de la dirección o el colectivo de individuos afectados.

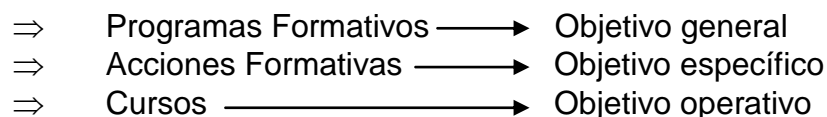
### 2.2.2. DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

Para proceder al diseño y planificación de la formación es necesario tener bien definidos los objetivos que se pretenden conseguir ya que nos señalarán las metas hacia las que hay que dirigir la actividad, nos facilitarán la selección y organización de los medios didácticos a utilizar y nos ayudarán a definir los criterios de evaluación. (Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza, 2006)

La correcta definición de estos objetivos de formación conlleva tener en cuenta, no solo la información obtenida sobre las necesidades de la organización, sino también el presupuesto disponible, la información externa de acciones ofertadas por otros centros o las posibles subvenciones a las que se pueden acceder. (Pereda y Berrocal, 2011)

Sin embargo, no debemos confundir los objetivos de un plan de formación con los objetivos de las acciones formativas. Los primeros se refieren a resultados de la actividad de un departamento o área funcional de la empresa y los segundos a conductas esperadas de los asistentes a las acciones formativas. (Centro de Estudios Financieros, 2012)

Para la formulación de objetivos podemos seguir el esquema propuesto por el Centro de Estudios Financieros:



Los objetivos generales son los que persiguen la acción formativa en su conjunto, mientras que los objetivos específicos y operativos son los que se centran en una parte concreta de la acción formativa y se traducen en cambios de actitud y forma de trabajar del asistente. (Centro de Estudios Financieros, 2012)

Estos objetivos han de ser: medibles, alcanzables, retadores, temporizados y concretos para que una vez finalizada la acción formativa, puedan ser correctamente evaluados. (Centro de Estudios Financieros, 2012)

Una vez definidos los objetivos generales de la empresa, se crean los programas formativos que a su vez se dividirán en acciones formativas y cursos concretos. Para ello, se establecerá una ficha técnica de cada acción formativa en la que se detallen los siguientes apartados (Berrocal, 2011. Solé y Mirabet, 1997. Aragón, 2004. Centro de Estudios Financieros, 2012.):

### ANEXO II.- Programa de acciones formativas.

1. Denominación de la acción: Especificamos el título que le asignaremos a cada acción formativa de tal manera que sea identificativo para la organización.

2. Descripción de la acción: En este apartado debemos desarrollar una breve explicación de la acción formativa, establecer sus contenidos y definir lo que se pretende conseguir a su finalización.

*i.* Resulta esencial delimitar con claridad y precisión los objetivos que se desean alcanzar con la formación.

*ii.* En toda acción formativa han de estar perfectamente estructurados los contenidos de la misma, que según el Centro de Estudios Financieros (2012) y Mad Comunicación (2005), deben cumplir los siguientes requisitos:

⇒ Han de ser secuenciales, presentados de forma ordenada e integrada.

⇒ Han de guardar una relación lógica entre ellos.

⇒ Han de estar actualizados.

⇒ Han de estar adaptados a los destinatarios.

⇒ Han de estar adaptados a los objetivos generales y operativos

3. Elección de la solución formativa: Una vez definidas las acciones, el siguiente paso es definir cuál es el método de formación más adecuado.

i. Gestión de la formación. Si optamos por gestión interna, será el responsable de formación de la propia empresa el encargado de desarrollar todo el plan, desde el diseño de las acciones formativas hasta la evaluación de las mismas. En caso de gestión externa, la responsabilidad de planificación, implantación y evaluación recaerá sobre la entidad contratada.

ii. Elección de formadores. Al igual que la gestión, los formadores pueden ser internos o externos.

⇒ Un formador interno a la propia organización, suele ser un especialista en su área de trabajo. No obstante, esta elección conlleva una serie de ventajas e inconvenientes que deben sopesarse. (Pereda y Berrocal, 2011):

➤ **Ventajas:**

- Tiene experiencia práctica y altos conocimientos en la materia a impartir.
- Conoce las características y necesidades de la organización.
- Los costes de impartición suelen ser inferiores al de los formadores externos.

➤ **Inconvenientes:**

- Habitualmente no posee las competencias técnicas necesarias como formador.
- Pueden resultar no creíbles cuando la acción formativa va dirigida a un cambio de actitudes en la empresa.
- A menudo, los trabajadores son reticentes a impartir formación a sus compañeros, y la dirección de la empresa a prescindir de ellos en periodos de actividad alta.

⇒ Un formador externo es un profesional contratado para la impartición de la acción formativa. Al igual que en el caso anterior, presenta una serie de ventajas e inconvenientes que Pereda y Berrocal (2011) resumen en:

- Ventajas:
  - Es un experto en los contenidos de la acción formativa.
  - Es un experto como formador.
  - Suelen tener credibilidad ante los asistentes.
- Inconvenientes:
  - Tienen falta de conocimiento sobre las peculiaridades de la organización.
  - Generalmente su coste es mayor.

En resumen, para la correcta elección del formador, se deben evaluar todos los apartados citados anteriormente en función de las necesidades, características de la empresa, y tipo de formación a impartir.

*iii. Logística y medios:* Durante la elaboración del plan, se debe determinar en qué aulas, internas o externas, va a desarrollarse la formación, de qué medios, equipos y material didáctico deben estar dotadas y si hay que facilitar dietas o alojamiento a formadores o asistentes.

Esta planificación logística es de vital importancia ya que una mala previsión puede suponer la no impartición de la acción formativa

4. Elección de los asistentes. En este apartado se establece el número de grupos y de personas por grupo que realizarán cada acción formativa. Siguiendo a Pereda y Berrocal (2011) tendremos en cuenta diferentes aspectos:

A. Localización geográfica de los asistentes en caso de pertenecer a diferentes localizaciones empresariales.

B. Siempre que sea posible se impartirá la formación en horario laboral, sobre todo si la acción formativa está relacionada con las exigencias propias del puesto de trabajo.

C. Determinaremos el número idóneo de asistentes en función de los objetivos, duración o modalidad de la acción formativa.

D. La elección de un grupo homogéneo o heterogéneo dependerá de los objetivos planteados para esa acción en concreto.

5. Configuración del calendario de impartición. El objetivo a la hora de diseñar el calendario debe ser que la organización pueda seguir funcionando con normalidad. Para ello se debe hacer la programación con la antelación suficiente y comunicar las fechas a los mandos para que organicen a su personal con la suficiente antelación. (Centro de Estudios Financieros, 2012)

6. Definición del sistema de evaluación. Una de las fases más importantes del plan es la evaluación, que se refiere al análisis de la eficacia, eficiencia, transferencia al puesto de trabajo y satisfacción de los formandos. (Este apartado se desarrolla en profundidad en la quinta fase del plan de formación).

7. Presupuesto de la acción formativa. Hasta el momento tanto los objetivos como el plan de formación serán provisionales, a falta de comparar el presupuesto necesario para impartir cada acción con el realmente disponible. (Pereda y Berrocal, 2011).

Como se explicó en el capítulo primero, las empresas cuentan con diferentes vías con las que hacer frente a sus costes de formación y que pasamos a analizar a continuación:

I. En primer lugar nos pondremos en contacto con los entes sociales que gestionan las subvenciones de oferta para comprobar si dentro de su catálogo se encuentra alguna de las acciones formativas que hemos planificado para nuestra empresa. En Soria, FOES, UGT y CCOO disponen de un catálogo anual de cursos totalmente gratuitos para trabajadores, tanto en modalidad presencial como de teleformación.

II. En segundo lugar contactaremos con los centros privados de formación especializados en las materias seleccionadas para solicitarles un presupuesto y valorar cuánto nos costaría externalizar la formación. En ocasiones, a través de estos centros podemos acceder también a subvenciones públicas de formación.

III. En tercer lugar debemos valorar la formación de demanda, bonificable para trabajadores, a través de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, regulada en la ORDEN TAS/2307/2007, de 27 de julio y el Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo. Este tipo de bonificaciones se aplicará en los boletines de cotización a la Seguridad Social:

a. Por un lado, podemos acceder a los PIF (Permisos Individuales de Formación) que son aquellos por los que la empresa autoriza a un trabajador la realización de una acción formativa que esté reconocida mediante una acreditación oficial, con el fin de favorecer su desarrollo profesional y personal. Los PIF permiten la bonificación de los costes salariales que genere el trabajador a la empresa, al ausentarse de su puesto de trabajo por la realización de la formación, hasta un máximo de 200 horas anuales, siempre y cuando se cumplan los requisitos que establece el citado real decreto que lo regula.

b. Por otro lado, todas las empresas disponen de un crédito formativo para impartir sus acciones planificadas, que varía en función de lo que hayan cotizado por formación profesional en el ejercicio anterior y que como mínimo será de 420€. Para conocer su crédito anual, la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, pone a disposición de las empresas un simulador y una aplicación telemática desde la que pueden gestionar ellas mismas o a través de una Entidad Organizadora Homologada, su formación bonificada.

IV. En cuarto lugar, en caso de que no podamos acogernos a ninguna subvención, debemos realizar un análisis de costes de cada una de las acciones que pretendemos impartir y valorar su viabilidad.

Siguiendo a MAD Comunicación (2002), Pereda y Berrocal (2011) y a la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (2008), dividiremos los costes en directos e indirectos:

a. Costes Directos o de Impartición: Son los que se originan como consecuencia directa de la ejecución de la acción formativa. Se incluyen en este apartado:

i. Retribución de los formadores, tanto internos como externos.

ii. Costes de personal. Entendidos como los costes salariales de los trabajadores que reciben formación en jornada laboral así como las horas extraordinarias abonadas o las horas libres otorgadas por la empresa como compensación por la asistencia al curso fuera del horario laboral.

iii. Costes del material fungible consumido en la acción.

iv. Gastos de alquiler o amortización de las instalaciones y equipos utilizados en la impartición.

v. Gastos de alojamiento, manutención y transporte de los participantes.

vi. Seguro de accidentes de los participantes.

vii. Costes del personal encargado de la planificación, diseño y evaluación de la acción formativa.

b. Costes indirectos. Son aquellos que no pueden ser imputados directamente a ninguna acción formativa y que deben ser soportados por la organización independientemente de las acciones que se lleven a cabo.

i. Costes del personal de dirección y coordinación de la formación. Imputaremos el coste laboral que supone para la empresa la dedicación de una o varias personas al diseño y planificación del Plan de Formación anual.

ii. Costes derivados de la amortización y alquiler de instalaciones,

equipos y tecnología utilizados por la empresa para el desarrollo y gestión del Plan de Formación.

iii. Otros gastos derivados de comunicaciones, electricidad, material fungible, publicidad, etc.

Los Costes Indirectos se calculan de forma anual y posteriormente se prorratan entre el total de la formación impartida.

Así tendremos calculado cual es el coste exacto de cada acción formativa y podremos analizar si la organización puede hacer frente a todas las acciones programadas o si por el contrario se debe posponer alguna para otro momento.

### **2.2.3. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN FORMATIVO**

Una vez diseñado el programa de las acciones formativas, y valorada la viabilidad de su impartición se debe hacer la comunicación, con antelación suficiente, tanto a los participantes como a los responsables de cada departamento para que puedan planificar la asistencia sin entorpecer su ritmo de trabajo. Para ello, podemos utilizar un modelo como el que se adjunta en el ANEXO III.- Comunicación de la Formación a los trabajadores.

Siguiendo a Pereda y Berrocal (2011), en esta fase debemos también:

- A. Supervisar los programas, materiales y documentaciones de las acciones formativas para comprobar que realmente se corresponden con los objetivos prefijados.
- B. Confirmar con la antelación suficiente la asistencia de los participantes por si les ha podido surgir algún imprevisto de última hora.
- C. Asegurarnos de que durante la impartición de las acciones todos los medios necesarios están disponibles y en perfecto estado de funcionamiento.
- D. Prever las posibles reservas para manutención y alojamiento de formadores y trabajadores.

En definitiva, en esta fase es cuando se llevan a la práctica las acciones formativas seleccionadas.



### 2.2.4. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS E IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN

Llegados a este punto debemos preguntarnos si la formación ejecutada ha sido eficaz y rentable para la empresa. Para ello, realizamos un proceso de evaluación en el que analizaremos la relación causa-efecto entre las acciones impartidas y la mejora del rendimiento, seguridad y satisfacción laboral en la organización.

Uno de los primeros autores que propuso un método de evaluación de la formación fue Donald Kirkpatrick en el año 1959, según el cual, se establecen cuatro niveles:

FIGURA: 2.2 Niveles de evaluación de la formación Kirkpatrick.



Fuente: Según Kirkpatrick (2007)

❖ NIVEL 1: Reacción. En este nivel se mide la reacción que tienen los participantes ante la acción formativa. Es importante obtener reacciones positivas, de lo contrario no estarán motivados para aprender.

❖ NIVEL 2: Aprendizaje. Según Kirkpatrick (2007: 44) el aprendizaje se puede definir como *“la medida en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos y/o mejoran sus capacidades como consecuencia de asistir a una acción formativa”*. Este segundo nivel trata de evaluar ese aprendizaje, para lo que será necesario tener bien definidos los objetivos específicos.

❖ NIVEL 3: Conducta. Se define conducta como la *“medida en que ha ocurrido un cambio en el comportamiento del participante como consecuencia de haber asistido a una acción formativa”*. Kirkpatrick (2007: 45).

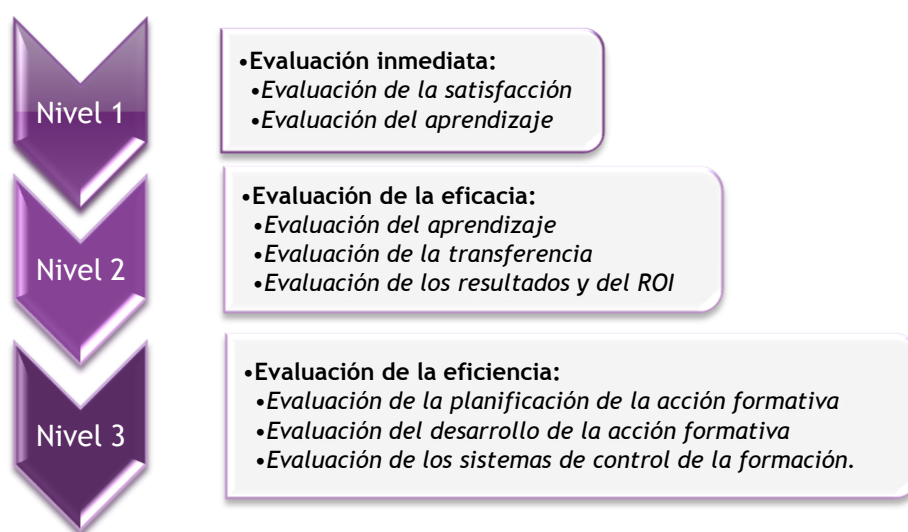
Para conseguir un cambio de conducta, se establecen cuatro condiciones básicas: la persona tiene que tener deseo de cambiar, debe saber lo que tiene que hacer y cómo hacerlo, debe trabajar en el clima adecuado y debe ser recompensada por el cambio.

En caso de que no se observe ningún cambio en el participante, es necesario evaluar la reacción y el aprendizaje, para determinar si la acción formativa ha sido ineficaz, si se ha producido en un clima de trabajo inadecuado o si se ha producido una falta de recompensas.

❖ NIVEL 4: Resultados. En este nivel, se evalúan los resultados finales obtenidos como consecuencia de la impartición de la acción formativa. Por ejemplo: aumentos de producción, mejora de la calidad, reducción de costes, aumento de la seguridad laboral, etc.

En este trabajo fin de grado, para realizar la evaluación de las acciones formativas se va a seguir un modelo de evaluación más actual. Siguiendo a Pereda y Berrocal (2011) integraremos este proceso en tres niveles:

FIGURA: 2.3.- Niveles de evaluación de la formación Pereda y Berrocal.



Fuente: Pereda y Berrocal (2011)

### ⇒ EVALUACIÓN INMEDIATA.

Durante la ejecución de la acción formativa e inmediatamente después de su finalización debemos analizar cuál es la opinión de los formandos y si han adquirido las competencias incluidas en los objetivos.

- Evaluación de la satisfacción. El objetivo de este punto es conocer la opinión personal de los alumnos en cuanto al desarrollo del programa y la consecución de los objetivos. Esto nos permitirá conocer la calidad y utilidad percibida y nos servirá para mejorar en el diseño de acciones futuras.

La forma habitual de recoger las opiniones, es a través de la cumplimentación de un cuestionario al finalizar la formación. Si bien, se recomienda que cuando la acción formativa es muy larga, se cumplimenten varios a lo largo del curso.

El cuestionario que vamos a utilizar en este trabajo fin de grado, se compone de preguntas cerradas y abiertas y lo realizaremos de forma anónima para asegurar la sinceridad del participante.

ANEXO IV.- Cuestionario de evaluación de la formación.

○ Evaluación del aprendizaje. Es el proceso que permite evaluar la modificación de comportamiento de los trabajadores como consecuencia de la formación recibida. Los resultados obtenidos serán uno de los indicadores del grado de eficacia de los programas y acciones formativas ya que nos servirán para averiguar en qué medida se han desarrollado los comportamientos incluidos en los objetivos y cuáles han sido las dificultades u obstáculos que han aparecido en la ejecución de las acciones. Además, nos facilitarán la planificación de la transferencia de las competencias adquiridas al puesto de trabajo y el seguimiento de los participantes para el desarrollo de planes de mejora.

La evaluación del aprendizaje debe realizarse en tres momentos:

- Antes de la acción: Para conocer cuáles son los conocimientos previos de los trabajadores.
- Durante el desarrollo de la acción: Es recomendable realizarla en acciones de larga duración para conocer el progreso y poder actuar a tiempo en caso de detectar alguna desviación.
- A la finalización de la acción formativa: Con ella comprobaremos el grado de aprendizaje alcanzado e identificaremos posibles puntos débiles o nuevas necesidades de los participantes.

La evaluación del aprendizaje la realizaremos preferiblemente a través de una prueba situacional o profesional mediante la que comprobaremos hasta qué punto los formandos actuarán de forma adecuada en una situación similar a la de su puesto de trabajo. Si realizásemos la evaluación del aprendizaje mediante un examen, valoraríamos únicamente el “saber” de las competencias. (Pereda y Berrocal, 2011)

Los resultados obtenidos, nos servirán tanto para el seguimiento de la acción formativa como para la planificación de acciones futuras. De ellos, informaremos al propio formando, a su superior directo y a la dirección de recursos humanos.

### ⇒ **EVALUACIÓN DE LA EFICACIA.**

- Evaluación del aprendizaje. Según lo indicado en el apartado anterior, esta evaluación nos informa del grado de consecución de los objetivos de aprendizaje planteados.

- Evaluación de la transferencia. En este nivel comprobamos en qué grado las competencias adquiridas con la formación son aplicadas al puesto de trabajo.

Según establecen Pereda y Berrocal (2011), esta transferencia puede verse dificultada por los siguientes factores:

1. No disponer, a la vuelta al trabajo, de los medios y equipos necesarios para aplicar las competencias adquiridas.
2. Las exigencias del trabajo dificultan la aplicación de nuevos conocimientos.
3. Los compañeros o la propia dirección presionan para que no se apliquen los conocimientos adquiridos y se oponen a los cambios.
4. El propio trabajador se opone a aplicar los nuevos comportamientos.

Para que esto no ocurra es necesario involucrar en la formación a todo el personal, informar a los trabajadores de lo que se espera de las acciones formativas y elaborar un plan de seguimiento que permita recabar información en diferentes momentos.

Siguiendo a Pereda y Berrocal (2011) las fuentes a las que debemos recurrir para realizar la evaluación de la transferencia son:

1. La observación directa del trabajador en su puesto de trabajo.
2. Entrevistas y cuestionarios a los propios trabajadores y a sus superiores.
3. Fuentes documentales como informes de productividad, informes de accidentabilidad, registros de quejas o evaluaciones de rendimiento.

○ Evaluación de los resultados y del ROI. La evaluación de la rentabilidad es quizá la más importante pero también la más difícil. Para su desarrollo, es necesario conocer por un lado el coste de la acción y por otro los beneficios aislados que aporta, cosa que puede resultar complicado y laborioso y que difícilmente aportará resultados exactos.

En función de los objetivos definidos, será posible calcular el ROI (Rendimiento sobre la inversión en formación):

$$ROI = \frac{\text{Ingresos de Formación} - \text{Costes de Formación}}{\text{Costes de Formación}} \times 100$$

Si el Resultado es igual a cero, los ingresos producidos por la formación han sido iguales a los gastos.

Si el resultado es mayor que cero, los ingresos han sido superiores a los gastos.

Si el resultado es menor que cero, los ingresos han sido inferiores a los gastos.

El principal problema para el cálculo del ROI es que resulta muy difícil elegir los indicadores más adecuados para aislar los ingresos producidos por una acción formativa concreta y convertir esos resultados en valores económicos.

### ⇒ EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA.

En este último nivel, tratamos de valorar no solo si hemos alcanzado los objetivos previstos, sino si los hemos realizado con el menor coste y utilización de recursos posible. (Pereda y Berrocal, 2011)

○ Evaluación de la planificación de la acción formativa. Analizamos todo el proceso de planificación revisando aspectos como:

1. La selección de los asistentes se ha realizado adecuadamente, es decir, se han incluido todos los trabajadores que presentaban cada necesidad formativa.

2. La elección de los formadores, teniendo en cuenta que se hayan seleccionado a los más adecuados en función de su coste y calidad.

3. El diseño de los programas de las distintas acciones.

4. Los medios y métodos de formación empleados.

5. Las comunicaciones a los asistentes tanto en forma como en tiempo.

6. La adecuación de fechas y horarios de impartición.

7. Los costes de las acciones formativas teniendo en cuenta calidad y precio.

○ Evaluación del desarrollo de la acción formativa. Tratamos de comprobar si las acciones formativas se han impartido según el programa previsto. Para ello, revisaremos los cuestionarios cumplimentados por los formandos.

○ Evaluación de los sistemas de control de la formación. Como último paso, analizaremos si los medios de control utilizados han sido los adecuados. Para ello, comprobaremos si los resultados obtenidos son de utilidad o si nos han servido para mejorar la eficacia y eficiencia de acciones formativas futuras.

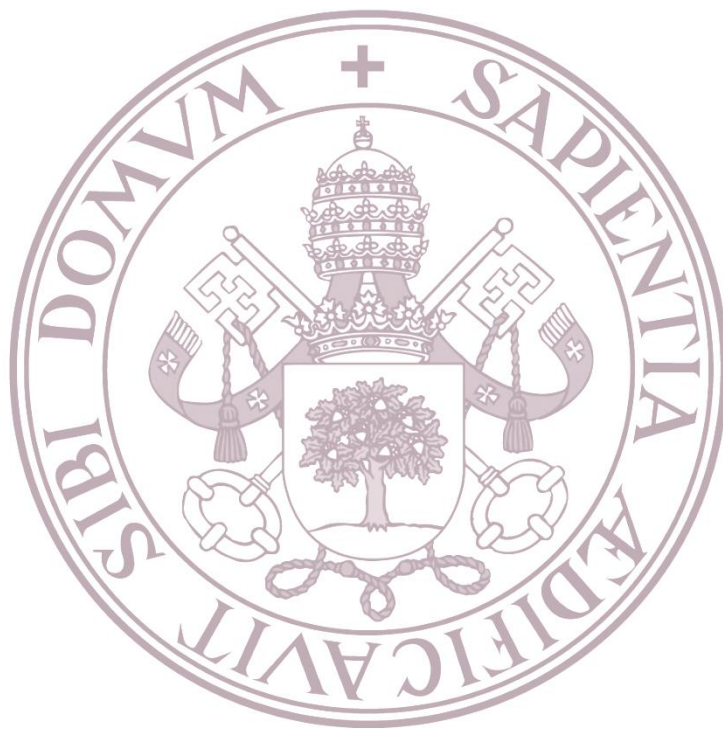
### **2.2.5. IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA Y CORRECTIVAS**

Una vez finalizada la evaluación de la formación impartida, el responsable debe realizar un informe en el que describa los resultados obtenidos y en base a ellos, proponer una serie de acciones preventivas de mejora.

En caso de detectar alguna desviación importante se debe proponer una acción correctiva para que en acciones futuras no vuelva a surgir ese problema.







## CAPÍTULO 3

---

# DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA AUTOESCUELA MORÓN SL



Una vez desarrollada la parte teórica en los capítulos uno y dos de este Trabajo Fin de Grado, en el tercer capítulo trataremos de aplicar lo aprendido a un caso práctico.

En concreto, se ha elegido la empresa Autoescuela Morón SL por ser una empresa cercana y accesible. Además, según se ha puesto de manifiesto en el primer capítulo, son las PYMES y microempresas, las organizaciones que menos estructuran su Plan de Formación Anual, por lo que esta aplicación práctica le será de gran ayuda y le permitirá tener perfectamente estructurado el Plan de Formación para el año 2014.

Primeramente, se ha realizado un análisis en profundidad de la empresa con el fin de detectar correctamente sus necesidades formativas. Con ello, se han elaborado los programas y acciones formativas que se van a desarrollar en la empresa a lo largo de 2014. Finalmente, teniendo en cuenta que aún no se ha ejecutado la formación, se explica cuál será el procedimiento de evaluación y propuesta de acciones de mejora que se tendrán en cuenta para la elaboración del Plan de Formación de 2015.

### 3.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Para poder realizar correctamente el Plan de Formación de la empresa, es necesario conocer su historia, funcionamiento, trayectoria, etc. Al ser una empresa pequeña, familiar y accesible, opto por concertar una entrevista con su director, D. Ángel Morón Gutiérrez, que gustosamente me recibe en su despacho y me proporciona toda la información que paso a detallar a continuación.

En abril de 1988, D. Ángel Morón Gutiérrez comenzó su andadura profesional como empresario autónomo, abriendo su primer Centro de Formación Vial en Almazán (Soria) dedicado a la impartición teórica y práctica para la obtención del permiso de conducción de la clase B, lo que comúnmente se conoce como turismos.

Años después, amplió su negocio con tres secciones más en la provincia: Covalada, San Leonardo de Yagüe y Soria. Además, una gran inversión económica y la transformación de la empresa en forma societaria, le permitió ampliar la oferta de servicios con carnets de motocicleta y vehículos profesionales como camión y autobús.

En la actualidad, tras veinticinco años de trabajo, constancia y afán de superación, AUTOESCUELA MORÓN SL es una empresa joven y dinámica que cuenta con varios centros de trabajo en Soria y provincia, con los más modernos y especializados medios materiales y humanos. La oficina principal se sitúa en Soria (Avda. Valladolid 30) y las sucursales en Covalada y San Leonardo de Yagüe. Además, se han inaugurado recientemente un aula taller en el Polígono Industrial las Casas de Soria y un recinto para extinción de incendios, único en la provincia, anexo a una pista de prácticas para vehículos de 6000m<sup>2</sup> en Carbonera de Frentes - Golmayo (Soria).

Inicialmente, la actividad de Autoescuela Morón SL se centraba en la “Enseñanza de Conducción de Vehículos” (I.A.E. 9331). Sin embargo, desde 2008, con el inicio de la crisis económica, la gerencia optó por ampliar y diversificar su oferta hacia “Otras actividades de enseñanza” (I.A.E. 9339). Así, a día de la fecha, la oferta formativa de la empresa abarca las siguientes áreas:

- ✓ Obtención de todos los permisos y licencias de conducción. AM, A1, A2, A, B, BTP, B96, B+E, C1-C, C+E, D1-D, D+E.
- ✓ Obtención y Renovación del Permiso que autoriza a transportar Mercancías Peligrosas por Carretera en las especialidades de Básico Común, Cisternas y Explosivos.
- ✓ Obtención y Renovación del Certificado de Aptitud Profesional para Conductores Profesionales.

- ✓ Obtención del Título que habilita a la Competencia Profesional para Transportistas.
- ✓ Obtención y Renovación del Título de Consejero de Seguridad en el Transporte.
- ✓ Técnicas de conducción de vehículos industriales y turismos (Conducción eficiente, conducción preventiva en situaciones climatológicas adversas).
- ✓ Aula Taller de soldadura al arco, soldadura mig-mag y soldadura tig.
- ✓ Prevención de Riesgos Laborales en el manejo de maquinaria (Carretillas elevadoras, manitú, camión pluma, retroexcavadora).
- ✓ Prevención de Riesgos Laborales en la Extinción de Incendios.
- ✓ Obtención de la Tarjeta Profesional de la Construcción.

La plantilla fija de la empresa está formada por 11 profesionales, de los cuales seis pertenecen al departamento de administración, gerencia y dirección y otros cinco son formadores. El organigrama de la empresa y la descripción de las tareas propias de cada departamento se analizarán en un apartado posterior.

A la pregunta de cuál ha sido la evolución de la empresa en los últimos años y en qué medida le ha afectado la situación de crisis actual, el director me comenta que en los años 2007 y 2008 creció mucho debido a la gran cantidad de cursos subvencionados que impartía. Hasta 2010 realizó una importante inversión económica tanto en la renovación de toda su flota de vehículos, como en la construcción de nuevos centros de trabajo, en concreto un aula taller, un recinto de extinción de incendios y una pista de prácticas de 6000 m<sup>2</sup>. Sin embargo, me explica que desde 2010 hasta la actualidad ha visto cómo las subvenciones para impartir formación prácticamente han desaparecido y ha tenido que reinventarse para poder mantener su empresa. *“Todo lo que hemos invertido en años anteriores nos permite ahora tener una oferta de servicios muy amplia y diversificar el riesgo”*, me explica.

### **3.2. ANTECEDENTES DE FORMACIÓN**

Si nos remontamos a los años 2000 – 2005 observamos cómo la formación realizada por los trabajadores de la empresa era prácticamente nula. Quedaba limitada a la estrictamente necesaria en cumplimiento con la legislación vigente.

Entre 2005 y 2008, con la homologación del Centro para la impartición de Formación Subvencionada, se le empezó a requerir una especialización mayor y, por consiguiente, la realización de diversas acciones formativas a toda la plantilla.

Fue a partir de 2008, con la incorporación de los Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001, cuando se nombró a un responsable de calidad y formación y se comenzó a elaborar anualmente un Plan Básico de Formación.

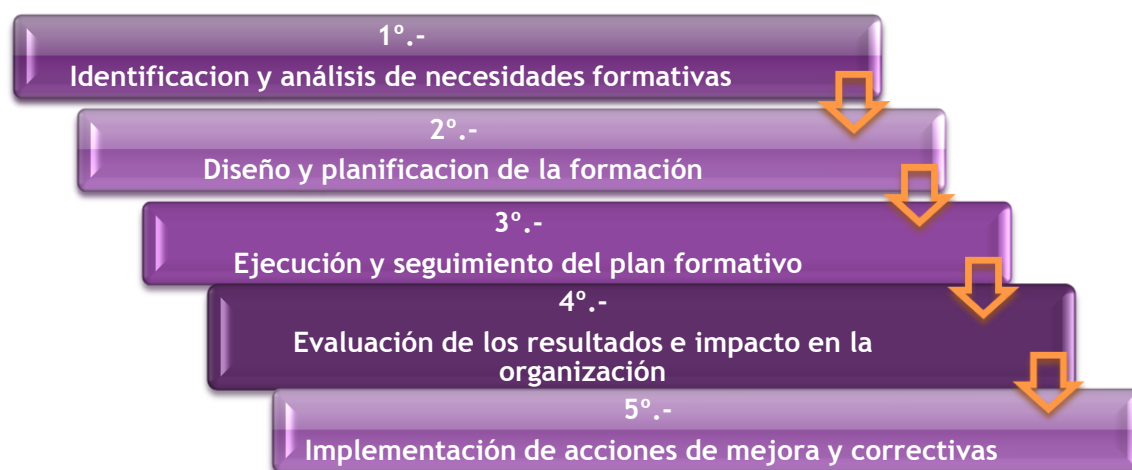
En la actualidad, existe en la empresa un documento llamado “Plan de Formación” en el que se relacionan las actividades formativas previstas al principio de cada ejercicio y las que realmente han sido ejecutadas al final del mismo. También se realiza una breve valoración por parte de los trabajadores, una vez finalizada la formación, a través de un cuestionario de tipo cerrado. Sin embargo, no existe un estudio de análisis de necesidades formativas ni un estudio económico de viabilidad de las mismas.

Con el diseño de un Plan de Formación integral, a través de este trabajo, se pretende ayudar a la empresa a detectar correctamente las necesidades formativas de sus trabajadores, planificar, diseñar y ejecutar la formación necesaria y evaluar su grado de eficacia y transferencia al puesto de trabajo.

### 3.3. DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN

Conforme a lo establecido en los capítulos anteriores, para el diseño del Plan de Formación de 2014 de la empresa AUTOESCUELA MORÓN SL, se seguirá el siguiente esquema:

FIGURA 3.1.- Fases del Plan de Formación de Autoescuela Morón SL.



Fuente: Elaboración propia

### **3.3.1 IDENTIFICACION Y ANÁLISIS DE NECESIDADES FORMATIVAS**

Para poder identificar correctamente las necesidades de la empresa, es preciso conocer su posicionamiento en el sector, analizando, mediante un análisis DAFO, las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización.

Autoescuela Morón SL se engloba dentro del sector de “Autoescuelas” de la provincia de Soria donde existen 19 Centros para un total de 94.522 habitantes. En sus comienzos, la clientela se centraba principalmente en jóvenes de entre 16 y 25 años que obtenían por primera vez sus permisos de conducción. En la actualidad, debido a la diversificación de oferta de servicios llevada a cabo en los últimos años, el cliente objetivo es, además del joven de entre 16 y 25 años, el conductor profesional dedicado al transporte de mercancías y viajeros por carretera, que ha de realizar formación continua cada cinco años, durante toda su carrera profesional, en cumplimiento de la legislación vigente. El gerente de la empresa y a su vez responsable de formación insiste en la importancia de que el cliente quede satisfecho con la formación recibida para mantenerlo durante toda su vida laboral. Por ello, requiere de formadores profesionales especializados en cada materia que aporten seguridad, confianza y cercanía al cliente.

A continuación se muestra el análisis DAFO obtenido a partir de la información aportada por el director del centro, el gerente, los trabajadores, los documentos internos del sistema de calidad de la empresa y la observación directa del funcionamiento de la empresa y del sector en general.

TABLA 3.1.- Análisis DAFO de la empresa Autoescuela Morón SL.

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevados costes fijos</li> <li>- Retraso en el cobro de facturas emitidas a la Administración Pública.</li> <li>- Importante dependencia de ciertos formadores en determinadas áreas.</li> <li>- Excesivo desgaste psicológico de determinados trabajadores.</li> </ul>	<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Excesivas autoescuelas sobre todo de carnet B</li> <li>- El consumidor no dispone de liquidez</li> <li>- Sector muy estacional en la provincia</li> <li>- Pésima relación entre las empresas del sector</li> <li>- Situación económica y social</li> <li>- Éxodo de estudiantes</li> <li>- Excesivos requisitos formativos para contratar profesorado</li> </ul>
<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicación positiva de la dirección</li> <li>- Capacidad de innovación</li> <li>- Capacidad de adaptación a nuevas tecnologías</li> <li>- Posibilidad de ofrecer diferentes ofertas a clientes</li> <li>- Buena y consolidada imagen</li> <li>- Diversidad de oferta en servicios</li> <li>- Alto porcentaje de recomendación por parte de los clientes</li> <li>- Buena organización y gestión interna de la empresa</li> <li>- Implicación del personal</li> <li>- Trabajadores con años de experiencia y buen conocimiento del funcionamiento de la empresa.</li> <li>- Posibilidad de nuevas vías de negocio</li> <li>- Entidad de referencia para formación en Instituciones y Empresas Privadas (Diversificación de clientes)</li> <li>- Único centro de formación integral</li> <li>- Único centro homologado de la provincia en determinadas áreas formativas</li> <li>- Abarca todo el proceso formativo</li> </ul>	<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una tendencia creciente por parte de las Administraciones de exigir formación continua en el sector del transporte en general.</li> <li>- En mayor o menor medida la población siempre tendrá que recurrir a las autoescuelas para obtener su permiso de conducción.</li> <li>- Diferentes Organismos intentan promover una formación vial continua para todos los conductores.</li> <li>- Leyes ajenas al sector del transporte (Ejemplo: Ley de Prevención de Riesgos Laborales) promueven la impartición de sesiones formativas de seguridad vial para prevenir los accidentes in itinere.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.



Para el análisis interno de la organización, recurro a realizar una nueva entrevista con el director y los trabajadores, reviso la documentación del Sistema de Calidad de la Empresa y analizo sus Cuentas Anuales concluyendo lo siguiente:

- **DEBILIDADES:** La empresa ha realizado una importante inversión en inmovilizado en los últimos 5 años. Como consecuencia, ha aumentado de forma considerable el número de centros abiertos, vehículos y maquinaria que le ocasionan unos costes fijos mensuales muy elevados. Además, el cobro de formación subvencionada impartida a Administraciones Públicas y Sindicatos se está retrasando cada vez más llegando en ocasiones a vencimientos superiores a los seis meses.

Por otra parte el requerimiento de una titulación tan específica para la impartición de determinados cursos crea una dependencia muy alta del centro hacia determinados formadores que en ocasiones sufren un desgaste excesivo cuando la demanda estacional de formación es muy alta.

- **FORTALEZAS:** Continuando con el análisis interno, compruebo el alto grado de implicación de la dirección debido a la enorme satisfacción personal que le proporciona su puesto de trabajo como formador. Además la empresa cuenta con gente joven adaptada a las nuevas tecnologías y con la pertenencia a asociaciones nacionales de notada referencia en el sector que le permiten estar a la vanguardia en nuevas ideas y formas de negocio.

Al tratarse de una empresa familiar, ofrece una mayor flexibilidad a la hora de ofertar promociones y descuentos a sus clientes.

El análisis de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad muestra la amplia variedad de servicios ofertados situando a Autoescuela Morón en uno de los centros más diversificados de la provincia. Además las encuestas cumplimentadas por los clientes califican al centro con una puntuación media global de 4, en una escala de uno a cuatro, y concluyen que el 90% de los alumnos se matriculan por recomendación de amigos o familiares.

Cabe destacar que en las valoraciones de los auditores externos de calidad se menciona el alto grado de implicación de

los trabajadores, la buena planificación interna de la empresa y la capacidad de superación de la directiva de la empresa.

Otra cuestión importante en la empresa, es que los trabajadores tienen ya la antigüedad necesaria como para conocer con exactitud la forma habitual de proceder.

Con la pertenencia a la Unión Europea se han dictado, para los conductores profesionales, una serie de Normas que les obligan a cursar Formación en Centros Homologados. Autoescuela Morón, decidió diversificar su oferta formativa con la Formación de Transportistas lo que le permite, a día de hoy, seguir siendo un centro rentable y con una gran proyección de futuro.

Diversas Organizaciones Sindicales y Empresas Privadas han confiado, en los últimos años, su formación a Centros Especializados Homologados. Autoescuela Morón es el centro de referencia actual para muchas de ellas.

La gran inversión de los últimos años para la construcción del aula taller y del recinto de extinción de incendios, supone ahora una ventaja competitiva muy grande para la empresa ya que es el único centro de la provincia homologado en esas materias.

Como fortaleza, cabe destacar también que la empresa abarca todo el proceso de formación reglamentaria que necesita un profesional del transporte desde que obtiene su permiso de conducción hasta que se jubila. Por Ley, se les exigen cursos de reciclaje cada cinco años, por lo que una de las cosas que más valora la directiva de la empresa es el servicio prestado a sus clientes. *“En Soria la mejor publicidad es un cliente satisfecho. No solo volverá él, si no que traerá nuevos clientes.”* Expresa Angel Morón.

Para el análisis externo decido hablar de nuevo con el director de Autoescuela Morón, navegar por las páginas web de las empresas competidoras de la provincia y consultar en la Dirección General de Trafico de Soria la información pública disponible del sector:

- **AMENAZAS:** Según datos de la Jefatura Provincial de Trafico de Soria hay un número total de 19 Autoescuelas en la provincia.

D. Ángel Morón, manifiesta su preocupación por el elevado número de empresas competidoras en la provincia. Los estudiantes emigran a otras ciudades para cursar sus estudios y el potencial de clientes se reduce cada año más. Además, en el último año, está notando como muchas familias sorianas pasan verdaderos apuros para llegar a fin de mes y eliminan de sus necesidades primarias el sacarse el carnet de conducir.

En Soria, el sector de autoescuelas siempre ha sido muy estacional. En invierno los pocos alumnos suelen ser trabajadores y en verano es cuando, aprovechando sus vacaciones, las aulas se llenan de estudiantes cada vez en menor número.

Además, la pésima relación existente entre todas las empresas del sector hace que la competencia sea cada vez más agresiva.

Por último, cabe destacar que para poder impartir Formación Subvencionada, las Administraciones Públicas están exigiendo una formación cada vez más específica a los formadores de las distintas especialidades.

- **OPORTUNIDADES:** Pese a la mala situación económica que atraviesa el sector de las autoescuelas y empresas de formación en general, cabe destacar que, cada vez más, en todos los sectores profesionales se está exigiendo una profesionalidad mayor por parte de las Administraciones Públicas. En el sector del transporte, regulado principalmente por el Ministerio del Interior y el de Fomento, todo conductor profesional debe realizar cursos de acceso a la profesión y reciclaje continuo en Centros Homologados por lo que supone un nicho de mercado siempre activo y en crecimiento.

Además, la obtención de los diferentes permisos de conducción es algo que, tarde o temprano, todo el mundo necesita por lo que siempre existirán Centros de Formación Vial.

A día de hoy, existen también diferentes Organismos Privados que intentan promover un reciclaje continuo en la

conducción y seguridad vial para toda la población. En vista del elevado número de accidentes mortales que provoca la carretera, se ha debatido ya en el Congreso de los Diputados, el desarrollar un Decreto Ley en el que se regule una formación obligatoria para todos los conductores de manera que reciclen sus conocimientos en materia de reglamentación y seguridad vial.

Por último, cabe destacar también, que determinadas leyes, como por ejemplo la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, promueven la impartición de sesiones formativas encaminadas a reducir el número de accidentes in itinere en los centros de trabajo. Para ello, las empresas necesitan recurrir a los Centros de Formación Vial desde los que se imparten charlas de Seguridad Vial, cursos de Conducción Eficiente o Cursos de Técnicas de Conducción preventiva ante situaciones climatológicas adversas.

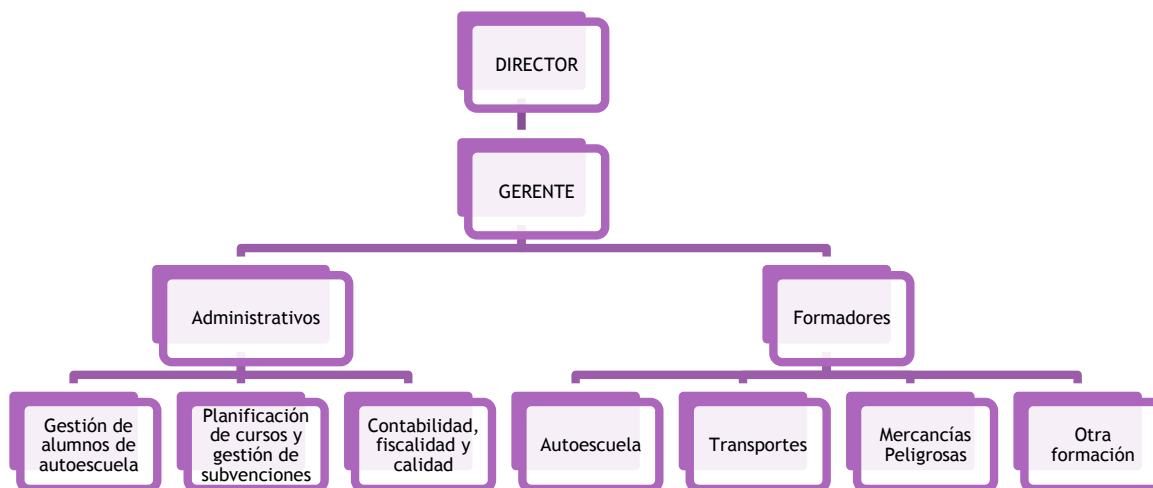
De todo lo anterior se extrae que Autoescuela Morón es una empresa muy asentada en el sector, con una imagen sólida, amplia variedad de servicios ofertados y una ventaja competitiva muy grande en cuanto a ser el único centro homologado de la provincia para impartir determinadas acciones formativas.

Por el contrario, soporta unos costes fijos mensuales muy altos que unidos al retraso en el pago de clientes le ocasionan ciertos problemas puntuales de liquidez. Además, el mantenimiento de todas sus homologaciones formativas le obliga a depender en gran medida de un profesorado muy especializado que requiere de formación continua.

Cabe puntualizar también la importancia que da la directiva de la empresa al mantenimiento de la imagen y la calidad del servicio prestado. Para ello, requiere de trabajadores eficientes, tanto administrativos como formadores, que empaticen con el cliente y le ofrezcan el mejor servicio y una formación acorde a sus necesidades.

A continuación, se analiza el organigrama de la empresa.

FIGURA 3.2.- Organigrama de la empresa Autoescuela Morón SL.



Fuente: Elaboración propia

Para un correcto análisis del organigrama de la empresa, según se explicó en el capítulo anterior, se crean unos perfiles de puesto en las que se especifican las tareas específicas a realizar y las competencias que ha de tener el trabajador de ese puesto, para posteriormente compararlas con las competencias reales de cada trabajador.

Comenzando de arriba abajo y de izquierda a derecha, tras revisar los documentos de calidad y prevención de riesgos laborales de la empresa y el Reglamento de Autoescuelas, donde se regulan las funciones y competencias específicas de cada puesto, los perfiles obtenidos son:

- **DIRECTOR.**
  - ⇒ **Tareas a realizar.**
    - ✓ Revisar y aprobar el contrato de enseñanza requerido por la Dirección General de Tráfico.
    - ✓ Colaborar con el gerente en el ejercicio de sus funciones.
  - ⇒ **Competencias.**
    - ✓ Poseer el Certificado de Directores de Autoescuela expedido por la Dirección General de Tráfico.
    - ✓ Cercanía con los trabajadores.

- **GERENTE.**
  - ⇒ **Tareas a realizar.**
    - ✓ Planificar, programar, ordenar, dirigir y controlar la enseñanza y el desarrollo de la actividad docente.
    - ✓ Establecer la política y Objetivos de Calidad.
    - ✓ Determinar las necesidades en infraestructura y/o medios materiales.
    - ✓ Definir y Aprobar el Plan de Auditorías Internas y supervisar su realización.
    - ✓ Definir y Aprobar el Plan de Formación anual junto con el Responsable de Calidad.
    - ✓ Evaluar la eficacia de las acciones formativas.
    - ✓ Definir y Aprobar las inversiones de equipos y medios necesarios para renovación y/o mejora.
    - ✓ Control de no conformidades y de las acciones correctivas y preventivas.
    - ✓ Promover el conocimiento de los requisitos del cliente a todos los miembros de la organización.
    - ✓ Promover opciones de mejora.
    - ✓ Representar a la empresa frente a terceros.
    - ✓ Dirigir las actividades económicas de la empresa.
    - ✓ Definir las directrices generales de compras.
  - ⇒ **Competencias.**
    - ✓ Estudios en Ciencias Empresariales o del Trabajo.
    - ✓ Cercanía con sus trabajadores.
    - ✓ Dotes de liderazgo.
    - ✓ Capacidad de respuesta ante situaciones adversas.
    - ✓ Capacidad de trabajo en equipo.
  
- **ADMINISTRATIVO (en gestión de alumnos).**
  - ⇒ **Tareas a realizar.**
    - ✓ Informar sobre los productos de la empresa a los posibles clientes.
    - ✓ Llevar a cabo las matriculaciones de los alumnos e informar de los horarios y servicios de la empresa.
    - ✓ Llevar la contabilidad diaria y el cierre de caja.
    - ✓ Preparación de la documentación para los exámenes prácticos y teóricos.
    - ✓ Llevar control sobre el material de ofimática, manuales de enseñanza, etc.
    - ✓ Contabilizar las clases diarias de cada profesor de prácticas.

- ✓ Informar al Director o Gerente de cualquier incidencia producida.
- ✓ Complimentar y gestionar la ficha de los alumnos que hayan sido asignados a los profesores
- ✓ Atención telefónica al cliente.
- ✓ Actualización de redes sociales y pagina web de la empresa.

⇒ **Competencias.**

- ✓ Enseñanza mínima de grado medio en Gestión Administrativa.
- ✓ Conocimientos de Ofimática.
- ✓ Habilidades en atención al cliente.
- ✓ Técnicas de Venta.
- ✓ Conocimientos básicos de Ingles.

• **ADMINISTRATIVO (en planificación de cursos y gestión de subvenciones)**

⇒ **Tareas a realizar.**

- ✓ Elaboración de Presupuestos y negociación con empresas para la impartición de su formación.
- ✓ Planificación de cursos especializados.
- ✓ Gestión de bonificaciones y subvenciones.
- ✓ Homologación de especialidades formativas ante los diversos organismos.

⇒ **Competencias.**

- ✓ Estudios en Ciencias Empresariales o del Trabajo.
- ✓ Capacidad de planificación.
- ✓ Conocimiento profundo de gestión de subvenciones.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Atención al cliente.

• **ADMINISTRATIVO (en contabilidad, fiscalidad y gestión de calidad)**

⇒ **Tareas a realizar.**

- ✓ Contabilidad de la empresa.
- ✓ Fiscalidad de la empresa.
- ✓ Gestión de los Sistemas de Calidad de la Empresa. (Responsable de Calidad)
- ✓ Relación administrativa con proveedores y clientes.

⇒ **Competencias.**

- ✓ Estudios en Ciencias Empresariales o del Trabajo.
- ✓ Formación en Sistemas de Gestión de Calidad.
- ✓ Atención al cliente.

- ✓ Conocimiento de los programas informáticos de gestión contable y fiscal.

- **FORMADOR (Para la obtención de carnets de conducción)**

⇒ **Tareas a realizar.**

- ✓ Impartir eficazmente la enseñanza teórica y práctica para la obtención de cualquier licencia o permiso de conducir según lo establecido en el Reglamento de Autoescuelas y Reglamento General de Conductores.

- ✓ Acompañar a los alumnos en el examen de acuerdo con lo indicado en el Reglamento General de Autoescuelas.

- ✓ Mantener el vehículo asignado en condiciones óptimas, incluyendo el cuidado y la limpieza del mismo.

- ✓ Durante el ejercicio de sus funciones, llevar en el vehículo la documentación necesaria: Seguro obligatorio, IVTM, ITV, autorización para el ejercicio de profesor, distintivo, etc. y tener al día la citada documentación.

- ✓ Complimentar y gestionar la ficha de los alumnos que le hayan sido asignados.

- ✓ Realizar las revisiones del vehículo asignado según indique el fabricante.

- ✓ Pasar la Inspección Técnica del vehículo asignado en los periodos establecidos.

- ✓ Poner en práctica los métodos de actuación en caso de que se produzca alguna emergencia.

- ✓ Comunicar al Director cualquier desavenencia que se produzca con un alumno/a durante el aprendizaje.

- ✓ Comunicar al personal administrativo los alumnos/as que van a realizar el examen práctico.

- ✓ En caso de detectar alguna anomalía, deberá ponerla en conocimiento del personal administrativo.

⇒ **Competencias**

- ✓ Título de profesor de formación vial según el Reglamento General de Autoescuelas.

- ✓ Buen trato al cliente.

- ✓ Conocer el mantenimiento básico del vehículo.

- ✓ Formación actualizada de primeros auxilios.



- **FORMADOR (Para la impartición de Certificado de Aptitud Profesional CAP para transportistas)**

⇒ **Tareas a realizar**

- ✓ Impartir eficazmente la enseñanza teórica y práctica conforme a lo establecido en el RD 1032/2007 por el que se regula la cualificación inicial y la formación continua de conductores de determinados vehículos destinados al transporte por carretera.

- ✓ Mantener el vehículo asignado en condiciones óptimas, incluyendo el cuidado y la limpieza del mismo.

- ✓ Durante el ejercicio de sus funciones, llevar en el vehículo la documentación necesaria: Seguro obligatorio, IVTM, ITV, autorización para el ejercicio de profesor, distintivo, etc. y tener al día la citada documentación.

- ✓ Complimentar y gestionar la ficha de los alumnos que le hayan sido asignados.

- ✓ Realizar las revisiones del vehículo asignado según indique el fabricante.

- ✓ Pasar la Inspección Técnica del vehículo asignado en los periodos establecidos.

- ✓ Poner en práctica los métodos de actuación en caso de que se produzca alguna emergencia.

- ✓ Comunicar al Director cualquier desavenencia que se produzca con un alumno/a durante el aprendizaje.

- ✓ En caso de detectar alguna anomalía, deberá ponerla en conocimiento del personal administrativo.

- ✓ Colaborar con la Inspección de Transportes en caso de que el curso sea inspeccionado.

⇒ **Competencias.**

- ✓ Título Formador CAP en logística y transporte homologado por Transportes.

- ✓ Título Formador CAP en conducción racional homologado por Transportes.

- ✓ Título Formador CAP en formación racional homologado por Transportes.

- ✓ Título Formador CAP en primeros auxilios homologado por Transportes.

- ✓ Título Formador CAP en extinción de incendios homologado por Transportes.

- ✓ Título Formador CAP en Transporte de Mercancías Peligrosas homologado por Transportes.
- ✓ Buen trato al cliente

- **FORMADOR (Para la obtención del Certificado que autoriza a transportar Mercancías Peligrosas por carretera)**

- ⇒ **Tareas a realizar.**

- ✓ Impartir eficazmente la enseñanza teórica y práctica según establece la Orden de 18 de junio de 1998 por la que se regulan los cursos de formación para conductores de vehículos que transporten mercancías peligrosas y los centros de formación que podrán impartirlos.
- ✓ Colaborar con la Inspección de Tráfico en caso de que el curso sea inspeccionado.

- ⇒ **Competencias**

- ✓ Título de Formador de Mercancías Peligrosas homologado por Tráfico.
- ✓ Título de Formador de extinción de incendios homologado por Tráfico.
- ✓ Buen trato con el cliente.

- **FORMADOR (de otro tipo de formación: prevención de riesgos, soldadura,...)**

- ⇒ **Tareas a realizar.**

- ✓ Impartir eficazmente la enseñanza teórica y práctica según la normativa reguladora de la especialidad de que se trate.
- ✓ Colaborar con la Inspección correspondiente en caso de que el curso sea inspeccionado.

- ⇒ **Competencias**

- ✓ Titulación específica homologada en la materia
- ✓ Homologación por la administración correspondiente.
- ✓ Buen trato al cliente

Según se informa por parte de la dirección del centro, para la homologación de formadores en la impartición de especialidades formativas susceptibles de subvenciones por parte de la Junta de Castilla y Leon, se requiere, además de todo lo descrito anteriormente, experiencia profesional y

docente de al menos 600 horas, así como otro tipo de formación técnica específica requerida para cada especialidad en concreto.

Vistos los perfiles exigidos para cada puesto, se procede a recabar información real de la empresa y a comparar los resultados obtenidos. Para ello, siguiendo lo expuesto en el capítulo 2 se van a utilizar los métodos de observación directa, cuestionario y entrevista con el director de la empresa.

### **Observación Directa.**

Después de pasar unas horas junto a trabajadores de los distintos puestos de trabajo se puede concluir lo siguiente:

El director del centro compagina sus labores directivas con las de formación siendo estas últimas las que le ocupan el 90% de su jornada laboral. El gerente, es una persona muy competente que en ocasiones se ve sobrecargado de trabajo y responsabilidades ya que es la cara visible de representación de la empresa. Revisando su currículum observamos como cumplen con la Formación Reglada exigida para sus puestos y además el gerente ha recibido formación variada en liderazgo, dirección de equipos e incluso orientación profesional.

Las responsabilidades de los diferentes administrativos varían mucho dependiendo del puesto que ocupen. Todos ellos realizan atención al público, si bien, se observa claramente como dos de ellos en muchas ocasiones deben recurrir a los compañeros para dar solución a las dudas planteadas por los alumnos. Los administrativos que trabajan en la oficina principal poseen unos conocimientos del producto y del sector, muy superiores a los que están en las sucursales. Esto es un hándicap importante puesto que en caso necesario los administrativos que trabajan en las sucursales no podrían sustituir a los de la oficina principal.

En cuanto a la tramitación de documentación frente a las distintas Administraciones Públicas y gestión de subvenciones y bonificaciones, se observa una planificación muy sistemática y minuciosa que, según los informes de auditorías externas del sistema de gestión de calidad, lleva implantada en la empresa desde 2008. Revisando los currículum de los diferentes administrativos observamos como los dedicados a planificación de cursos, gestión de subvenciones, contabilidad, fiscalidad y calidad tienen alta cualificación y han recibido formación específica en sus tareas, si bien, los dedicados a gestión de alumnos no han recibido formación de atención al cliente o técnicas de ventas.

En el departamento de formación se observa que hay varios formadores especializados en diferentes áreas. Los dedicados a la obtención de permisos de conducción están homologados para la impartición de formación de permisos ordinarios y profesionales si bien hay dos que se dedican exclusivamente a coche y otro a los permisos profesionales. En la impartición del Certificado de Aptitud Profesional CAP, cada formador se ha homologado de las especialidades para las que cumplía los requisitos de titulación reglamentarios, pero no hay ningún formador que pueda impartir todas las especialidades conforme a la titulación exigida. En cuanto a los cursos de Transporte de Mercancías Peligrosas son dos los formadores especializados y homologados y, por último, para la impartición de otra formación específica de prevención de riesgos laborales, soldadura o maquinaria, la empresa cuenta con diferentes formadores externos especializados y homologados por la Administración competente.

Cabe destacar que, a nivel global, todos los trabajadores mantienen un trato cordial y muy cercano con sus alumnos y clientes. Así mismo, se observa que para poder adaptarse a los horarios demandados, la empresa debe tener formadores disponibles de lunes a domingo en horarios cambiantes lo que supone un gran trastorno en la planificación diaria de los trabajadores.

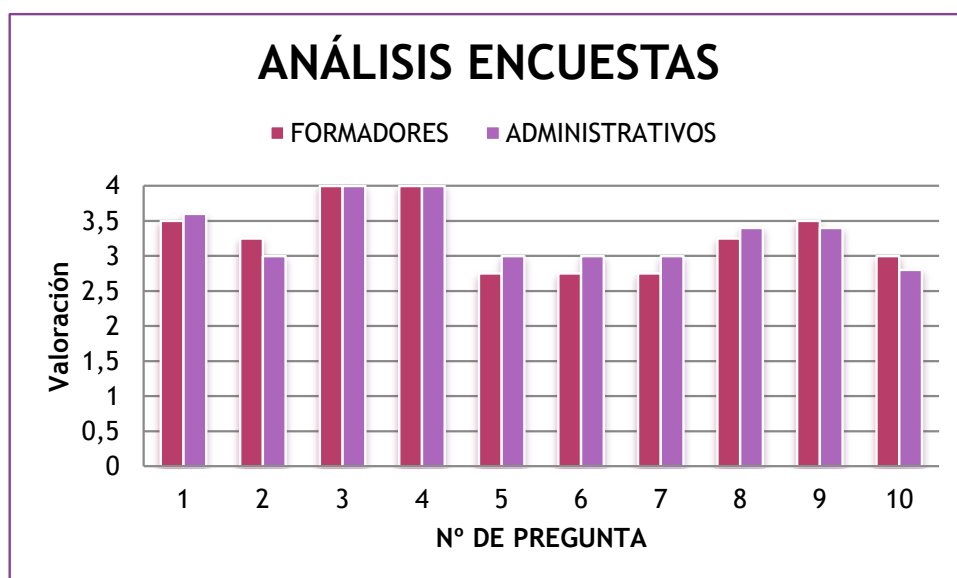
### **Cuestionario.**

Continuando con el análisis de necesidades formativas se cumplimenta por parte de los trabajadores un formulario (ANEXO I.- Cuestionario para la detección de necesidades formativas) cuyos resultados se analizan a continuación.

Para poder analizar los resultados de las encuestas de manera más exhaustiva se ha dividido el análisis entre formadores y administrativos siendo los resultados parecidos en ambos casos (GRAFICO I).

Además, se analiza por separado la pregunta 11, en sus 7 apartados, donde se les pregunta si ellos mismos estiman que necesitan formación en alguna de las áreas propuestas (GRAFICO II).

GRAFICO 3.1.- Análisis de cuestionarios de detección de necesidades formativas de Autoescuela Morón SL.



Fuente: Elaboración Propia

De este primer gráfico, en el que se valoran las preguntas de la 1 a la 10, se observa que tanto profesores como administrativos afirman conocer las tareas específicas de sus puestos de trabajo y las competencias exigidas para el mismo, si bien el porcentaje es algo más bajo en caso de los administrativos.

Al ser una empresa pequeña, todos los trabajadores mantienen una estrecha relación tanto entre ellos como con la dirección de la empresa.

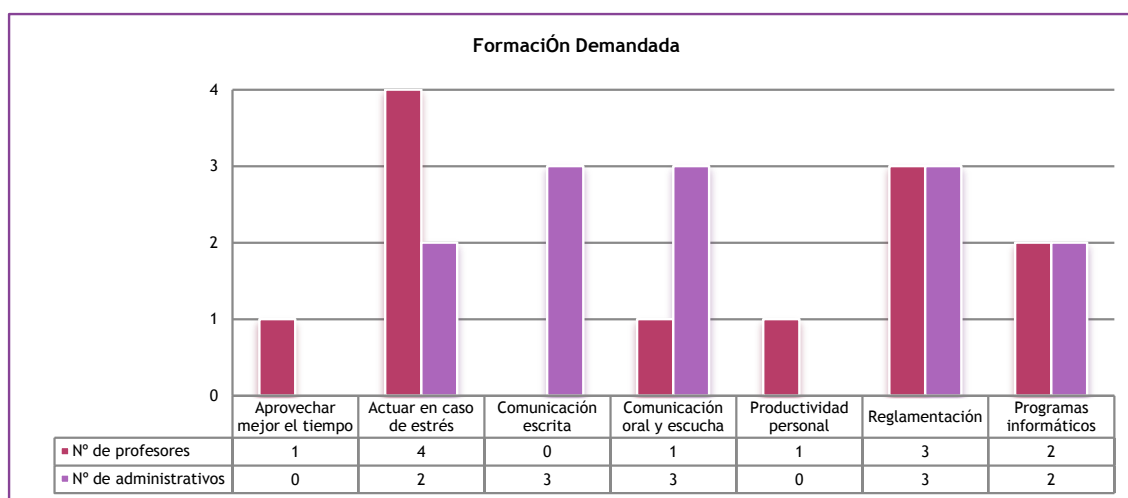
Las preguntas 5, 6 y 7 son las que obtienen puntuaciones más bajas, por lo que serán posibles puntos a tratar a la hora de enumerar las necesidades de formación de la empresa. Todos los trabajadores coinciden, y los formadores en mayor medida, en que conocen poco los objetivos de la empresa y no mantienen reuniones habituales para tratar temas de posibles cambios en la organización. Además se comprueba cómo no todos reciben formación de forma habitual.

## CAPÍTULO 3

En general, en ambos casos, consideran posible transferir los conocimientos adquiridos con la formación a sus puestos de trabajo, siendo la puntuación ligeramente más alta en caso de los administrativos.

La formación recibida se adapta a sus necesidades, acentuándose sobre todo en caso de los formadores, pero, cabe destacar que no suelen proponer al responsable de formación la realización de acciones formativas.

GRAFICO 3.2.- Análisis de la formación demandada por los trabajadores de Autoescuela Morón SL.



Fuente: Elaboración Propia

En el segundo apartado del cuestionario, se pide a los trabajadores que valoren si necesitan formación en alguna de las áreas propuestas.

En el departamento de los formadores se detecta una necesidad clara en cuanto al conocimiento de la manera de actuar en caso de situaciones de estrés, actualización de Reglamentación y Legislación Vigente y, en menor medida, utilización de programas informáticos específicos.

A su vez, los administrativos demandan formación para mejorar su comunicación escrita, oral y de escucha, actualización de Reglamentación y Legislación Vigente y en menor medida actuaciones en caso de estrés y manejo de programas informáticos.

Por último, en la encuesta se ha reservado un apartado para sugerencias en las que se recogen “curso de programa de gestión de

autoescuelas” y “gestión de costes” por parte de un administrativo y “curso de técnicas de conducción” por parte de un formador.

### **Entrevista con el responsable de formación.**

El responsable de formación y gerente de la empresa me explica que desde 2008 realiza un Plan de Formación anual muy básico en el que anota las acciones formativas previstas y las verdaderamente ejecutadas.

Para ello, no realiza ningún tipo de estudio de necesidades formativas, sino que se basa en el reciclaje legal de sus trabajadores y en las acciones formativas que a lo largo del año le van ofertando otras empresas especializadas o le plantean realizar sus propios trabajadores.

Se observa también, como en los planes de formación de años anteriores aparecen determinados trabajadores como participantes de la mayor parte de acciones formativas y otros que no participan en ninguna.

Con este trabajo, se pretende ayudar a la empresa a diseñar e implantar un plan de formación integral anual y adaptarlo de tal manera que todos los trabajadores participen activamente en el mismo.

Conforme a lo expuesto en este apartado, se puede concluir con la identificación de las siguientes necesidades formativas:

- Algunos administrativos presentan importantes carencias en cuanto al conocimiento de los servicios ofertados por la empresa y requieren de la ayuda de sus compañeros para solventar las dudas de clientes.
- En general no se observan técnicas de venta que puedan resultar atractivas para el cliente.
- Los administrativos necesitan mejorar sus técnicas de comunicación escrita, oral y de escucha.
- Determinados trabajadores no se encuentran formados e informados sobre los cambios normativos que se producen en el sector, ni sobre los objetivos y evolución de la empresa.
- Existe poca polivalencia de los formadores, lo que se exige una dependencia muy alta en determinadas especialidades formativas.
- Existe alta demanda formativa para saber cómo actuar en caso de situaciones de estrés.

- Falta de reciclaje en los diferentes programas de gestión y contabilidad utilizados por el departamento administrativo, así como utilización de redes sociales para darse a conocer. Esto conlleva a que los trabajadores no optimizan sus recursos.
- En el departamento de formadores se demanda también un reciclaje en técnicas de conducción acorde a las exigencias de sus puestos de trabajo.

### 3.3.2. DISEÑO Y PLANIFICACION DE LA FORMACIÓN

Una vez detectadas y analizadas las necesidades formativas, en este apartado, se realiza el diseño y planificación de la formación.

Para ello, hemos de establecer los objetivos que se pretenden alcanzar con la formación para posteriormente dividir las necesidades en varias áreas y programas formativos que a su vez se desglosarán en diferentes acciones.

Por último, se realizará un presupuesto de viabilidad y se priorizarán las acciones a impartir según los resultados obtenidos.

#### **Objetivos**

Con el fin de establecer correctamente los objetivos a alcanzar, teniendo en cuenta el funcionamiento general de la empresa, concertamos una reunión con el responsable de formación y fijamos los siguientes:

- Mantener la imagen de calidad de la empresa.
- Actualizar los conocimientos de los trabajadores en materia de Legislación Específica aplicable a sus puestos de trabajo.
- Optimizar la utilización de los recursos de que dispone la empresa.
- Aumentar la motivación de los trabajadores.



## **Programas Formativos**

Una vez fijados los objetivos, se plantea la elaboración de diferentes programas formativos que puedan abarcar el conjunto de acciones necesarias para su consecución.

En primer lugar, se crea un *Programa Formativo para Conservar la Imagen*, destinado al conjunto de los trabajadores, desde el que se llevarán a cabo acciones encaminadas a mantener la imagen de marca y calidad de la empresa.

Como se ha recogido anteriormente, la dirección de la empresa hace especial hincapié en mantener su imagen de calidad en el mercado. Para ello, es necesario que todos los miembros de la misma sepan exactamente cuál debe ser su actitud en el puesto y utilicen en cada momento las herramientas de comunicación adecuadas. A través de este programa se pretende fomentar el trabajo en equipo, aumentar la comunicación interna, mejorar las técnicas de atención al cliente, aprender a reaccionar ante situaciones de estrés y conocer el funcionamiento de las diferentes redes sociales.

En segundo lugar, se crea un *Programa Formativo para mejorar las Competencias Administrativas*, dirigido al conjunto de los administrativos de la empresa a través del cual se implantará un sistema de formación continua desde el que se actualizarán anualmente las competencias necesarias para el puesto. El perfil de cada puesto establece las competencias mínimas, que serán reforzadas con sesiones de actualización de conocimientos, optimización de recursos a través de la correcta utilización de los programas de gestión y mejora de las técnicas de venta.

Por último, se crea también un *Programa Formativo De Formación para Formadores*, dirigido a los formadores de las distintas especialidades del centro con el que se pretende aumentar el grado de polivalencia de los mismos, mantener sus conocimientos actualizados constantemente e introducir nuevas formas de enseñanza en sus puestos a través de la correcta utilización de los equipos de que dispone la empresa.

### Acciones Formativas

Llegados a este punto, vamos a desglosar cada programa formativo en acciones concretas que planificaremos posteriormente para su correcta ejecución:

**1. Programa formativo para conservar la imagen de la empresa.** A través de estas acciones se pretende que los trabajadores de Autoescuela Morón adquieran o mejoren las actitudes y conocimientos que permiten ofrecer una imagen de calidad y seguridad al cliente. Para ello, las acciones propuestas son:

1. Trabajo en equipo y motivación.
2. Control del estrés.
3. Técnicas de atención al cliente.
4. Posicionamiento en redes sociales.

**2. Programa formativo para mejorar las competencias administrativas.** Este programa tiene como objetivo que los administrativos de Autoescuela Morón realicen su trabajo de la forma más eficiente posible a través de la optimización de recursos y actualización de conocimientos. Las acciones formativas propuestas son las siguientes:

1. Técnicas de venta.
2. Conocimiento del producto.
3. Gestión de alumnos: utilización del programa de gestión de autoescuelas.
4. Habilidades de comunicación escrita, oral y de escucha.

**3. Programa formativo de Formación para Formadores.** Este último programa tiene como objetivo mejorar las competencias de los formadores de la empresa, con el fin de que mantengan sus conocimientos siempre actualizados y obtengan una polivalencia mayor. Las acciones propuestas son:

1. Cursos de formación de formadores en transporte.
2. Aplicación de las nuevas tecnologías en la formación vial.
3. Sesiones trimestrales de cambios normativos.

#### 4. Curso de Reciclaje en Técnicas de Conducción.

Los tres programas conllevarían la realización de 12 acciones formativas encaminadas a cubrir las necesidades de la totalidad de la plantilla. Antes de continuar con el desarrollo de las fichas técnicas correspondientes a cada acción, se mantiene una reunión con el responsable de formación de la empresa en la que se pone de manifiesto lo siguiente:

Autoescuela Morón es una PYME que dispone de un crédito para formación limitado. Según los datos facilitados por la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, la empresa dispone para el año 2014 de 857,32 euros en concepto de bonificaciones a la Seguridad Social, además del crédito destinado a Permisos Individuales de Formación. Además, la dirección de la empresa se compromete a destinar 3000 euros adicionales para la formación de sus trabajadores en el año 2014. Así mismo, se adquiere un compromiso de realizar, en la medida de lo posible, la formación dentro de la jornada laboral, siempre y cuando esto no interfiera en la atención al cliente y en el correcto desempeño de las tareas diarias de cada trabajador.

En vista de que no se cuenta con un presupuesto muy elevado, el responsable de formación propone reagrupar varias acciones de las propuestas en una sola, utilizar, en la medida de lo posible, la formación con medios internos y recurrir al catálogo de cursos subvencionados que ofertan los sindicatos para ampliar al máximo las posibilidades de la empresa. Así mismo, la ejecución de determinadas acciones formativas se pospondrá para ejercicios futuros.

De este modo, se desarrollan las Fichas Técnicas de cada una de las acciones formativas propuestas que finalmente se fijan en las siguientes:

**1. Trabajo en equipo y motivación.** Se planifica una sesión formativa en la que los trabajadores de todas las secciones puedan relacionarse entre sí, con el fin de que la comunicación bidireccional en la empresa fluya positivamente.

**2. Control del estrés.** Debido al alto grado de sobrecarga de trabajo estacional que se observa en algunos trabajadores, se propone la participación en acciones formativas que les proporcionen pautas a seguir a la hora de controlar las posibles situaciones de estrés laboral. Además, los formadores, en ocasiones, viven durante el desarrollo de las clases prácticas situaciones de tensión y nervios que no deben transmitir a los alumnos.

**3. Técnicas de atención al cliente.** Esta acción formativa se decide unificar con la de **Técnicas de Venta** por considerar que están íntimamente relacionadas. Se dirigirá principalmente a los administrativos que son los que mantienen una relación directa con el cliente y deben dar una correcta información del producto. Por ello, se unifica también con él la acción destinada al **Conocimiento del Producto y a Habilidades de Comunicación**.

**4. Posicionamiento en redes sociales.** Autoescuela Morón es una empresa con una clientela principalmente joven por lo que resulta imprescindible que esté presente en las redes sociales.

**5. Gestión de alumnos: utilización del programa de gestión de autoescuelas.** Cuando se realizó el análisis de las necesidades a través de la observación directa se observó que determinados administrativos no optimizan los recursos que les ofrece el programa de gestión. Es por ello que se propone un reciclaje constante.

**6. Cursos de formación de formadores en transporte.** Conforme a los requisitos establecidos para el acceso a la impartición de Formación Subvencionada, se recomienda que todos los formadores realicen los cursos especializados en Transporte de Mercancías y Viajeros, Extinción de Incendios y Primeros Auxilios.

**7. Aplicación de las nuevas tecnologías en la formación vial.** Con la inclusión de nuevas tecnologías en la enseñanza hay determinados formadores que no saben utilizar los nuevos recursos en la impartición de sus clases. Se proponen jornadas de reciclaje en el uso de nuevas tecnologías conforme al material disponible en la empresa.

**8. Sesiones trimestrales de cambios normativos.** La dirección de la empresa se compromete a mantener una reunión trimestral en la que explique a sus trabajadores cuales son los procedimientos a seguir conforme a los cambios normativos que se vayan incluyendo.

**9. Curso de Reciclaje en Técnicas de Conducción.** Los formadores demandan cursos de Técnicas de Conducción en condiciones climatológicas adversas en los que mejorar sus habilidades al volante y poder transmitirlo mejor a sus alumnos.



PROGRAMA ACCIÓN FORMATIVA:  
**TRABAJO EN EQUIPO Y MOTIVACIÓN**

⇒ DENOMINACIÓN: **Trabajo en equipo y motivación.**

⇒ DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN. Según lo observado en la fase de detección de necesidades, Autoescuela Morón no mantiene reuniones habituales con sus trabajadores, que faciliten el intercambio de opiniones y aclaren posibles dudas surgidas en los diferentes puestos. Mediante esta acción formativa se pretende crear un hábito de reunión en la empresa que facilite la comunicación y a su vez sirva para mantener a los trabajadores informados de todos los cambios que se produzcan.

- ❖ OBJETIVOS ESPECÍFICOS. El objetivo de esta acción formativa es aumentar la motivación de los trabajadores y conseguir así una mayor implicación en sus puestos de trabajo.

Para mantener la imagen de calidad de la empresa que la dirección requiere, es preciso crear un buen ambiente de trabajo en el que los trabajadores se coordinen entre sí y mantengan una comunicación bidireccional fluida.

- ❖ CONTENIDOS

- i. Formación de Equipos. Aprendizaje Colaborativo.
- ii. Técnicas de Trabajo en Equipo
- iii. Ventajas del Trabajo en Equipo
- iv. Habilidades/Capacidades para el Trabajo en Equipo
- v. Estrategias que fomentan el Trabajo en Equipo
- vi. Resolución de Problemas
- vii. Reuniones Efectivas
- viii. ¿Por qué fallan los Equipos de Trabajo?

⇒ SOLUCIÓN FORMATIVA. Como la acción formativa va a estar destinada a la totalidad de la plantilla, optamos por la organización interna de la misma para abaratar costes.

- ❖ GESTIÓN. La gestión se llevará a cabo por el responsable de formación de la empresa, que será el encargado de contactar con formadores externos especializados en la materia que se desplazarán a las aulas del centro donde se impartirá la formación.
- ❖ FORMADORES. El responsable de formación contacta con varias empresas externas dedicadas a este tipo de formación y les solicita presupuesto y programación para ver cual se adapta mejor a las necesidades de la empresa.

- ❖ **LOGÍSTICA Y MEDIOS.** Como lo único requerido para la impartición es un aula equipada con ordenador y proyector, la empresa cede sus aulas.
- ⇒ **ASISTENTES.** Se ofrece la formación para la totalidad de la plantilla por considerar que la actitud que se pretende conseguir con el curso es la requerida al conjunto de los empleados.
- ⇒ **CALENDARIO.** Siguiendo las recomendaciones de las empresas externas con las que se contacta para ejecutar la formación, se fija la duración del curso en 10 horas presenciales en las que se utilizará la dinámica grupal. El curso se impartirá en dos sesiones de 5 horas los dos últimos viernes laborales del mes de enero, con el fin de no entorpecer la actividad normal de la empresa.
- ⇒ **SISTEMA DE EVALUACIÓN.** Al finalizar la acción formativa se realizará el proceso de evaluación de la misma, según lo desarrollado en el apartado 2.2.4 de este Trabajo Fin de Grado. El modo de proceder se especificará detenidamente en el punto 3.2.5.
- ⇒ **PRESUPUESTO.** Para la ejecución de esta acción formativa debemos cubrir los siguientes gastos:
  1. Formadores externos: Se contacta con varias empresas eligiendo finalmente a una de ellas por 40 euros/hora (Incluidos formadores y material didáctico). TOTAL 400 EUROS.
  2. Costes internos:
    - i. Costes directos: Asistencia de los trabajadores en jornada laboral. Al ser viernes por la tarde, seis horas estarían dentro de la jornada y otras cuatro fuera de la misma.  
  
El coste/hora se calcula como:  
Cálculo del Coste hora= Salario Bruto Anual (incluida la prorrata de pagas extras) + Seguridad Social a cargo de la Empresa Bonificada + Aportación a Planes de Pensiones + Dietas y locomoción + Complementos a cargo de la empresa / horas anuales según convenio. TOTAL: 720 EUROS.
    - ii. Costes indirectos: Disponibilidad de aulas, luz, amortización de equipos. TOTAL: 150 EUROS.

COSTE TOTAL: 1270 euros para 11 alumnos.

⇒ DENOMINACIÓN: **Control del estrés.**

⇒ DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN. Debido al alto grado de sobrecarga de trabajo estacional que se observa en algunos trabajadores, se les propone la participación en acciones formativas que les proporcionen pautas a seguir a la hora de controlar las posibles situaciones de estrés laboral. Además, los formadores, en ocasiones, viven durante el desarrollo de las clases prácticas situaciones de alta tensión y nervios que no deben transmitir a los alumnos.

❖ OBJETIVOS ESPECÍFICOS. El objetivo de esta acción formativa es aumentar la seguridad en sí mismos de los trabajadores de la empresa, asimilar pautas de control del estrés y fomentar el desarrollo de actividades “afterwork” que favorezcan la desconexión personal del puesto de trabajo.

❖ CONTENIDO.

1. Conceptos básicos sobre el estrés.
2. Conceptos básicos de la ansiedad. Diferenciación estrés-ansiedad.
3. Estadísticas, datos y evolución. Incidencia en el entorno laboral.
4. Aspectos fisiológicos del estrés. Las alertas del estrés.
5. El control del estrés en la jornada laboral.
6. El control del estrés en el “afterwork”.
7. Pautas para la generalización y aplicación de lo aprendido en la vida diaria.

⇒ SOLUCIÓN FORMATIVA. Como la acción formativa va a estar destinada a la totalidad de la plantilla, optamos por la organización interna de la misma para abaratar costes.

❖ GESTIÓN. La gestión se llevará a cabo por el responsable de formación de la empresa, que será el encargado de contactar con formadores externos especializados en la materia que se desplazarán a las aulas del centro donde se impartirá la formación.

❖ FORMADORES. El responsable de formación se plantea 2 opciones. Por un lado, contactar con algún formador externo experto en la materia para que se desplace a las aulas de la empresa, y por otro lado, contactar con alguna empresa que imparta charlas sobre control del estrés a las que pudieran asistir los trabajadores. Finalmente, después de hacer un sondeo por las

diferentes ofertas formativas de este tipo en la provincia de Soria, decide confiar la formación a un técnico especialista que se desplazará a la empresa en dos sesiones.

- ❖ **LOGÍSTICA Y MEDIOS.** Como lo único requerido para la impartición es un aula equipada con ordenador y proyector, la empresa cede sus aulas.

⇒ **ASISTENTES.** Se ofrece la formación para la totalidad de la plantilla por considerar que la actitud que se pretende conseguir con el curso es la requerida al conjunto de los empleados.

⇒ **CALENDARIO.** En esta acción formativa se propone la realización de 2 sesiones formativas de 3 horas cada una. Teniendo en cuenta que va dirigido a la totalidad de la plantilla se plantea la ejecución para dos viernes por la tarde en el mes de febrero de 2014.

⇒ **SISTEMA DE EVALUACIÓN.** Al finalizar la acción formativa se realizará el proceso de evaluación de la misma, según lo desarrollado en el apartado 2.2.4 de este Trabajo Fin de Grado. El modo de proceder se especificará detenidamente en el punto 3.2.5.

⇒ **PRESUPUESTO.**

1. Formadores externos: Tras solicitar varios presupuestos se acuerda la impartición con un técnico que nos presupuesta 35€/hora. TOTAL 210 EUROS.

2. Costes internos:

i. Costes directos: Asistencia de los trabajadores en jornada laboral. Se plantea la mitad del curso en jornada laboral y la otra mitad fuera.

El coste/hora se calcula como:

Cálculo del Coste hora= Salario Bruto Anual (incluida la prorrata de pagas extras) + Seguridad Social a cargo de la Empresa Bonificada + Aportación a Planes de Pensiones + Dietas y locomoción + Complementos a cargo de la empresa / horas anuales según convenio. TOTAL: 540 EUROS.

ii. Costes indirectos: Disponibilidad de aulas, luz, amortización de equipos. TOTAL: 90 EUROS.

**COSTE TOTAL: 840 euros para 11 alumnos**





PROGRAMA ACCIÓN FORMATIVA:  
**TÉCNICAS DE VENTA Y ATENCIÓN AL  
CLIENTE**

- ⇒ **DENOMINACIÓN: Técnicas de venta y atención al cliente**
- ⇒ **DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN.** Desde Autoescuela Morón SL se piensa que el primer contacto con el cliente es fundamental para crear empatía y ofrecer un servicio directo, cercano y de calidad. Es por eso que los administrativos deben conocer perfectamente el catálogo de servicios ofertados y la forma adecuada de ofrecérselo al cliente.
- ❖ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.** Con esta acción formativa se pretende adquirir las habilidades necesarias para ofertar los servicios del centro de forma que resulte atractivo para el cliente y con ello aumentar las ventas.
  - ❖ **CONTENIDOS.**
    1. La organización y el cliente.
    2. La comunicación verbal.
    3. La comunicación no verbal.
    4. Tipos de clientes: Fases en la atención al cliente
    5. Técnicas de venta.
    6. La fidelización.
    7. Calidad en la atención al cliente, quejas y problemas.
- ⇒ **SOLUCIÓN FORMATIVA.** Esta acción formativa estará destinada a los administrativos de la empresa que en total son 4 sin contar con el gerente y el director.
- ❖ **GESTIÓN.** La gestión se realizará por el responsable de formación que será el encargado de contactar con empresas que impartan formación en la materia y de rastrear posibles subvenciones aplicables. Como la opción elegida finalmente es la subvencionada, será la propia empresa organizadora la que realice toda la tramitación necesaria.
  - ❖ **FORMADORES.** El responsable de formación localiza varias empresas sorianas que imparten este tipo de acciones formativas. No obstante, a través de la Asociación de Autoescuelas de Madrid, a la cual pertenecen, consigue el acceso a un curso subvencionado para administrativos del sector de las autoescuelas de 30 horas en modalidad mixta.
  - ❖ **LOGÍSTICA Y MEDIOS.** El curso se compone de 10 horas presenciales que se impartirán en Alcalá de Henares y 20 horas on-line que cada alumno podrá realizar libremente desde casa. Para ello, Autoescuela Morón facilitará el transporte de los

asistentes hasta Alcalá de Henares conforme a las fechas y horarios programados.

- ⇒ ASISTENTES. Los alumnos participantes en este curso serán los cuatro administrativos que exceptuando al director y al gerente del centro realizan las funciones de atención al cliente.
- ⇒ CALENDARIO. El calendario del curso dependerá de cuando la Asociación Provincial de Autoescuelas de Madrid fije las fechas, ya que al ser un curso subvencionado requiere de comunicaciones previas y grupo homogéneo de alumnos. En principio se programa para algún sábado del primer trimestre de 2014.
- ⇒ SISTEMA DE EVALUACIÓN. Al finalizar la acción formativa se realizará el proceso de evaluación de la misma, según lo desarrollado en el apartado 2.2.4 de este Trabajo Fin de Grado. El modo de proceder se especificará detenidamente en el punto 3.2.5.
- ⇒ PRESUPUESTO.

1. Formadores externos: En este apartado no se computan gastos puesto que el curso es 100% subvencionado para trabajadores en activo.

2. Costes internos:

- i. Costes directos: Asistencia de los trabajadores en jornada laboral.  
En este caso, como se desplazan todos los administrativos y la empresa no puede permanecer cerrada se opta por acudir a las sesiones presenciales fuera de la jornada laboral
- ii. Costes indirectos: El coste del desplazamiento y la manutención de las 2 jornadas presenciales para los cuatro administrativos se estiman en 100 euros.

COSTE TOTAL: 100 euros para 4 trabajadores.



PROGRAMA ACCIÓN FORMATIVA:  
**POSICIONAMIENTO EN REDES SOCIALES**

⇒ DENOMINACIÓN: **Posicionamiento en redes sociales**

⇒ DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN. Autoescuela Morón es una empresa con una clientela principalmente joven por lo que resulta imprescindible que esté presente en las redes sociales. Facebook y Twitter son las redes sociales más utilizadas y mediante esta acción se pretende que sean utilizadas para lanzar ofertas, darse a conocer y llegar a un público más amplio.

❖ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.** El objetivo de esta acción formativa es dar a conocer la oferta de servicios en tiempo real, crear productos novedosos y lanzar promociones que capten la atención de posibles futuros clientes.

❖ **CONTENIDOS**

1. ¿Qué son las Redes Sociales?
2. Redes Sociales y empresas
3. El Community Manager
4. Principales Redes Sociales: Facebook, twitter, tuenti, linkedin
5. La Estrategia en Redes Sociales
6. Aprendiendo a usar Facebook y twitter
7. Actividades en tuenti y linkedin
8. Desarrollando nuestro propio plan de acción
9. Casos prácticos, trucos y recomendaciones

⇒ **SOLUCIÓN FORMATIVA.** En vista de que las redes sociales están tan de moda, se encuentran multitud de acciones formativas subvencionadas a través de diferentes organizaciones sindicales (IFES-UGT, FOREM-CCOO, FOES). Autoescuela Morón SL formará en este aspecto a 1 o 2 administrativos, según disponibilidad horaria. Los cursos son de 30 horas en modalidad mixta.

❖ **GESTIÓN.** Al ser un curso subvencionado, la gestión del mismo corresponde a la entidad organizadora. El responsable de formación será el encargado de enviar la documentación necesaria a la empresa organizadora para que ésta pueda realizar correctamente los trámites requeridos por la subvención.

❖ **FORMADORES.** Se aportarán por la empresa organizadora.

❖ **LOGÍSTICA Y MEDIOS.** Autoescuela Morón pondrá los medios necesarios para que sus trabajadores puedan asistir al curso en los horarios establecidos por la entidad organizadora.

- ⇒ ASISTENTES. A esta acción formativa asistirá uno de los administrativos más jóvenes del centro que es muy creativo y dispone ya de experiencia en redes sociales a nivel particular.
- ⇒ CALENDARIO. Al ser un curso subvencionado, las fechas de realización del mismo dependen de la programación realizada por la empresa organizadora. Se contacta con todos los sindicatos y ninguno ha establecido aún su programación. No obstante se prevé la realización para el primer semestre de 2014.
- ⇒ SISTEMA DE EVALUACIÓN. Al finalizar la acción formativa se realizará el proceso de evaluación de la misma, según lo desarrollado en el apartado 2.2.4 de este Trabajo Fin de Grado. El modo de proceder se especificará detenidamente en el punto 3.2.5.
- ⇒ PRESUPUESTO.
  1. Formadores externos: Al ser un curso subvencionado, no genera ningún gasto externo para la empresa.
  2. Costes internos:

Este tipo de cursos, los sindicatos los programan a partir de las 20:00 para que los alumnos no tengan problema de compatibilizar con el trabajo, así que el 100% del curso se realizará fuera del horario laboral y no generará gastos internos.

COSTE TOTAL: 100% subvencionado para 1 trabajador.



PROGRAMA ACCIÓN FORMATIVA:  
**GESTIÓN DE ALUMNOS: UTILIZACIÓN DEL  
PROGRAMA DE GESTIÓN DE AUTOESCUELAS**

- ⇒ **DENOMINACIÓN: Gestión de alumnos: utilización del programa de gestión de autoescuelas**
- ⇒ **DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN.** Autoescuela Morón SL, utiliza el programa informático “Gestión de Autoescuelas” para realizar la tramitación impuesta por los diferentes ministerios con respecto al proceso formativo de los alumnos. Por ello, resulta necesario que todos los administrativos conozcan en profundidad cada una de las funciones del sistema y aprendan a optimizar al máximo sus recursos.
- ❖ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.** El objetivo de esta acción formativa es aumentar la optimización de los recursos administrativos y reducir los tiempos de realización de tareas, aplicando eficientemente todas las opciones que les ofrece el programa informático “Gestión de Autoescuelas”.
  - ❖ **CONTENIDOS**
    1. Procedimiento a seguir en la gestión de alumnos.
    2. Estructura del programa “Gestión de autoescuelas”
      - a. Configuración general
      - b. Opciones específicas de cada menú.
    3. Utilidades específicas de Autoescuela Morón SL
    4. Actualizaciones
- ⇒ **SOLUCIÓN FORMATIVA.** El sistema informático “Gestión de Autoescuelas” es una aplicación específica de gestión creada por la Asociación de Autoescuelas de Madrid por lo que la formación ha de ser a través suya. El planteamiento inicial es que el responsable de administración reciba la formación en la sede de Alcalá de Henares y posteriormente se organice una sesión interna en Autoescuela Morón para transmitir la formación a la totalidad de los administrativos de la empresa.
- ❖ **GESTIÓN.** La gestión de la formación se realizará internamente a través del responsable de formación.
  - ❖ **FORMADORES.** En la sesión externa que se impartirá en Alcalá de Henares los formadores serán aportados por la Asociación de Autoescuelas de Madrid. En la sesión interna que se realizará con posterioridad, el formador será el responsable de administración.
  - ❖ **LOGÍSTICA Y MEDIOS.** Para la sesión externa Autoescuela Morón pondrá a disposición del asistente los medios necesarios para su traslado, manutención y asistencia. La sesión de formación interna se realizará en las aulas del centro y se pondrá

a disposición de los alumnos ordenador y proyector con acceso al programa “Gestión de Autoescuelas”

- ⇒ ASISTENTES. Como ya se ha explicado será el responsable de administración quien asista a la sesión presencial en Alcalá de Henares y posteriormente transmita lo aprendido al resto de administrativos de la plantilla. En total, recibirán la formación los 4 administrativos del centro que manejan el programa en su actividad diaria.
- ⇒ CALENDARIO. El responsable de administración acudirá a la sesión presencial de 5 horas de duración en Alcalá de Henares en el mes de enero de 2014 y posteriormente, a lo largo del mes de enero o febrero, según disponibilidad de los administrativos del centro, se realizará la sesión de formación interna de otras 5 horas. Además se proponen otras dos sesiones internas más durante los meses de junio y noviembre de 2014 para poner en común las novedades aplicables al programa de gestión, según las instrucciones telemáticas enviadas al responsable de administración por parte de la Asociación Provincial del Autoescuelas de Madrid.
- ⇒ SISTEMA DE EVALUACIÓN. Al finalizar la acción formativa se realizará el proceso de evaluación de la misma, según lo desarrollado en el apartado 2.2.4 de este Trabajo Fin de Grado. El modo de proceder se especificará detenidamente en el punto 3.2.5.
- ⇒ PRESUPUESTO.
1. Formadores externos: Tras contactar con la Asociación de Autoescuelas de Madrid, se comunica que la formación tendrá carácter gratuito por compensarse con las cuotas soportadas mensualmente por Autoescuela Morón como socio accionista.
  2. Costes internos:
    - i. Costes directos: Asistencia de los trabajadores en jornada laboral. Se computan en este apartado, las 5 horas de formación que debe recibir el responsable de administración, incluyendo el transporte y manutención. Como en las sesiones de formación interna deben estar presentes todos los administrativos han de realizarse fuera del horario laboral por lo que no se incluyen más costes en este apartado.  
El coste/hora se calcula como:  
Cálculo del Coste hora= Salario Bruto Anual (incluida la prorrata de pagas extras) + Seguridad Social a cargo de la Empresa Bonificada + Aportación a Planes de Pensiones + Dietas y locomoción + Complementos a cargo de la empresa / horas anuales según convenio. TOTAL: 158 EUROS.
    - ii. Costes indirectos: Para la formación interna se pone a disposición de los trabajadores un aula totalmente equipada con ordenadores, cañón e internet. TOTAL: 120 EUROS
- COSTE TOTAL: 278 euros para 4 alumnos.



PROGRAMA ACCIÓN FORMATIVA:  
**FORMACIÓN DE FORMADORES EN EL  
TRANSPORTE: EXTINCIÓN DE INCENDIOS**

⇒ **DENOMINACIÓN: Cursos de formación de formadores en el transporte. Extinción de Incendios.**

⇒ **DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN.** Con el fin de aumentar la polivalencia de los formadores, se intenta promover la realización de Cursos de Formación de Formadores en todas las especialidades exigidas para impartir cursos homologados de Transporte. Estos cursos se imparten únicamente fuera de Soria, en centros especializados y requieren que el trabajador permanezca allí varias semanas. Es por ello que se propone la realización de uno de estos cursos cada año y planificar este tipo de formación a medio y largo plazo. En concreto para 2014, según manifiesta el director del centro, se planifica la realización del Curso de Formador de Formadores en Extinción de Incendios ya que a día de hoy solo hay un trabajador con esta titulación.

❖ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.** El objetivo de esta acción es adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para poder realizar una práctica real de extinción de incendios con seguridad y ser capaz de transmitirlo en los simulacros de extinción de incendios realizados para empresas del sector del transporte.

❖ **CONTENIDOS**

1. Conceptos básicos: Tetraedro del fuego
2. Factores del incendio
3. Prevención de incendios
4. Extinción
5. Tipos de fuegos
6. Agentes extintores
7. Medios de extinción: extintores
8. Medios de extinción: redes contra incendios
9. Planes de emergencia
10. Prácticas Reales de Extinción de incendios.

⇒ **SOLUCIÓN FORMATIVA.** El curso se realizará de manera presencial en alguno de los centros especializados que hay en Madrid y asistirá un formador del centro que ya posee la titulación complementaria “Formación de Formadores de Mercancías Peligrosas”.

❖ **GESTIÓN.** El responsable de formación será el encargado de ponerse en contacto con los centros especializados que imparten este tipo de formación y valorar los diferentes presupuestos. Además realizará cuantos trámites sean necesarios para la gestión de la bonificación aplicable a través de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo.

- ❖ **FORMADORES.** Tras contactar con varios centros se acuerda la formación con TEPESA, centro de referencia en la especialidad. Los formadores serán titulados expertos en extinción de incendios, homologados por la Dirección General de Tráfico.
  - ❖ **LOGÍSTICA Y MEDIOS.** Autoescuela Morón pondrá a disposición de su trabajador todo lo necesario para el correcto desempeño del curso y se hará cargo también de los gastos ocasionados por transporte, manutención y alojamiento.
- ⇒ **ASISTENTES.** A este curso asistirá un formador del centro que ya está homologado por la Dirección General de Tráfico para impartir la formación requerida en el Transporte de Mercancías Peligrosas por Carretera.
- ⇒ **CALENDARIO.** Tras varias comunicaciones con TEPESA se acuerda que la formación se llevará a cabo en el mes de octubre de 2014 con una duración de 40 horas presenciales, ya que en el primer semestre tienen todos los grupos completos y durante los meses de verano no se puede impartir este tipo de formación por el elevado riesgo de incendio existente en la realización de las sesiones prácticas.
- ⇒ **SISTEMA DE EVALUACIÓN.** Al finalizar la acción formativa se realizará el proceso de evaluación de la misma, según lo desarrollado en el apartado 2.2.4 de este Trabajo Fin de Grado. El modo de proceder se especificará detenidamente en el punto 3.2.5.
- ⇒ **PRESUPUESTO.**
1. Formadores externos: El curso tiene un coste total de 400 euros.
  2. Costes internos:
    - i. **Costes directos:** Asistencia de los trabajadores en jornada laboral. El trabajador deberá permanecer en Madrid una semana completa, con el correspondiente alojamiento, transporte y manutención. La empresa formadora dispone de acuerdos con diferentes restaurantes y hoteles y fijan el precio de alojamiento en pensión completa por 300 euros. El coste/hora se calcula como:  
Cálculo del Coste hora= Salario Bruto Anual (incluida la prorrata de pagas extras) + Seguridad Social a cargo de la Empresa Bonificada + Aportación a Planes de Pensiones + Dietas y locomoción + Complementos a cargo de la empresa / horas anuales según convenio. TOTAL: 1030 EUROS.
    - ii. **Costes indirectos:** no se computan costes indirectos.

COSTE TOTAL: 1730 euros para un alumno.





PROGRAMA ACCIÓN FORMATIVA:  
APLICACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS EN  
LA FORMACIÓN VIAL

⇒ DENOMINACIÓN: **Aplicación de las nuevas tecnologías en la formación vial**

⇒ DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN. Con la incorporación de las nuevas tecnologías a la enseñanza se han creado productos nuevos que hacen las clases más amenas y entretenidas para los alumnos. Autoescuela Morón dispone de las últimas tecnologías en formación vial, sin embargo, determinados formadores no les dan uso por desconocimiento de su utilización.

❖ OBJETIVOS ESPECIFICOS. El objetivo de esta acción formativa es aumentar la satisfacción de los clientes. Para ello, los formadores deben actualizar sus conocimientos con respecto a las nuevas tecnologías y ser capaces de aplicarlos en sus clases diarias.

❖ CONTENIDOS

1. Nuevas tecnologías: tipos
2. Las nuevas tecnologías en un centro de formación vial. (Clases teóricas)
3. Las nuevas tecnologías en un centro de formación vial. (Clases prácticas)
4. Uso de programas específicos de Autoescuela Morón para la impartición de clases teóricas y prácticas.
5. Pizarra electrónica.

⇒ SOLUCIÓN FORMATIVA. Esta acción formativa está pensada para actualizar los métodos de enseñanza de los profesores teóricos y prácticos, por lo que serán ellos mismos los destinatarios de la formación.

❖ GESTIÓN. La gestión de la acción se realizará internamente por el responsable de formación.

❖ FORMADORES. Como el gerente del centro conoce en profundidad el manejo de las diferentes opciones tecnológicas de que disponen, se propone una sesión interna de formación específica para que todos los formadores del centro aprendan a utilizar la tecnología disponible y lo apliquen en sus propias clases.

❖ LOGÍSTICA Y MEDIOS. El curso se impartirá en las aulas del centro con los sistemas tecnológicos de que dispone el mismo.

- ⇒ ASISTENTES. Los asistentes a esta acción formativa serán los cinco formadores del centro.
- ⇒ CALENDARIO. La formación se impartirá en una sesión presencial de 3 horas en el mes de mayo de 2014 con el fin de que antes de recibir el grueso de alumnos durante los meses de verano, todos los formadores se encuentren debidamente adaptados a las nuevas tecnologías.
- ⇒ SISTEMA DE EVALUACIÓN. Al finalizar la acción formativa se realizará el proceso de evaluación de la misma, según lo desarrollado en el apartado 2.2.4 de este Trabajo Fin de Grado. El modo de proceder se especificará detenidamente en el punto 3.2.5.
- ⇒ PRESUPUESTO.
  1. Formadores externos: no se computan costes externos.
  2. Costes internos:
    - i. Costes directos: Asistencia de los trabajadores en jornada laboral.  
El coste/hora se calcula como:  
Cálculo del Coste hora= Salario Bruto Anual (incluida la prorrata de pagas extras) + Seguridad Social a cargo de la Empresa Bonificada + Aportación a Planes de Pensiones + Dietas y locomoción + Complementos a cargo de la empresa / horas anuales según convenio. TOTAL: 270 EUROS.
    - ii. Costes indirectos: Se imputan en este apartado los costes de disposición del aula equipada con toda la tecnología necesaria: TOTAL: 45 EUROS.

COSTE TOTAL: 315 euros para cinco alumnos



PROGRAMA ACCIÓN FORMATIVA:  
**SESIONES TRIMESTRALES  
DE CAMBIOS NORMATIVOS**

⇒ DENOMINACIÓN: **Sesiones trimestrales de cambios normativos**

⇒ DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN. La dirección de Autoescuela Morón se compromete a realizar una reunión trimestral en la que informe a todos sus trabajadores de los cambios normativos producidos y la manera de proceder ante ellos. Se ha detectado que algunos trabajadores no están al corriente de los últimos cambios y su respuesta ante las inquietudes de los clientes no resulta adecuada.

❖ OBJETIVOS ESPECÍFICOS. El objetivo de esta acción formativa es aumentar la profesionalidad de los trabajadores. Para ello, resulta imprescindible que estén permanentemente informados de manera formal sobre todos los cambios que acontecen tanto en el sector como en la empresa.

❖ CONTENIDOS

1. Resumen del trimestre: puesta en común de las conclusiones obtenidas por el personal administrativo y los formadores.
2. Principales novedades o cambios producidos en el sector.
3. Actualización de la normativa aplicable a la empresa.
4. Directrices a seguir en la puesta en marcha de nuevos procesos conforme a la aplicación de la legislación vigente.

⇒ SOLUCIÓN FORMATIVA. Se propone realizar una reunión trimestral con todos los miembros de la plantilla de al menos una hora de duración que variará según la extensión de los temas a tratar.

❖ GESTIÓN. La gestión de la sesión se llevará a cabo por el responsable de formación con medios internos.

❖ FORMADORES. Serán el director y el gerente del centro los encargados de realizar la exposición de novedades y exponer las directrices a seguir por el resto de trabajadores.

❖ LOGÍSTICA Y MEDIOS. Autoescuela Morón realizará las sesiones en un aula de su sede principal y utilizará sus propios medios didácticos.

⇒ ASISTENTES. A las reuniones trimestrales deberán concurrir todos y cada uno de los trabajadores de la empresa.

⇒ CALENDARIO. Las reuniones se fijarán en la primera semana de los meses de enero, abril, julio y octubre de cada año. La fecha y horario se fijará según disponibilidad de los propios trabajadores del centro.

⇒ SISTEMA DE EVALUACIÓN. Al finalizar la acción formativa se realizará el proceso de evaluación de la misma, según lo desarrollado en el apartado 2.2.4 de este Trabajo Fin de Grado. El modo de proceder se especificará detenidamente en el punto 3.2.5.

⇒ PRESUPUESTO.

1. Formadores externos: no se computan costes en este apartado.

2. Costes internos:

i. Costes directos: Asistencia de los trabajadores en jornada laboral a las 4 reuniones anuales.

El coste/hora se calcula como:

Cálculo del Coste hora= Salario Bruto Anual (incluida la prorrata de pagas extras) + Seguridad Social a cargo de la Empresa Bonificada + Aportación a Planes de Pensiones + Dietas y locomoción + Complementos a cargo de la empresa / horas anuales según convenio. TOTAL: 720 EUROS.

ii. Costes indirectos: La disposición de una sala de reuniones equipada dentro de la propia empresa. TOTAL: 60 EUROS.

COSTE TOTAL: 780 euros para toda la plantilla.



PROGRAMA ACCIÓN FORMATIVA:  
**RECICLAJE EN TÉCNICAS DE CONDUCCIÓN**

⇒ DENOMINACIÓN: **Reciclaje en técnicas de conducción**

⇒ DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN. El puesto de formador práctico requiere estar siempre en alerta con respecto a las reacciones que pueda tener el alumno y a los cambios inesperados que puedan producirse en el entorno. Los formadores demandan cursos de Técnicas de Conducción en condiciones climatológicas adversas en los que mejorar sus habilidades al volante y poder así transmitirlo mejor a sus alumnos.

❖ OBJETIVOS ESPECÍFICOS. El objetivo de esta acción formativa es reciclar los conocimientos y aptitudes teórico – prácticas de los formadores para poder detectar y superar situaciones adversas en la conducción mediante maniobras apropiadas, teniendo en cuenta que el factor humano es decisivo. Así mismo, deben conocer cómo influyen tanto el factor vía como el factor vehículo y aprender un mantenimiento preventivo básico del mismo. Se pretende conseguir que los formadores de Autoescuela Morón conozcan la reacción del vehículo al utilizar ciertos mecanismos y su control frente a condiciones desfavorables extremas.

❖ CONTENIDOS

1. El conductor (factor humano)
2. El vehículo
3. La vía y su entorno
4. Técnicas de conducción
5. Conducción económica y medio ambiente
6. Prevención de riesgos laborales en la conducción.  
Accidentes in-itínere
7. Prácticas
  - a. Mantenimiento preventivo básico
  - b. Uso de elementos de seguridad
  - c. Frenada con y sin ABS (40km/h)
  - d. Frenada en curva
  - e. Control de subviraje y sobreviraje (15km/h)
  - f. Circulo de Kann (20-30 km/h)

⇒ SOLUCIÓN FORMATIVA. El curso se impartirá para todos los formadores prácticos de cualquier permiso de conducción con el fin de que actualicen sus habilidades y mejoren el desempeño de sus clases prácticas. La duración de la formación será de una sesión completa de 8 horas prácticas.

- ❖ **GESTIÓN.** La gestión de la acción formativa y su posible bonificación se llevará a cabo internamente por el responsable de formación, quien será el encargado también de contactar con formadores expertos.
  - ❖ **FORMADORES.** Aunque el centro dispone de varios formadores expertos en técnicas de conducción, se decide contactar con dos formadores profesionales del circuito del Jarama en RACE Madrid para que puedan aportar nuevas ideas y técnicas profesionales.
  - ❖ **LOGÍSTICA Y MEDIOS.** Autoescuela Morón dispone de todos los medios didácticos para impartir en sus instalaciones la parte teórica. Además en la pista práctica que han inaugurado recientemente tienen el espacio y vehículos necesarios para ejecutar correctamente la parte práctica.
- ⇒ **ASISTENTES.** Los asistentes a esta acción formativa serán los 5 formadores prácticos de que dispone el centro.
- ⇒ **CALENDARIO.** Como los formadores deben desplazarse desde sus instalaciones de Madrid y las sesiones prácticas han de realizarse en el exterior se fija para la celebración del curso el primer sábado del mes de julio en sesión de mañana y tarde.
- ⇒ **SISTEMA DE EVALUACIÓN.** Al finalizar la acción formativa se realizará el proceso de evaluación de la misma, según lo desarrollado en el apartado 2.2.4 de este Trabajo Fin de Grado. El modo de proceder se especificará detenidamente en el punto 3.2.5.
- ⇒ **PRESUPUESTO.**
1. Formadores externos: El desplazamiento de los dos formadores expertos del Circuito del Jarama para las 8 horas formativas se fija en 500 euros.
  2. Costes internos:
    - i. Costes directos: La formación se realiza fuera de la jornada laboral.
    - ii. Costes indirectos: Se incluyen en este apartado la utilización de la pista de prácticas y los vehículos. TOTAL: 200 EUROS.

COSTE TOTAL: 700 euros para cinco alumnos.

Según lo expuesto anteriormente, para el año 2014 se han planificado un total de nueve acciones formativas que conllevan un coste total para la empresa de 6013 euros.

Dos de las acciones formativas, “Técnicas de atención al cliente” y “Posicionamiento en Redes Sociales”, se ejecutarán a través del catálogo de cursos subvencionados de diferentes organizaciones empresariales y sindicales, según lo establecido en los Planes Estatales y Regionales de Formación de Oferta presupuestados para 2014.

A través de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo, la empresa dispone de 857,32 euros que puede bonificarse de las cuotas a pagar a la Seguridad Social durante todo el ejercicio de 2014. Para ello, se deben seguir los trámites establecidos en el Real Decreto 395/2007 y Orden TAS/2307/2007 en cuanto a la forma de comunicación, ejecución y evaluación de los cursos.

Además, las acciones formativas impartidas dentro de la jornada laboral que conlleven la obtención de alguna titulación oficial acreditada, disponen de un crédito adicional ilimitado, bonificable a través de los seguros sociales, en la modalidad de Permiso Individual de Formación (PIF). En este sentido, el curso previsto de Formación de Formadores en Extinción de Incendios, homologado y visado por la Dirección General de Tráfico, cumple los requisitos para ser tramitado a través de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo como un PIF.

En definitiva, teniendo en cuenta las subvenciones existentes y las bonificaciones aplicables en los seguros sociales de la empresa, el coste total de formación para el año 2014 es de 3425,68€ que la empresa acepta y asume en beneficio del cumplimiento de los objetivos previstos.

### **3.3.3. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN FORMATIVO**

Una vez diseñado el programa de las acciones formativas y valorada la viabilidad de su impartición, Autoescuela Morón S.L. ejecutará las acciones formativas planificadas en el apartado anterior a lo largo del año 2014.

Para ello, el responsable de formación comunicará, con al menos un mes de antelación, tanto a los participantes como a los responsables de cada departamento, los trabajadores seleccionados para cada curso con el fin de

que puedan planificar la asistencia sin entorpecer su ritmo de trabajo. Se utilizará el modelo que se adjunta en el ANEXO III.- Comunicación de la Formación a los trabajadores.

Según se expuso en el Capítulo 2 de este Trabajo Fin de Grado, Siguiendo a Pereda y Berrocal (2011), en esta fase debemos también:

E. Supervisar los programas, materiales y documentaciones de las acciones formativas para comprobar que realmente se corresponden con los objetivos prefijados.

F. Confirmar con la antelación suficiente la asistencia de los participantes por si les ha podido surgir algún imprevisto de última hora.

G. Asegurarnos de que durante la impartición de las acciones todos los medios necesarios están disponibles y en perfecto estado de funcionamiento.

H. Prever las posibles reservas para manutención y alojamiento de formadores y trabajadores.

### **3.3.4. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS E IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN**

Una vez ejecutadas las acciones formativas, debemos analizar si han resultado eficaces y rentables para la empresa. Para ello, según se ha expuesto en el Capítulo 2 de este Trabajo Fin de Grado, realizaremos un proceso de evaluación en el que se analizará la relación causa-efecto entre las acciones impartidas y la mejora del rendimiento, seguridad y satisfacción laboral en la organización.

Teniendo en cuenta que las acciones formativas se ejecutarán en la empresa a lo largo del próximo año y que la evaluación real de los resultados no podría realizarse hasta final de 2014, en este apartado se detalla únicamente cómo se llevará a cabo ese proceso de evaluación conforme a lo expuesto en el apartado 2.2.4 de este Trabajo Fin de Grado siguiendo el modelo más actual de Pereda y Berrocal (2011).

Para ello, debemos realizar una evaluación inmediata, una evaluación de la eficacia y una evaluación de la eficiencia.



⇒ **EVALUACIÓN INMEDIATA:** Durante la ejecución de cada acción formativa e inmediatamente después de su finalización debemos analizar la opinión de los asistentes y el grado de cumplimiento de las competencias planteadas en los objetivos. Evaluaremos, de esta forma, la satisfacción y el aprendizaje de los trabajadores de Autoescuela Morón SL.

Por un lado, como las acciones formativas no son de larga duración, facilitaremos a cada asistente un cuestionario de evaluación de la formación, como el que se adjunta en el Anexo IV, que deberá entregarlo al responsable de formación, debidamente cumplimentado, a la finalización de cada acción formativa.

Por otro lado, para la evaluación del aprendizaje, Autoescuela Morón SL realizará como mínimo una prueba previa y otra posterior a la realización de cada acción formativa con el fin de comparar la evolución de los conocimientos de los participantes. En la medida de lo posible, la evaluación, tanto previa como posterior, consistirá en una prueba situacional o profesional en la que los trabajadores deban aplicar sus conocimientos, actitudes y aptitudes. En los casos en que la prueba situacional resulte imposible de realizar, la evaluación consistirá en un examen que redactará el formador de cada acción formativa.

⇒ **EVALUACIÓN DE LA EFICACIA:** En relación con el apartado anterior, aquí se evalúa no solo si se han adquirido las competencias fijadas en los objetivos de cada acción formativa, sino su grado de aplicabilidad al puesto de trabajo.

En este aspecto, el responsable de formación de Autoescuela Morón SL deberá, al término de cada acción formativa, realizar un informe en el que se especifiquen los resultados obtenidos de:

- La observación directa del trabajador en su puesto de trabajo comprobando si verdaderamente está aplicando los conocimientos adquiridos en la formación.
- La entrevista con cada uno de los participantes en la que ellos mismos comunicarán a la empresa si los conocimientos adquiridos son aplicables al

puesto de trabajo o en caso negativo los motivos por los que no son aplicables.

- Informes internos del centro que reflejen la productividad de cada empleado antes y después de recibir la formación, la accidentabilidad, la satisfacción de los alumnos, etc.

En este apartado se debe medir también la rentabilidad de la formación ejecutada, para lo que resulta necesario saber cuál es el coste de cada acción formativa y los beneficios aislados que aporta. Para ello, calcularemos en ROI (Rendimiento sobre la inversión en formación) y según el resultado obtenido podremos decir si la formación ha sido rentable o no.

$$ROI = \frac{\text{Ingresos de Formación} - \text{Costes de Formación}}{\text{Costes de Formación}} \times 100$$

El cálculo de los ingresos aislados que ha producido cada acción formativa es, sin duda, el paso más difícil de toda la evaluación. No obstante, será el responsable de administración, quien revisando las cuentas de la empresa y realizando los cálculos oportunos, exprese en términos monetarios esa valoración.

⇒ **EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA.** Según se explica en el Capítulo 2 de este Trabajo Fin de Grado, en este último nivel tratamos de valorar no solo si Autoescuela Morón ha alcanzado los objetivos previstos, sino si se han alcanzado con el menor coste y utilización de recursos posible.

Para ello, el responsable de formación emitirá un informe donde pondrá de manifiesto la evaluación de la planificación, el desarrollo y los sistemas de control de cada acción formativa.

Deberá valorar, de este modo, si la selección de los participantes se ha realizado adecuadamente, si los formadores han sido los más adecuados teniendo en cuenta su coste y calidad o si el diseño de los programas, los medios utilizados o las fechas elegidas han sido los adecuados.

A su vez, indicará también, si las acciones formativas se han impartido conforme al programa previsto y si los medios de control elegidos por la empresa han sido los idóneos.

Una vez recibidos los cuestionarios cumplimentados por los asistentes y recogidos los resultados correspondientes conforme a lo expuesto anteriormente para la evaluación de la eficacia y eficiencia, el responsable de formación procederá a su tabulación y análisis emitiendo un informe que presentará al director de la empresa en el plazo de 10 días contados desde la finalización de la acción formativa.

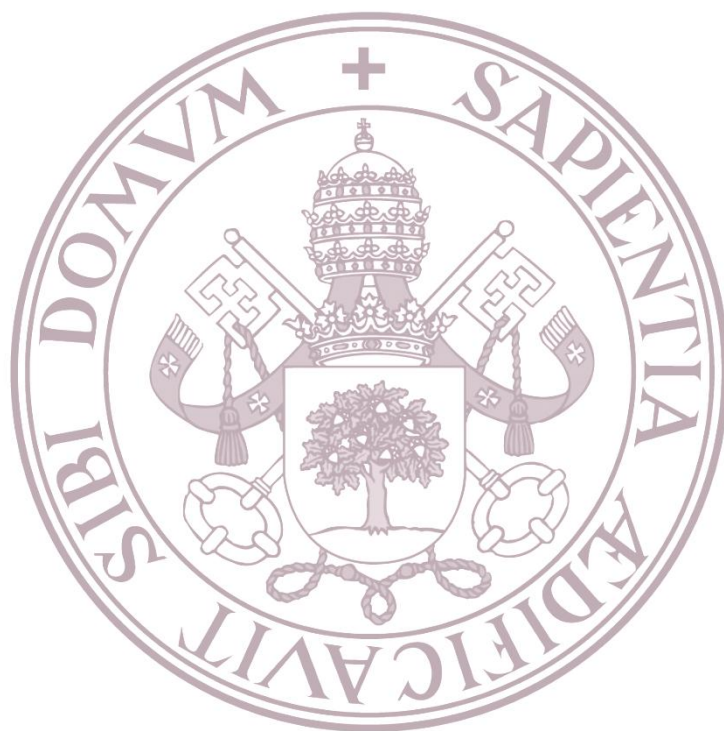
Así mismo, durante el mes de diciembre de 2014, el director de Autoescuela Morón SL emitirá una memoria detallada de los resultados obtenidos con la formación, así como del grado de consecución de los objetivos previstos. Esta memoria será remitida a todos los trabajadores de la empresa, previa elaboración del Plan de Formación para el año 2015.

### **3.3.5. IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA Y CORRECTIVAS**

Una vez finalizado el proceso de evaluación, el responsable de formación emitirá un informe de los resultados obtenidos. En base a ellos, el director de Autoescuela Morón deberá proponer las acciones preventivas de mejora necesarias, que serán de aplicación obligatoria en el Plan de Formación de 2015.

Así mismo, en caso de detectar alguna desviación importante durante la ejecución o posteriormente en la fase de evaluación, el director del centro implantará las acciones correctivas necesarias que serán igualmente de obligado cumplimiento en acciones futuras.





## CONCLUSIONES

---

---



Llegados a este punto del Trabajo Fin de Grado, es hora de hacer la reflexión más importante y recapitular sobre todo lo aprendido. A continuación, se detallan las conclusiones generales y específicas que se desprenden, tanto del marco teórico expuesto en los capítulos uno y dos, como de la parte empírica con el estudio del caso práctico de la empresa Autoescuela Morón SL.

### **Conclusiones generales**

A lo largo de estas páginas, ha quedado de manifiesto lo importante que resulta para los trabajadores de una empresa, recibir una adecuada formación continua acorde a sus necesidades.

Por un lado, las empresas necesitan estar a la vanguardia en su sector y afrontar los cambios que se produzcan como oportunidades de negocio, no como amenazas, siendo necesario que miren al futuro con optimismo y sean flexibles en la prestación de sus servicios o la realización de sus procesos productivos. Vivimos en una sociedad cambiante, en la era de las nuevas tecnologías, de internet, de las redes sociales y ahora más que nunca debemos demostrar que “estamos conectados”. Desde luego, no todos los problemas que tenga una empresa podrán solucionarse con formación, pero sí que dentro de los objetivos estratégicos a largo plazo de cualquier organización, ha de encontrarse un proceso formativo sistemático y continuado en el tiempo que sea capaz de detectar correctamente las necesidades de los trabajadores para cubrirlas y hacerlos así más competitivos, polivalentes y eficientes en el desempeño de sus puestos de trabajo.

## CONCLUSIONES

---

Además, queda demostrado que un trabajador que recibe formación aplicable al puesto de trabajo, se encuentra más motivado en la ejecución de sus tareas, aumenta su capacidad personal y, por consiguiente, aumenta su implicación en el buen funcionamiento de la empresa, lo que deriva en una disminución de la siniestralidad laboral y a medio o largo plazo en una ventaja competitiva muy fuerte frente a la competencia.

A pesar de ello, el estudio realizado refleja que desde el inicio de la crisis económica, los Presupuestos Generales del Estado han reducido considerablemente las subvenciones aplicables a la formación empresarial. Sin embargo, a día de hoy, existe aún una partida en lo referente a formación de demanda o formación bonificada que podría financiar toda o parte de la formación anual planificada pero que por desconocimiento, mala utilización y falta de información se está perdiendo en muchas PYMES.

En base a todo esto, se me ha planteado varias veces a lo largo del trabajo por qué si la formación es tan importante, es una de las primeras partidas sobre la que recortan las empresas. Pues bien, teniendo en cuenta que no hay una única respuesta correcta, mi explicación es la siguiente:

1.- En España hemos vivido muchos años de abundancia, riqueza y excedente de trabajo donde “todo valía” y no nos hemos preocupado en exceso por la formación empresarial. Durante décadas, se han demandado trabajadores sin titulación dispuestos a aprender oficios a base de la experiencia con el único fin de cubrir la producción a cambio de salarios. Así, mucha población dejó de estudiar siendo aún muy joven, para acceder a un mercado laboral que, ahora, reformado por los avances tecnológicos y enormemente afectado por la crisis económica, deja a millones de personas sin titulación como demandantes de empleo teniendo un perfil que no se adapta a las exigencias actuales.

2.- A día de hoy la mentalidad de muchas empresas españolas es todavía pensar que la formación es un gasto y una pérdida de tiempo productivo y no valoran que si se aplica correctamente, a largo plazo, puede suponer una ventaja competitiva enorme para sus negocios. Además, muchos trabajadores se han “hecho cómodos” y tampoco aceptan que para el buen funcionamiento de su empresa ellos han de ser competitivos y eficientes en sus puestos de trabajo.

3.- En ocasiones resulta muy complejo evaluar con exactitud la eficacia de la formación en la empresa por lo que a corto plazo es difícil demostrar su grado de importancia. Es por esto, que muchas empresas deciden recortar en formación antes que en otras partidas que ofrecen sus resultados más a corto plazo. En concreto, para este año 2013, más de un 30% de las empresas españolas han recortado su presupuesto de formación.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente y que casi el 70% de las empresas españolas no realizan ningún tipo de formación anual, legalmente se están comenzando a plantear borradores de decretos en los que se regulen una serie de horas anuales de formación obligatoria relacionada con el puesto de trabajo y por parte de determinadas organizaciones, se están poniendo en marcha diferentes programas de calidad, en los que se premiará a las



## CONCLUSIONES

---

empresas conforme a su grado de participación formativa. Así, se aumentaría el compromiso de empresas y trabajadores en aras de una formación empresarial más acorde con la establecida en otros países de la Unión Europea que a día de hoy se sitúan muy por encima de la española.

Dentro ya del marco empresarial, este Trabajo Fin de Grado me ha ayudado a comprender que la formación no se puede improvisar. Primeramente, se debe contar con una persona, con un perfil perfectamente definido, capaz de desempeñar correctamente las funciones asignadas al responsable de formación para dirigir, detectar, planificar, coordinar, evaluar y gestionar los programas y acciones formativas así como asesorar a los trabajadores y escoger siempre la opción más acorde con los objetivos estratégicos de la empresa.

El principal problema de muchas PYMES a la hora de elaborar su Plan Anual de Formación es que no realizan un diagnóstico correcto de sus propias necesidades y, por consiguiente, pierden ya el primer eslabón de la cadena. La elaboración de un buen análisis DAFO y la capacidad de utilizar adecuadamente otras fuentes como la observación directa, las entrevistas o los cuestionarios, es fundamental para que la formación que se ejecute posteriormente sea la adecuada y resulte rentable para la empresa y aplicable a las tareas que diariamente realizan sus trabajadores.

Otro hándicap con el que se encuentran muchas pequeñas empresas es que no tienen definidos los objetivos estratégicos hacia los que pretenden dirigir su actividad, dificultando enormemente la fase de diseño y planificación de la formación. Esto resulta también muy importante, ya que si el responsable de formación no es capaz de realizar una programación acorde a las capacidades y necesidades tanto de la empresa como de los trabajadores, la formación ejecutada puede resultar inservible.

A lo largo de la impartición de cada uno de los cursos programados, es importante también la presencia y seguimiento activo por parte del responsable de formación de la empresa con el fin de detectar si los contenidos se están desarrollando según lo acordado o si por el contrario es necesario realizar algún tipo de corrección, adaptación o mejora.

Por último, aunque no menos importante, se debe realizar el proceso de evaluación de las acciones formativas ejecutadas, para comprobar si realmente se han cumplido los objetivos establecidos y si la formación ha sido rentable y eficaz para la empresa y los trabajadores. Esta fase, erróneamente, es la que muchas PYMES pasan por alto o no le dan la importancia necesaria, porque en ocasiones resulta complicada de analizar o calcular. Realmente, si queremos que la formación impartida en nuestras empresas nos ayude a ser mejores, debemos dedicarle una atención especial al proceso de evaluación y ser capaces de proponer, en base a los resultados obtenidos, acciones preventivas o correctivas de mejora para los ejercicios sucesivos.

### **Conclusiones específicas**

Centrándonos ya en el estudio del caso práctico “Diseño del Plan de Formación de la empresa Autoescuela Morón SL” quedan de manifiesto las conclusiones específicas que se describen a continuación:

Autoescuela Morón es una empresa pequeña y familiar, con 25 años de trayectoria profesional en el sector de la formación vial que, con los años, ha diversificado totalmente su oferta formativa consiguiendo así nuevos nichos de mercado que le permiten crecer y superarse cada día.

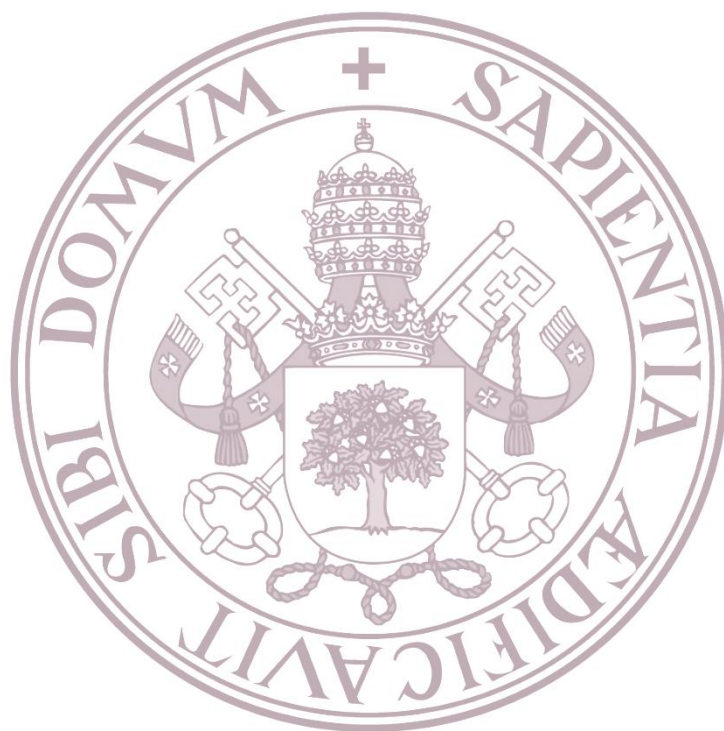
Estudiando sus antecedentes, observamos que no tiene un plan de formación anual estructurado, como suele ser habitual en PYMES y microempresas, y sobre todo que no realiza adecuadamente la detección de las necesidades formativas de sus trabajadores. Para ello, se realiza un análisis DAFO y se completa con otros métodos como la observación directa, el cuestionario y la entrevista personal. Este análisis resulta fundamental ya que permite realizar un listado detallado de todas las carencias detectadas en la empresa que junto con la definición de objetivos, hacen posible el diseño de los diferentes programas formativos que, tras valorar su viabilidad, se ejecutarán a lo largo del año 2014.

A la hora de realizar el diseño, planificación y estudio de viabilidad de cada una de las acciones formativas propuestas, se observa la importancia de adaptarlo a la empresa, conociendo exactamente su presupuesto económico de aportación privada y sobre todo el abanico de formación subvencionada o bonificada a la que, teniendo en cuenta sus características, pueda acceder. Esto le permitirá, sin duda, ampliar enormemente su horizonte de formación ya que en empresas pequeñas existe normalmente un presupuesto privado muy pobre.

Cabe mencionar, que como el Plan de Formación se ejecutará en la empresa Autoescuela Morón SL a lo largo del próximo año, no ha sido posible realizar, en esta parte práctica del Trabajo Fin de Grado, las fases de evaluación y propuesta de acciones correctivas y de mejora. No obstante, sí que se establece el método que el responsable de formación de la empresa se compromete a seguir cuando sea posible su realización.

Para terminar quiero subrayar que para el diseño de este Plan de Formación recogido en este trabajo fin de grado ha sido fundamental la colaboración plena, tanto de la dirección como de los propios trabajadores.

A modo de reflexión personal, me gustaría destacar que la realización de este trabajo y sobre todo su parte práctica me han servido enormemente para aprender a diseñar correctamente un plan de formación y aplicarlo en mi empresa, creando así un proceso estructurado y sistemático de formación interna que seguro mejorará las competencias, habilidades, aptitudes y actitudes de todos los trabajadores que tanto a día de hoy como en un futuro componemos la plantilla de Autoescuela Morón S.L.



## BIBLIOGRAFÍA

---

---



**ADECCO TRAINING (2012).** “Encuesta Adecco Training: Tendencias en la Formación para el Empleo 2013”. <http://www.adecco.es/data/NotasPrensa/pdf/422.pdf>

**ALBÁIZAR GONZÁLEZ, R. (2004):** *Manual de Formación*. CISS. 2ª Edición. Valencia.

**AMARO, R. (1990).** *Administración de Personal*. Editorial Limusa. Méjico.

**ANDRÉS REINA, M.P. (2005):** *Gestión de la formación en la empresa*. 5ª edición. Ediciones Pirámide. Madrid.

**ARAGÓN SANCHEZ, A...[Et.al] (2004):** Capítulo 5. *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Thomson, D.L. Madrid.

**ASOCIACION DE AUTOESCUELAS DE MADRID.**  
[www.autoescuelasasociadas.org](http://www.autoescuelasasociadas.org)

**IFAES (2013).** “Barómetro IFAES de la Formación Profesional en España”. [http://www.ifaes.com/ResourcesUser/docs/barometro\\_2013.pdf](http://www.ifaes.com/ResourcesUser/docs/barometro_2013.pdf)

**BERKHOUT Y OTROS (2012).** “Into the gap in Spanish: exploring skills and mismatches”. RANDSTAD.

**BLANCO BELDA, J. (2007)** *La externalización de la formación en las empresas*. Pearson D.L. Madrid.

**BUCKLEY, R y CAPLE, J. (1991):** *La formación. Teoría y práctica*. Díaz de Santos. Madrid.

**CCOO. Federación de Enseñanza Navarra. (2013).** “Nuevos recortes en formación para los empleados públicos” en [http://www.ccooeducacion.org/ensenanzanavarra/menu.do?informaTEzaitez:Noticias\\_Ensenanza\\_Publica:481096](http://www.ccooeducacion.org/ensenanzanavarra/menu.do?informaTEzaitez:Noticias_Ensenanza_Publica:481096)

**CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS. (2012).** “Máster en Recursos Humanos. Gestión de la Formación”.

**CHIAVENATO, I. (1995).** *Administración de Recursos Humanos.* MacGraw-Hill. Méjico.

**CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS THINKING PEOPLE (2012).**

<https://www.thinkingpeople.es/noticias.php?subaction=showfull&id=1213611423&archive=&start from=&ucat=>

**DE ANSORENA, S. (2008)** *La formación como elemento clave para ser una empresa competente.* Capital Humano. 279. 72.

**DE LA FUENTE ANUNCIBAY, R. (2002)** *Formación: Por qué, cómo y para qué. Comprender el fenómeno de la formación.* Universidad de Burgos. Burgos.

**DIAZ VARELA, M. (2012):** “Sindicatos y patronal tendrán 1000 millones menos para la formación” en <http://www.lavanguardia.com/economia/20120401/54280070876/sindicatos-patronal-1000-millones-menos-formacion.html>

**ESCUELA DE NEGOCIOS DE LA INNOVACIÓN Y LOS EMPRENDEDORES. (2013)**

[http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/por-que-no-invierten-las-empresas-en-formacion-conclusiones-del-nuevo-debateiebs/#.UZT\\_\\_Y2btdg](http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/por-que-no-invierten-las-empresas-en-formacion-conclusiones-del-nuevo-debateiebs/#.UZT__Y2btdg)

España. Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales. *Boletín Oficial del Estado*, 10 de noviembre de 1995; 269; 32590 – 32611.

España. ORDEN TAS/2307/2007, de 27 de julio, por la que se desarrolla parcialmente el Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo en materia de formación de demanda y su financiación, y se crea el correspondiente sistema telemático, así como los ficheros de datos personales de titularidad del Servicio Público de Empleo Estatal. *Boletín Oficial del Estado*, 31 de julio de 2007; 182; 33036 – 33049.

España. REAL DECRETO 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo. *Boletín Oficial del Estado*, 11 de abril de 2007; 87; 15582 – 15598.

**FEDERACION DE EMPRESARIOS DEL METAL DE ZARAGOZA. INSTITUTO ARAGONES DE EMPLEO. (2006).** “Guía de elaboración de planes formativos para empresas: Diagnóstico, Elaboración y Gestión de la formación para la PYME Aragonesa”. <http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesEmpleo/Documentos/docs2/Areas%20Genericas/Publicaciones/10-GUIA%20ELABORACION%20PLANES.pdf>

**FUNDACION TRIPARTITA PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO. (2012)** Formación para el empleo; Observatorio de la Formación para el empleo. Balance de Resultados 2011. Madrid

**FUNDACION TRIPARTITA PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO. (2013)** Formación para el empleo; Balance de Resultados 2012. Madrid

**FUNDACION TRIPARTITA PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO.** Gestión de Bonificaciones. <http://empresas.fundaciontripartita.org/>

**FUNDACIÓN TRIPARTITA PARA LA FORMACION EN EL EMPLEO. (2008).** “Orientación de costes para formación de demanda: Acciones formativas de las empresas” En <http://www.fundaciontripartita.org/index.asp?MP=2&MS=216&MN=3>

**GAN F. y SOTO R. (1999)** *Manual-guía para la elaboración de planes de formación: modelos y aplicaciones. Dos ejemplos prácticos.* Apóstrofe Itinerario. Barcelona.

**KIRKPATRICK D.L Y KIRKPATRICK J.D. (2007).** 3ª Ed. Revisada y actualizada. *Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles.* Gestion 2000. Barcelona.

**MAD COMUNICACIÓN. (2002).** *Los costes de la Formación. Guía práctica de la determinación, análisis, cálculo y justificación de los costes de la Formación.* FC Editorial. Madrid.

**MAD COMUNICACIÓN. (2005).** *El plan de formación de la empresa. Guía práctica para su elaboración y desarrollo.* 2ª edición. FC Editorial. Madrid.

**NALLAM FORMACION (2012).** <http://www.nallam.es/noticias.html>

**PEREDA MARTÍN, S. y BERROCAL BERROCAL, F. (2011):** Capítulo 8. *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Editorial Universitaria Ramón Areces. Madrid

**PÉREZ, D.M. (2012).** “El Gobierno recorta en 1500 millones las políticas de formación y fomento al empleo” en [http://www.cincodias.com/articulo/economia/gobierno-recorta-1500-millones-politicas-formacion-fomento-empleo/20120330cdscdseco\\_17/](http://www.cincodias.com/articulo/economia/gobierno-recorta-1500-millones-politicas-formacion-fomento-empleo/20120330cdscdseco_17/)

**PRESUPUESTOS GENERALES DEL ESTADO.** Presupuesto por programas y memorias de objetivos. Programa 241A: Fomento de la inserción y estabilidad laboral. 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013.

**PUCHOL, L. (2007):** *Dirección y gestión de recursos humanos*. 7ª Edición. Capítulo quinto. Ediciones Díaz de Santos. Madrid

**RANDSTAD WORKMONITOR.** Global Press Report wave 4-2012 (2012). “Employee expectations for 2013 incl. Quarterly mobility, confidence & job satisfaction” <http://www.randstad.com/press-room/research-reports>

**RANDSTAD WORKMONITOR.** Global Press Report wave 3-2012 (2012). “Skills mismatches & finding the right talent incl. Quarterly mobility, confidence & job satisfaction”. <http://www.randstad.com/press-room/research-reports>

**SANCHEZ SILVA, C. (2012)** “¿No estaba el futuro del empleo en la formación?”. *El País Digital: Sociedad*. [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/05/15/actualidad/1337117212\\_504535.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/05/15/actualidad/1337117212_504535.html)

**SOLÉ, F. y MIRABET, M. (1997)** *Guía para la formación en la empresa*. Civitas. Madrid

**SOLE I PARELLADA, F. y VALLHONESTA, M.M. (1997):** *Guía para la formación en la empresa*. CIVITAS. Madrid.

[www.inap.es](http://www.inap.es)

[www.sepe.es](http://www.sepe.es)





**ANEXOS**

---



(Logo de la empresa)	CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS	ANEXO I
----------------------	--	---------

**FECHA:**

<b>Nombre (opcional)</b>					
<b>Puesto de trabajo</b>					
<b>Marque con una X la opción seleccionada para cada pregunta</b>					
Nº		NADA (1)	POCO (2)	BASTAN TE (3)	MUCHO (4)
1	Conoce las tareas específicas de su puesto de trabajo				
2	Dispone de las competencias exigidas para su puesto de trabajo				
3	Existe buena relación con y entre sus compañeros				
4	Mantiene un trato cercano con la directiva de la empresa				
5	Conoce los objetivos generales de la empresa				
6	Mantiene reuniones habituales con la directiva de la empresa donde se le informa de novedades y cambios en la misma.				
7	Recibe formación habitual para el correcto desempeño de sus tareas.				
8	Le es posible transferir los conocimientos adquiridos en la formación al puesto de trabajo.				
9	La formación recibida se adapta a sus necesidades				
10	Usted le propone a la empresa la realización de formación que pueda interesarle.				

Continúa en el reverso ⇒

(Logo de la empresa)	<b>CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS</b>	ANEXO I
----------------------	---	---------

<b>11</b>	¿Estima usted que necesita formación en alguna de las siguientes áreas?	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>11.1</b>	Cómo aprovechar mejor mi tiempo		
<b>11.2</b>	Cómo actuar en caso de estrés		
<b>11.3</b>	Cómo mejorar mis habilidades de comunicación escrita		
<b>11.4</b>	Cómo mejorar mis habilidades de comunicación oral y escucha		
<b>11.5</b>	Cómo mejorar mi productividad personal		
<b>11.6</b>	Actualización de la Reglamentación y Legislación aplicada a su puesto de trabajo		
<b>11.7</b>	Utilización de programas informáticos y nuevas tecnologías en su puesto de trabajo.		

**Comentarios/Sugerencias (Indique aquí sus necesidades formativas)**

---



---



---



---

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

(logo de la empresa)	PROGRAMA DE LA ACCIÓN FORMATIVA	ANEXO II
----------------------	------------------------------------	----------

- ⇒ DENOMINACIÓN.
- ⇒ DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN.
  - ❖ OBJETIVOS ESPECÍFICOS.
  - ❖ CONTENIDOS.
- ⇒ SOLUCIÓN FORMATIVA.
  - ❖ GESTIÓN.
  - ❖ FORMADORES.
  - ❖ LOGÍSTICA Y MEDIOS.
- ⇒ ASISTENTES.
- ⇒ CALENDARIO.
- ⇒ SISTEMA DE EVALUACIÓN.
- ⇒ PRESUPUESTO.



(logo de la empresa)	COMUNICACIÓN DE LA FORMACIÓN A LOS TRABAJADORES	ANEXO III
----------------------	--	--------------

D. \_\_\_\_\_ va a llevar a cabo la siguiente acción formativa:

- ❖ Denominación:
- ❖ Descripción:
- ❖ Objetivos:
- ❖ Contenidos:
- ❖ Lugar de Impartición:
- ❖ Calendario:
- ❖ Participantes:
- ❖ Formadores:

Lugar, Fecha y Firma de la empresa

Recibido y Conforme:

Fdo.: El Trabajador





(logo de la empresa)	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN	ANEXO IV
----------------------	---	-------------

**FECHA:**

<b>Nombre (opcional)</b>					
<b>Puesto de trabajo</b>					
<b>Marque con una X la opción seleccionada para cada pregunta</b>					
Nº		NADA (1)	POCO (2)	BASTAN TE (3)	MUCHO (4)
1	El curso ha estado bien organizado (información, cumplimiento de fechas/horarios, entrega material)				
2	El número de alumnos del grupo ha sido adecuado para el desarrollo del curso				
3	Los contenidos del curso se han ajustado a mis necesidades formativas				
4	Ha habido una combinación adecuada de teoría y práctica				
5	La duración del curso ha sido suficiente según los objetivos y contenidos del mismo				
6	El horario ha favorecido la asistencia al curso				
7	La forma de impartir o tutorizar el curso ha facilitado el aprendizaje				
8	Los formadores conocen los temas tratados en profundidad				
9	La documentación y materiales entregados son comprensibles y adecuados				
10	Los medio didácticos están actualizados				
11	El aula, el taller o las instalaciones han sido apropiadas para el desarrollo del curso				
12	Los medios técnicos han sido adecuados para desarrollar el contenido del curso (ordenadores, pizarra, proyector, TV, máquinas)				

Continúa en el reverso ⇒

(logo de la empresa)	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN	ANEXO IV
----------------------	---	-------------

	VALORACIÓN GENERAL DEL CURSO	NADA (1)	POCO (2)	BASTANTE (3)	MUCHO (4)
13	Me ha permitido adquirir nuevas habilidades/capacidades que puedo aplicar al puesto de trabajo				
14	Ha mejorado mis posibilidades para cambiar de puesto de trabajo en la empresa o fuera de ella				
15	He ampliado conocimientos para progresar en mi carrera profesional				
16	Ha favorecido mi desarrollo personal				
17	<b>Grado de satisfacción general con el curso</b>				

**Comentarios/Sugerencias (Indique aquí sugerencias que permitan a la empresa mejorar en la planificación de futuras acciones formativas)**

---



---



---



---

**¡Muchas gracias por su colaboración!**



