



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA JABAR

Presentado por Javier Barrera García

Tutelado por: M^a Pilar Zapata García

Soria, 20/06/2018

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	13
--------------------------	-----------

CAPÍTULO 1

ESTUDIO DEL CONCEPTO DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

1.1. CONCEPTO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL.....	20
1.2. EL CAPITAL HUMANO.....	22
1.3 TIPOS DE FORMACIÓN.....	23
1.3.1 Atendiendo al momento de la vida laboral de los empleados.....	23
1.3.2 Según la cantidad de personas con necesidades formativas.....	25
1.3.3 En cuanto a su contenido.....	25
1.3.4 Según el ámbito funcional que se quiera cubrir.....	26
1.3.5 Según el lugar en que se imparte.....	27
1.4 MÉTODOS DE FORMACIÓN DEL PERSONAL.....	28
1.4.1 Métodos de formación en el puesto de trabajo.....	28
1.4.2 Métodos de formación fuera del puesto de trabajo.....	31
1.5 FORMACIÓN ¿INVERSIÓN O GASTO?.....	32

CAPÍTULO 2

EL PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

2.1. DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	38
2.2. ETAPAS DEL PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA.....	38
2.2.1. Análisis de la empresa.....	39
2.2.2. Identificación de las necesidades formativas.....	40
2.2.2.1 Los ámbitos de estudio.....	41
2.2.2.2 Técnicas para detectar las necesidades de formación.....	42
2.2.2.3 Fuentes de donde emanan las necesidades.....	44
2.2.3 Diseño y planificación de las necesidades formativas.....	44
2.2.3.1 Tipos de formación.....	45

2.2.3.2 ¿Quién recibirá la formación?.....	46
2.2.3.3 Formadores.....	46
2.2.3.4 Grado de aprendizaje.....	47
2.2.4 Ejecución y seguimiento del plan formativo.....	48
2.2.5 Evaluación y valoración de los resultados.....	49

CAPÍTULO 3

CASO PRÁCTICO

3.1 DESCRIPCIÓN O ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	56
3.1.1 Historia y actividad principal.....	56
3.1.2 Misión, visión y valores de la empresa.....	56
3.1.3 Estructura Organizativa.....	58
3.2 ANALISIS DAFO.....	62
3.2.1 Análisis interno.....	63
3.2.2 Análisis externo.....	64
3.3 PLAN DE FORMACIÓN DE JABAR.....	65
3.3.1 Identificación de las necesidades formativas.....	65
3.3.2 Diseño y programación de los programas formativos.....	71
3.3.3 Ejecución del plan formativo.....	80
3.3.4 Evaluación de los resultados del plan formativo.....	81
CONCLUSIONES.....	85
BIBLIOGRAFÍA.....	91

ANEXO I

Cuestionario para la detección de necesidades formativas.....	95
---	----

ANEXO II

Cuestionario para la evaluación de las acciones formativas.....	97
---	----



ÍNDICE DE TABLAS,
FIGURAS Y GRÁFICOS.

CAPÍTULO 1

TABLAS

Tabla 1.1. Diferencias entre formación y entrenamiento.....	21
Tabla 1.2 Diferencias entre educación y formación.....	21

FIGURAS

Figura 1.1 Formación dependiendo del momento de vida laboral.....	24
Figura 1.2 Formación por el contenido.....	25
Figura 1.3 Formación según el ámbito funcional.....	26
Figura 1.4 Formación según el lugar.....	27
Figura 1.5 Métodos de formación.....	28

CAPÍTULO 2

TABLAS

2.1 Tipos de formación según los criterios de clasificación.....	44
2.2 Formadores internos y externos.....	47
2.3 Criterios de evaluación para los programas de formación.....	50

FIGURAS

2.1 Etapas del plan de formación.....	39
2.2 Grado de aprendizaje.....	47
2.3 Niveles de evaluación de la formación.....	49

CAPÍTULO 3

TABLAS

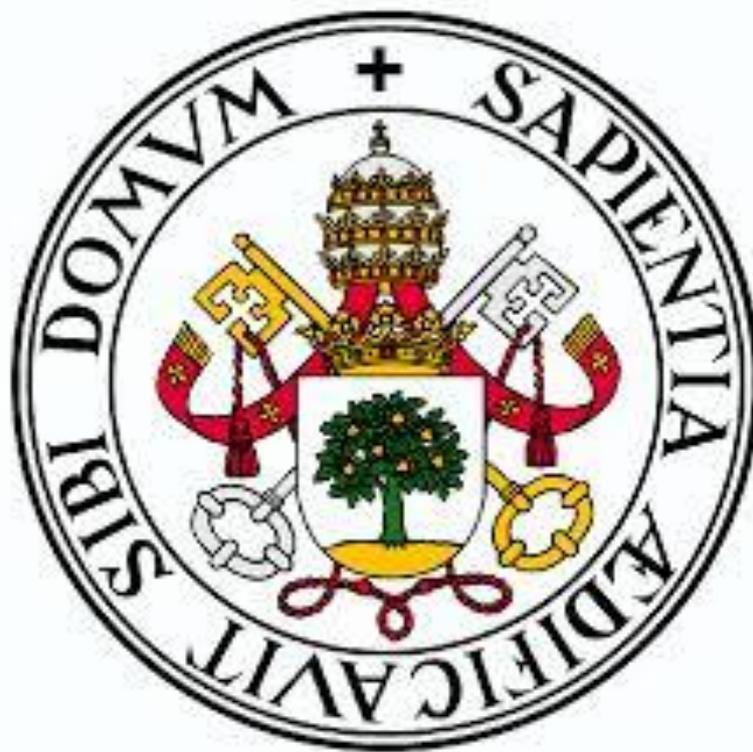
3.1 Análisis DAFO.....	62
------------------------	----

FIGURAS

3.1 Estructura organizativa de JABAR.....	58
---	----

GRÁFICAS

3.1 Análisis del cuestionario para la detección de necesidades.....	67
3.2 Resultado de la encuesta sobre programas informáticos.....	68
3.3 Resultado de la encuesta sobre la necesidad de idiomas.....	69
3.4 Resultado de la encuesta sobre la gestión de calidad y medio ambiente.....	69
3.5 Resultado de la encuesta sobre el área de producción.....	70
3.6 Resultado de la encuesta sobre el área de prevención de riesgos laborales.....	70



INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo fin de grado, se va a llevar a cabo el desarrollo del plan de formación de la empresa Jabar.

Jabar es una pequeña empresa creada en Tudela en el año 2011, que se dedica a la creación y venta de productos relacionados con el mundo de la cosmética, con el objetivo de hacerse un sitio en el mercado y consolidar su marca como una de las más importantes del sector. Destacar que hasta hace muy pocos años lo normal en una PYME era no elaborar el plan de formación, pero en la actualidad aun habiendo pasado por una época de recesión económica, la creación y planificación de estos está en auge, ya que los empresarios se han dado cuenta de las ventajas que conlleva su realización.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, encontramos diversidad de factores como las nuevas tecnologías, el aumento de competitividad o los constantes cambios organizativos, los cuales hacen necesaria la formación continua de los trabajadores de una organización si esta quiere seguir siendo competitiva en su sector, ya que cada vez aparecen procesos más modernos, siendo más eficaces y eficientes. Por todo esto hoy en día, es importantísimo la creación de un plan de formación en la empresa.

Para la creación del plan de formación es necesario la realización de un estudio detallado de las necesidades y demandas de los recursos humanos. Para ello se requiere tener un perfecto conocimiento de la organización, detectar las necesidades reales y saber cuáles de ellas son más importantes, y por último la planificación y ejecución de las acciones, los recursos, los métodos y las personas que van a involucrarse en este proceso.

El pasado curso realice las prácticas universitarias en la empresa “Plásticos ABC” en el departamento de recursos humanos, en el cual fui nombrado líder en la formación y por lo tanto fui el encargado de realizar el plan de formación de la empresa para este año 2018. Esta, al tratarse de una empresa multinacional y con una cultura mucho más globalizada, me enseñó la importancia que tiene en la actualidad la formación de nuestros trabajadores, lo que me ha motivado a la realización de un plan de formación para una pequeña empresa cercana a mí, como lo es Jabar.

Por lo tanto, otra de las cosas que queremos destacar en este trabajo fin de grado, es la importancia de la formación para la gestión de los recursos humanos de nuestra organización, además del beneficio mutuo que aporta tanto a trabajadores como a la propia empresa. Siendo estos nuestros objetivos más importantes:

- Promover el desarrollo integral del empleado en Jabar desde el ámbito personal y profesional, haciendo posible la formación a través de la adquisición de nuevas competencias o habilidades.
- Incrementar los niveles de eficacia y eficiencia en nuestros procesos productivos.
- Favorecer la innovación y modernización de nuestros procesos de producción.
- Aumentar la versatilidad y capacidad de nuestros empleados a los constantes cambios producidos por las nuevas tecnologías.
- Elevar el nivel de motivación de los trabajadores.
- Favorecer la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, para acceder a determinados puesto de trabajo o acciones formativas, facilitando la conciliación de la vida familiar y laboral.

INTRODUCCIÓN

- Revalorizar la función de los recursos humanos, dando importancia al papel que este tiene en la consecución de los objetivos fijados en Jabar.

Destacar que el presente trabajo fin de grado se encuentra estructurado en dos partes, la primera se denomina marco conceptual y a su vez se encuentra dividida en dos capítulos y la segunda parte consta de un solo capítulo y trata de la realización de un caso práctico.

El primer capítulo se llama, “estudio del concepto de formación en la empresa” y lo primero que vamos a hacer es una breve explicación sobre el concepto de formación empresarial, para entender que es un plan de formación, en un segundo punto hablaremos del capital humano y la importancia que tiene hoy en día en las organizaciones y por último haremos un resumen de los tipos de formación más importantes en la actualidad.

El segundo capítulo se denomina “el plan de formación en la empresa” y se encuentra dividido en dos epígrafes, en el primero se detalla cual es el departamento de formación en la empresa y por lo tanto quienes van a ser los encargados de llevar a cabo la formación y luego en el segundo epígrafe, se desglosan de forma teórica las cinco etapas del plan de formación.

En el tercer capítulo, el cual pertenece ya a la segunda parte del trabajo “caso práctico”, nos centramos en la realización del plan de formación de la empresa Jabar, en concreto el del año 2019.

Por último, hemos realizado un apartado en el cual se exponen las conclusiones a las que hemos llegado mediante el desarrollo de este trabajo.



CAPÍTULO 1: ESTUDIO DEL
CONCEPTO DE FORMACIÓN EN
LA EMPRESA

El objetivo de este primer capítulo va a ser el estudio teórico de la formación en la empresa. Para ello analizaremos el concepto de formación empresarial y lo diferenciaremos de otros términos que en la actualidad son utilizados como sinónimos.

Seguidamente se realizara un breve resumen sobre la evolución de la formación a lo largo de los años, desde la revolución industrial, época en la que comienza la producción en serie en las fábricas y en la cual el trabajador no tenía ningún tipo de derecho o en el caso de tener alguno eran muy escasos, hasta la actualidad, en la cual el trabajador es una pieza clave en la estructura organizativa de la empresa.

Por último, debido a la importancia de la formación empresarial en la actualidad, se van a destacar alguno de los métodos y tipos de formación más comunes.

1.1 CONCEPTO DE FORMACIÓN EMPRESARIAL

En la actualidad la formación empresarial tiene un papel fundamental en todos los aspectos, ya que esta formación no interesa solo al propio trabajador, sino que ha adquirido igual de importancia para el empresario.

Hay una gran variedad de conceptos que definan la formación empresarial. (Sánchez Cerezo, 1991: 249-250) la formación se define como “una estrategia empresarial sistemática y planificada, destinada a habilitar para la realización de tareas progresivamente más complejas y responsables, a actualizar los conocimientos y habilidades exigidos por el continuo desarrollo tecnológico y a lograr una mejora de la competencia personal haciendo del trabajo una fuente de aprendizaje y de satisfacción para las personas”.

Buckley y Caple (1991) entienden la formación como “un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los empleados a través de la experiencia del aprendizaje y conseguir que su actuación en una actividad o rango de actividades sea adecuada”.

Dolan, Valle Cabrera, Jakson y Schuler (2003) conciben la formación como “un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes”.

En definitiva la formación no es un aspecto aislado e independiente de la actividad de la empresa, sino que tiene que ser “un instrumento integrado en la planificación estratégica de la organización que ha de ayudar a definir sus metas, mejorar su funcionamiento y aumentar el nivel de satisfacción de las personas” (Solé y Mirabet, 1997: 27).

Definido ya el término de formación empresarial, vamos a hablar de otros términos que en muchas ocasiones en la actualidad se usan o utilizan como sinónimo de formación sin significar exactamente lo mismo:

- Aprendizaje: es el proceso por el cual el trabajador obtiene una serie de conocimientos gracias a su experiencia, reflexión o estudio. (Puchol, 2007).
- Educación: “toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse y asimilar, de acuerdo con sus propias inclinaciones y predisposiciones, las normas y valores sociales vigentes y aceptados, de modo que su comportamiento se modifica y enriquece acorde con sus propios valores personales” (Chiavenato, 1990).

- **Entrenamiento o adiestramiento:** es la educación profesional que busca la adaptación del trabajador a su puesto o cargo determinado. El entrenamiento implica la asignación de conocimientos, desarrollo de habilidades, actitudes frente a aspectos de la organización, etc, específicos al trabajo. Por lo tanto podemos decir, que el entrenamiento es la educación profesional que adapta al trabajador para un cargo, función concreta dentro de la organización, implicando una transmisión de conocimientos relacionados a la empresa (información de productos, servicios, organización, política de empresa, etc).
- **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). Destacar que se trata de un proceso proactivo.

Tabla 1.1- Diferencias entre formación y entrenamiento

	Formación	Entrenamiento
Centro de atención	Trabajo actual	Trabajo actual o futuro
Campo de aplicación	individual	colectivo
Marco temporal	Corto plazo	Largo plazo
Objetivo	Solventar deficiencias actuales	Preparación futuras demandas de trabajo

Fuente: Adaptado de Gómez-mejía, L. Balkin, D. y Cardy, R. Gestión de recursos humanos. Pentrice-Hall, Madrid 1998, p.249.

Tabla 1.2. - Diferencias entre educación y formación

	Educación	Formación
Orientación	Hacia la persona.	Hacia el trabajo.
Socialización	Inculca valores y creencias vigentes en la sociedad.	Inculca valores y creencias vigentes en la empresa.

Diferencias individuales	Aumenta las diferencias individuales.	Disminuye las diferencias individuales.
Objetivo	Difusos.	Claros y precisos.
Efectos	Largo plazo.	Corto plazo o por lo menos más rápidos que n la educación.
Contenidos	Desarrollo de estructuras más técnicas y conceptuales, que estimulan las capacidades críticas y analíticas.	Conocimientos, técnicas y actitudes para desarrollar tareas específicas.

Fuente: Adaptado de A. Reina, MP en “Gestión de la formación en la empresa” 2005

1.2 EL CAPITAL HUMANO

El capital humano se empezó a tener en cuenta a partir de los años 70, debido a los estudios realizados por los economistas de la época, cuyo objetivo era la identificación de aquellos factores que contribuyen al crecimiento económico. Estos observaron la existencia de un factor residual creado por las capacidades que posee el trabajador y su educación, al cual hoy en día se le denomina capital humano.

Schultz (1972, p. 22) define este capital como “aquel que incluye componentes cualitativos, tales como la habilidad, los conocimientos y atributos similares que afectan a la capacidad individual para realizar el trabajo productivo, considerando que los gastos para mejorar estas capacidades aumentan también el valor de la productividad del trajo y producen un tipo de rendimiento positivo”. Por lo tanto da igual que una empresa tenga la mejor infraestructura, tecnología, equipo más moderno, etc. Ya que los propios trabajadores (capital humano) con sus aptitudes, actitudes, habilidades o conocimientos pueden impulsar o arruinar una organización.

A pesar de lo dicho, esta teoría va a aceptar que el capital humano no va a ser el único determinante del bienestar económico de un país, dependiendo también de la inversión en otros capitales, así como el entorno del mercado. (Becker, 1996, p. 102).

En cambio para Porter (1993, p.4) las empresas consiguen una serie de ventajas competitivas al llevar a cabo actividades importantes de forma más barata o mejor que su competencia, el conjunto de todas estas actividades van a crear la cadena de valor de la empresa, destacar que para Porter la cadena de valor de una empresa no son un conjunto de actividades independientes, sino todo lo contrario, un conjunto de actividades interdependientes relacionados entre sí. De todas las actividades Porter destaca la administración de recursos humanos (actividades de búsqueda, entrenamiento, contratación, desarrollo y

compensaciones del personal) ya que la ve como una actividad de soporte desarrollada en diferentes zonas de la empresa, que sirve como respaldo a todas las actividades que forman la cadena de valor y por lo tanto esto afectara a la ventaja competitiva de la empresa.

Por lo tanto podemos decir que el modelo de Porter es el primero en introducir el concepto de administración de recursos humanos, como mecanismo que mejora la competitividad de la empresa, sin referirse de forma específica a los recursos humanos ni a su formación.

Por otro lado tenemos la teoría de recursos y capacidades, que a su vez complementa la teoría de Porter, ya que esta teoría subraya la importancia que tienen los recursos y capacidades internos en la empresa dentro del entorno competitivo de la misma, por ello las empresas que utilicen sus fuerzas internas con el objetivo de explotar las oportunidades del entorno y minimizar las amenazas, conseguirán obtener mayores ventajas competitivas. (Barney, 1995).

A su vez esta teoría se basa en dos conceptos fundamentales:

- Recursos: conjunto de activos tangibles e intangibles que posee y controla la empresa, mediante los cuales pone en práctica sus estrategias. (Barney, 1991).
- Capacidades: se refiere a la forma de llevar a cabo las actividades de la empresa, utilizando de forma combinada los recursos disponibles (Grant, 1991, Navas, 1996).

En resumen de todo podemos decir que el capital humano, compone un recurso intangible fundamental en el crecimiento económico de las organizaciones.

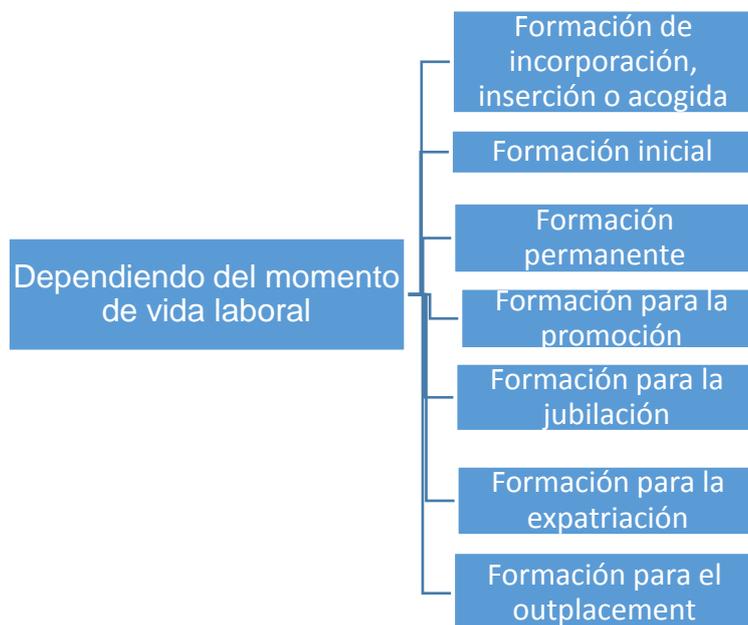
1.3 TIPOS DE FORMACIÓN

Hoy en día, debido a la importancia adquirida por la formación podemos observar innumerables necesidades formativas en la sociedad y por lo tanto un gran número y diferentes tipos de formación. A continuación vamos a destacar alguno de ellos.

1.3.1 Atendiendo al momento de la vida laboral de los empleados:

Las necesidades formativas de los trabajadores en una organización van a ser permanentes, por lo tanto estos van a tener necesidades formativas desde el primer día hasta el último que se encuentren trabajando en la organización.

Figura 1.1 Formación dependiendo de la vida laboral



Fuente: Elaboración propia

Formación de incorporación, inserción o acogida: formación que se imparte a los nuevos trabajadores que acaban de llegar a la empresa, con la principal finalidad de que este realice de forma eficiente su trabajo.

Formación inicial: es aquella que se da como refuerzo una vez realizada la formación de incorporación, con el objetivo de adquirir conocimientos, aptitudes o habilidades un poco más complejos.

Formación permanente: se trata de una formación que se realiza de forma constante ya que el trabajador necesita una formación continua.

Formación para la promoción: aquella que tiene como objetivo la enseñanza de nuevas habilidades, aptitudes o conocimientos que capacite al trabajador para desarrollar de forma correcta y eficiente su nuevo puesto de trabajo.

Formación para la jubilación: formación que se da a aquellos trabajadores que están próximos a su jubilación con el objetivo de que estos trabajadores vayan asumiendo el fin de su vida laboral. En España este tipo de formación no lleva muchos años instaurada, sin embargo en otros países como por ejemplo Francia es muy común.

Formación para la expatriación: es aquella con el objetivo de preparar al trabajador para realizar su puesto de trabajo de forma eficiente en otro país, esta

formación deberá ser más amplia cuanto mayor sea la diferencia cultural entre ambos países, pudiendo llegar a realizarse a todos los miembros de la familia

Formación para el outplacement: son los servicios destinados a los trabajadores que han perdido su puesto de trabajo. Destacando los servicios más comunes para la recolocación encontramos el apoyo emocional y la asistencia en la búsqueda de un nuevo empleo.

1.3.2 Según la cantidad de personas con necesidades formativas

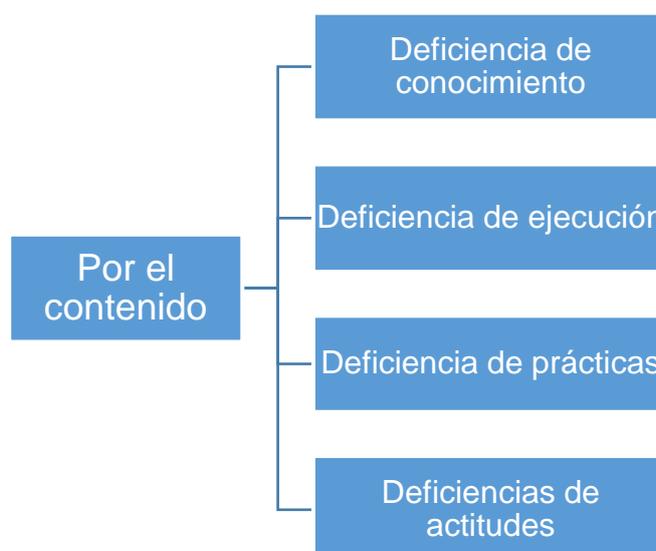
Necesidades organizativas: son aquellas dirigidas a subsanar las carencias formativas para toda la organización, por lo tanto estas necesidades afectan a un gran número de personal. Para detectarlas se encargan de estudiar factores generales de la empresa como objetivos, cultura y política empresarial, etc.

Necesidades ocupacionales: estas se dan cuando se observa que hay una misma necesidad formativa en diferentes grupos de trabajadores, pudiendo ser de diferentes departamentos o puestos de trabajo. Solo se tendrán en cuenta aquellas necesidades que estén a nivel de los puestos de trabajo.

Necesidades individuales: son necesidades centradas en el individuo y se dan cuando el rendimiento del trabajador está por debajo del rendimiento esperado en el puesto, por lo tanto habrá que observar en que está fallando el trabajador y de este modo poder realizar una formación concreta.

1.3.3 En cuanto a su contenido

Figura 1.2 Formación por el contenido



Fuente: elaboración propia

Deficiencia de conocimiento: el trabajador carece de los conocimientos necesarios para el desarrollo de su trabajo de forma exitosa. Esta deficiencia se soluciona mediante la formación del trabajador, para hacerlo bien hay que saber hacerlo.

Deficiencia de ejecución: esta deficiencia se da cuando el trabajador tiene los conocimientos necesarios para el desarrollo del trabajo, pero hay otros factores que se lo impiden como por ejemplo la motivación. Podemos decir que el trabajador sabe hacer bien su trabajo pero no quiere, por lo tanto la formación pasa a un segundo plano, siendo más importante sentirse valorado, primas o recompensas, etc.

Deficiencia de prácticas: se da cuando el trabajador tiene los conocimientos teóricos necesarios para el desarrollo de su trabajo con éxito, pero tiene que mejorar su habilidad o destreza a la hora de poner en práctica la teoría. Generalmente esta deficiencia de práctica desaparece con la experiencia.

Deficiencia de actitudes: aquella que se produce cuando el trabajador no tiene la actitud necesaria para realizar el trabajo de forma exitosa, el individuo sí que tiene los conocimientos, pero hay otros factores como por ejemplo el clima laboral, carga laboral, etc. Que hacen que el trabajador no tenga la actitud necesaria para realizar bien su trabajo.

1.3.4 Según el ámbito funcional que se quiera cubrir:

Figura 1.3 Formación según el ámbito funcional



Fuente: elaboración propia

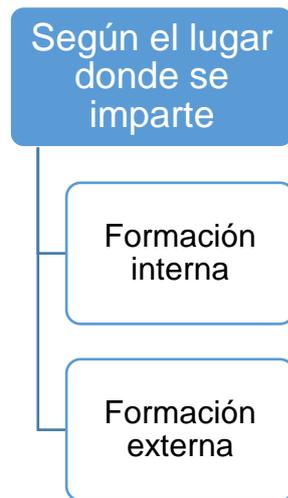
Necesidades de formación verticales: estas se dan cuando con las acciones formativas se quiere cubrir aspectos de una tarea específica o un grupo de tareas que se encuentra relacionadas.

Necesidades de formación Horizontales: se producen cuando la misma necesidad afecta a diversos puestos de trabajo, los cuales no es necesario que se encuentren relacionados.

Destacar que lo normal es que la formación horizontal sea más proactiva que la formación vertical, ya que la formación vertical suele tener un carácter más amplio.

1.3.5 Según el lugar en que se imparte:

Figura 1.4 Formación según el lugar donde se imparte



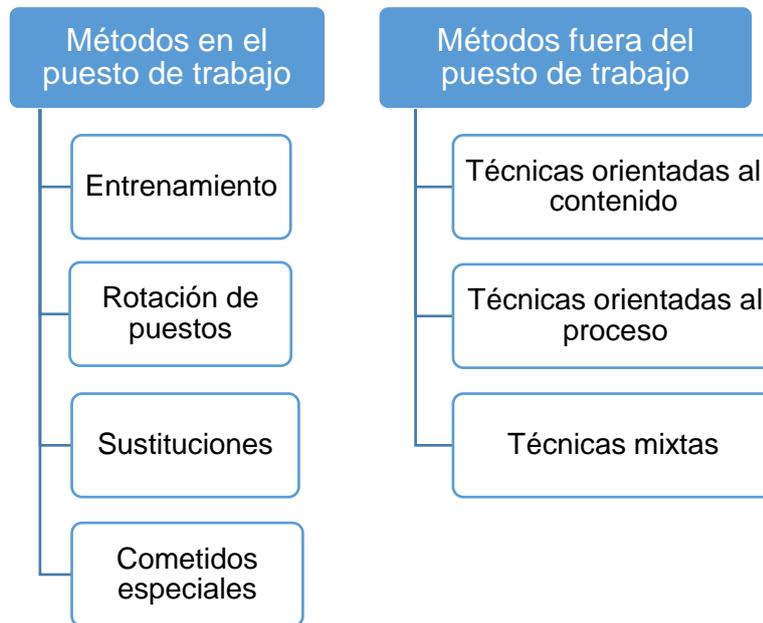
Fuente: elaboración propia

Formación interna: es aquella que está diseñada y estructurada por la propia empresa, esta formación se va a realizar dentro de la empresa y se lleva a cabo en aquellos casos en los cuales se encuentre relacionada a competencias propias de la empresa, también se utiliza en los casos que haya la necesidad de formar a muchos trabajadores, ya sea por comodidad o por un interés de formación conjunta y de esta forma los trabajadores compartan conocimientos y experiencias.

Formación externa: diseñada e impartida por una organización externa a la empresa, esto no quiere decir que sea obligatoria su aplicación fuera de la empresa. Esta formación se puede realizar o bien por que no tiene que ver con ninguna competencia directa de la empresa o por que el número de trabajadores a los que queremos formar es reducido y económicamente le sale mejor a la empresa. Por ultimo destacar que la formación externa suele tener mayor inconveniente que la interna ya que hay que cuadrar los horarios de trabajo con los horarios de formación y otro de los principales problemas es la falta de conocimientos que tiene el formador de nuestra organización en concreto.

1.4 MÉTODOS DE FORMACIÓN DEL PERSONAL

Figura 1.5 Métodos de formación



Fuente: elaboración propia

1.4.1 Métodos de formación en el puesto de trabajo:

Son los cuales el trabajador aprende a desarrollar de forma exitosa su trabajo mediante la práctica, estando tutelado por un supervisor o instructor. Destacar que el individuo al que se aplica no tiene por qué ser nuevo en la empresa.

Este tipo de método se caracteriza por ser:

- Activo: ya que hay un supervisor o instructor encargado de ayudar al trabajador en su puesto de trabajo, por lo tanto este adopta una actitud activa.
- Individual: ya que la formación se realiza de un trabajador a otro, del supervisor al trabajador.
- Maximizador del principio de transferencia: al desarrollar la formación en el mismo puesto de trabajo, para el trabajador va a ser muy sencillo poner en práctica las habilidades aprendidas.
- Práctico y específico: ya que se realiza directamente en el puesto de trabajo, habiendo contacto directo y continuo con las habilidades específicas que se están enseñando.

- No necesita equipo ni espacio especial: ya que la formación se da en el mismo puesto de trabajo.
- Coste de formación compensado: debido a que a la vez que el trabajador se está formando también está produciendo.
- Aprendizaje por observación e imitación de conductas: es un aprendizaje práctico.

Dentro de este método de formación vamos a destacar alguna de las técnicas más utilizadas:

- ❖ Entrenamiento: el supervisor o instructor explica al trabajador como ha de realizar el trabajo, estando en todo momento con él para resolver cualquier tipo de duda o corregir posibles deficiencias. Este entrenamiento debe ser realizado en el mismo puesto del trabajador y durante el horario laboral.

Destacar que esta técnica se lleva utilizando desde hace muchísimos años, pero se formalizó y sistematizó durante el siglo XX al crearse el "Training Within Industry" (TWI), cuyo objetivo era el entrenamiento de los supervisores de las plantas de defensa, así estos a la vez que supervisar podían instruir.

El método "TWI" se basa en estos cuatro pasos: preparación, presentación, ejecución y control.

A continuación vamos a destacar algunas de las ventajas y desventajas del entrenamiento (Byars, Rue, 1996; Canonici, 1973).

✚ Ventajas:

- Contacto directo entre supervisor y trabajador.
- Al ser individual es muy flexible y por lo tanto se adapta a las características del trabajador
- Al ser tan flexible se adapta en cualquier momento a las necesidades del trabajo
- Los costes son reducidos ya que el aprendizaje se lleva a cabo en el mismo puesto de trabajo y mientras el trabajador está produciendo.

✚ Desventajas:

- La falta de programación hace que muchas de las veces no se realicen los cuatro pasos que hemos nombrado antes, por lo tanto el entrenamiento no es completo.
- Al ser individual se aplica a un número reducido de personas.

- ❖ Rotación de puestos: consiste en ir cambiando al trabajador de un puesto a otro durante espacios breves de tiempo, con el objetivo de que este adquiriera conocimientos y experiencia de varias áreas de la empresa. A continuación vamos a destacar algunas de sus ventajas y desventajas:

✚ Ventajas:

- Formación totalmente práctica.
- Al rotar por varios puestos, se puede ver en cuál de ellos el trabajador es más apto.
- Mayor experiencia en diferentes puestos de la empresa:
- Se aumenta la comunicación y cooperación con otros puestos y departamentos.

✚ Desventajas:

- El trabajador tiene que asimilar de forma rápida las habilidades y conocimientos para su nuevo puesto de trabajo.
 - Las actividades que realizan suelen ser de baja calidad y esto puede repercutir de forma negativa en el trabajador.
 - Al estar rotando constantemente el trabajador no siempre va a realizar la tarea en la cual está más capacitado.
- ❖ Sustituciones: consiste en que un trabajador va a tener que ir a otro puesto de trabajo a realizar este otro trabajo, el trabajador tiene que estar preparado para poder ejecutarlo en cualquier momento, por ello para la preparación del sustituto es necesario que este trabaje directamente con la persona a la que va a sustituir, siendo esta la que le enseñe y asesore. Por lo tanto la eficacia de esta técnica va a depender principalmente de la calidad de la formación que a su vez viene determinada por las capacidades del instructor.
 - ❖ Asignación de cometidos especiales: consiste en formar al trabajador para un trabajo de cierta importancia, estimulando al trabajador a informarse a cerca de un tema en concreto (Byars, Rue, 1996: Canonici, 1973).

Por ultimo podemos observar como el entrenamiento busca la adecuación y perfeccionamiento del individuo en su trabajo, mientras que las demás buscan la capacitación del trabajador para otros puestos de trabajo, siendo más polivalentes.

1.4.2 Métodos de formación fuera del puesto de trabajo:

Son aquellos en los cuales el individuo lleva a cabo su aprendizaje fuera de su puesto de trabajo, una vez haya finalizado la formación el trabajador deberá aplicar lo aprendido en su puesto.

En la actualidad existe un gran número de técnicas de formación fuera del puesto de trabajo, pero nosotros vamos a centrarnos en la clasificación propuesta por Hinrichs (1976, p. 848) el cual las diferencia dependiendo de su orientación:

- Técnicas orientadas al contenido: son aquellas que transmiten conocimiento.
 - Lección magistral: consiste en la presentación verbal de conocimientos o información a un grupo de personas. Destacar que esta es una de las técnicas más antiguas y utilizadas en el mundo laboral.
 - Conferencias: reunión o agrupación de un conjunto de personas, generalmente amplio en el cual se van a exponer de forma verbal una serie de ideas, con el objetivo de ilustrar, analizar o discutir sobre ellas.
 - Demostraciones: técnica para enseñar la forma correcta de realizar una tarea o actividad.
 - Visitas sobre el terreno: mediante esta técnica podremos comprobar como los trabajadores ponen en práctica, los conocimientos teóricos que han aprendido.
 - Formación a distancia: se trata de una técnica autoformativa en la cual se le entrega al individuo las herramientas necesarias para que este pueda formarse por su cuenta.
- Técnicas orientadas hacia el proceso: diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de uno mismo y de los demás, pero sobre todo desarrollar habilidades interpersonales, haciendo énfasis en la interacción entre individuos con el objetivo de provocar cambios en el comportamiento o actitud.
 - Entrenamiento de la sensibilidad: se realizan sesiones de unas diez o doce personas con el objetivo de mejorar la confianza, reducir conflictos, etc. Entre los trabajadores.
 - Representación de papeles o role playing: a cada trabajador o a cada grupo se le va a asignar una serie de papel o rol el cual tendrá que representar, mientras el resto de compañeros

observan. Destacar que esta técnica es una de las más utilizadas en la formación de mandos.

- Presentación de modelos: a través de películas o videos se enseña cuáles son los comportamientos adecuados que el trabajador debe aprender para realizar bien su trabajo.
- Técnicas mixtas: deriva de la mezcla de las técnicas orientadas al proceso y al contenido.
 - Seminarios: se trata de un grupo de trabajo el cual está regido por un profesor, con el objetivo de que los integrantes del grupo realicen una tarea de investigación.
 - Reuniones de grupo: los alumnos se encuentran divididos en grupos de tres a doce personas en la cual se va a examinar una cuestión durante un tiempo limitado.
 - Debates: discusión en la que dos o más personas opinan acerca de uno o varios temas y en la que cada uno tiene que exponer sus ideas, defendiendo sus opiniones e intereses.
 - Simulaciones: consiste en la realización de una tarea o proceso, con el objetivo de observar la forma de actuar. Esta simulación se puede realizar tanto de tareas o situaciones reales como ficticias.

1.5 FORMACIÓN ¿INVERSIÓN O GASTO?

Como podemos observar la formación de los trabajadores en la actualidad es mucho más común que en el pasado, ya que antes las direcciones de las empresas no estaban convencidas de la utilidad de la formación y por ello muchos de ellos dudaban de su rentabilidad.

Estas dudas surgieron debido a que los efectos, negativos y positivos, de una formación son muy difíciles de cuantificar de forma exacta, por lo tanto se produce una comparación entre beneficios difíciles de demostrar y costes demostrables.

Sin embargo cuando no se da formación a los trabajadores se va a producir:

- Costes de tipo económico: baja productividad, baja calidad, desperdicio de materia prima, mala atención al cliente, etc.
- Costes sociales: absentismo, impuntualidad, accidentes, abandono del puesto de trabajo, etc.

Por último y teniendo en cuenta todo lo dicho anteriormente podemos afirmar rotundamente que la formación es una inversión, siendo de vital importancia el presupuesto asignado a esta parte, el cual debería ser igual de importante que cualquier otra partida que contribuye al desarrollo de la empresa.

Además la formación debe de ser considerada como una doble inversión rentable, ya que va a realizarse una inversión para la empresa, pero también para el propio trabajador, de ahí su importancia.



CAPÍTULO 2
PLAN DE FORMACIÓN EN LA
EMPRESA

En este segundo capítulo se va realizar un análisis detallado sobre el plan de formación de la empresa, el cual se encuentra dividido en cinco etapas: 1- análisis previo de la empresa, 2- diagnóstico de las necesidades formativas, 3- diseño y programación de las necesidades formativas, 4- ejecución y seguimiento del plan formativo y 5- evaluación y valoración de los resultados.

Además, antes de comenzar a desarrollar las etapas del plan formativo vemos interesante destacar quienes van a ser las personas encargadas de la planificación de la formación, que generalmente a no ser que la organización sea muy pequeña, las va a llevar a cabo el departamento de formación de la empresa.

2.1 DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN DE LA EMPRESA

Como ya hemos explicado con anterioridad en el capítulo uno el plan de formación es un proceso sistemático, dividido en fases, las cuales han de estar integradas en la estrategia global de la empresa.

Según el Centro de Estudios Financieros (2012) tiene que haber un departamento o trabajador que se encargue de las funciones relacionadas a tareas formativas, este se encargará de:

- Planificar las acciones formativas.
- Desarrollar la formación.
- Dirigir y coordinar la formación.
- Asesoramiento a los trabajadores.
- Investigación e innovación a través de propuestas de mejora.

Para que el encargado de la formación pueda llevar a cabo de forma correcta su labor, este deberá tener:

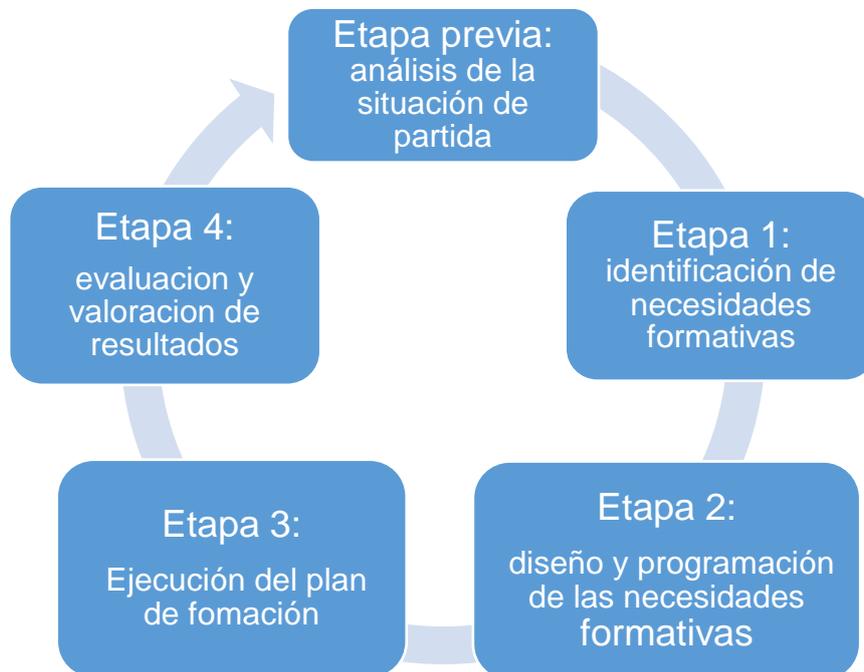
- Capacidad de planificación y organización.
- conocedor y potenciador de los canales de comunicación.
- Habilidades de diagnóstico.
- Conocimientos de formación.
- Conocimientos de los medios de formación que más se adecuan a la organización.
- Conocimiento de las ofertas formativas que hay en el mercado.
- Capacidad para adaptarse a las personas encada momento.
- Capacidad para motivar a los trabajadores.
- Visión global.

Por lo tanto, a la hora de realizar un plan de formación, va a ser importantísimo la elección de la persona o personas encargadas, ya que estas deben de tener los conocimientos o habilidades necesarios para poder desarrollar un buen plan de formación.

2.2 ETAPAS DEL PLAN DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA:

Para poder llevar a cabo la gestión integral del plan de formación de una empresa, es necesario la realización de una serie de etapas que se encuentran retroalimentadas entre sí, las cuales vamos a analizar a continuación.

Figura 2.1 etapas del plan de formación en la empresa



Fuente: elaboración propia

2.2.1 ETAPA PREVIA: ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Antes de empezar con las cuatro etapas del plan de formación, hay una etapa previa en la cual se realiza el diagnóstico de la situación de la organización en relación, a los retos internos y externos a los que se ha de enfrentar la empresa, también debemos tener en cuenta aquellos impedimentos o dificultades que tenemos para el desarrollo del plan de formación.

Por lo tanto llevaremos a cabo un análisis de los factores externos e internos característicos de la organización, considerándose positivos o negativos según como afecten a la supervivencia de la empresa y la mejora de su competitividad.

Aspectos que deben tenerse en cuenta:

- Proyecto empresarial:
 - Filosofía de empresa.
 - Definición de negocio.
 - Cultura empresarial.
- Estructura:

- Dimensión.
- Estructura orgánica de la empresa (órganos de decisión).
- Entorno:
 - Sector de actividad.
 - Ámbito económico, tecnológico, etc.
 - Proveedores.
 - Mercado.
 - Competencia
- Características propias:
 - Productos
 - Diversificación
 - Cultura empresarial
 - Proceso productivo

2.2.2 ETAPA 1: IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

Una vez realizada la etapa previa, el siguiente paso en la planificación de la formación es la detección y análisis de las necesidades formativas. Estas necesidades provienen de forma directa del plan estratégico de la empresa, ya que este nos proporciona la información necesaria para que la organización pueda cumplir sus objetivos (Pineda, 1995: 34).

Por lo tanto podemos decir que las necesidades de formación nos van a servir para decirnos el punto en el que nos encontramos, fijándonos en donde estamos en la actualidad y a donde queremos llegar en el futuro.

Por ello la persona encargada de la formación tiene que ser capaz de identificar las necesidades formativas y dentro de ellas ver las que no pueden ser cubiertas. La pregunta que debemos hacernos para diferenciarlas a de ser la siguiente: ¿El trabajador sabe cómo alcanzar el nivel imprescindible de ejecución de una tarea determinada? Si la respuesta es “sí”, no hay necesidades formativas, en cambio, si la respuesta es “no”, entonces existen necesidades formativas (p. 36).

A continuación de todos los tipos de necesidades formativas vamos a destacar dos (Solé y Mirabet, 1997: 60-61):

- Necesidades de formación reactivas: son aquellas que se detectan mediante la observación de problemas concretos y que reconocen

necesidades formativas actuales. Los problemas de productividad, vienen dados por la falta de habilidades o conocimientos del individuo que está en ese puesto de trabajo. A este tipo de necesidades también se les puede llamar, necesidades inmediatas de formación.

- Necesidades de formación proactivas: en este caso el trabajador tiene los conocimientos o habilidades necesarias para poder realizar de forma exitosa su trabajo, pero tiene una serie de necesidades que en caso de estar cubiertas, el individuo estaría preparado para una futura innovación. A este tipo de necesidades también se les llama necesidades estratégicas de formación.

Por ultimo destacar que también existen las micronecesidades y macronecesidades de formación:

- Micronecesidades: estas van a ser aquellas que afecten solo a una persona o a una población muy reducida y provienen de situaciones de promoción, transferencia del puesto, conflictos laborales, etc.
- Macronecesidades: las cuales afectan a un grupo grande de trabajadores, los cuales generalmente van a pertenecer a una misma categoría profesional. Estos proceden de los informes realizados por la dirección, de la construcción de nuevas plantas o secciones, lanzamiento de nuevos y novedosos productos, etc. (Ucero, 1997:29).

2.2.2.1 LOS ÁMBITOS DE ESTUDIO

Antes de pasar a la segunda etapa una vez descubiertas las necesidades formativas, es necesario analizar la adecuación de las necesidades detectadas en los diferentes elementos que integran la empresa. Goldstein (1986: 27) plantea este análisis en tres ámbitos de estudio:

- Análisis de la organización: estudio de los componentes del sistema organizativo que pueden afectar a las acciones formativas que se realizarán en el futuro. Debido a que cada organización es diferente, estos elementos variarán dependiendo de la empresa. Destacar que hay una serie de elementos prioritarios, los cuales deben estar presentes en todos los análisis:
 - Factores internos: clima empresarial, cultura, normas, etc.
 - Factores externos: entorno, mercado, competencia, etc.
 - Recursos de la organización: humanos, materiales y funcionales.
- Análisis de tareas y competencias: se produce un estudio detallado del puesto en el cual se habían detectado necesidades formativas. Destacar que este análisis se divide en dos momentos:

- En primer lugar, se realiza una descripción del puesto.
- En segundo lugar, se especifican las tareas que se realizan en el puesto

El resultado de ambos procesos será información sobre que ha de hacer el trabajador, como lo ha de hacer y quien y porque lo ha de hacer.

- Análisis de las personas y grupos implicados: se centra en aquellos trabajadores que tienen carencias formativas y su objetivo es la detección de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para realizar de forma correcta su trabajo diario.

2.2.2.2 TÉCNICAS PARA DETECTAR LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN:

A continuación vamos a destacar las cinco técnicas más utilizadas a la hora de detectar necesidades formativas:

- La observación: es un método de recolección de datos que consiste en observar al trabajador o a los trabajadores en su puesto de trabajo. Se debe hacer sin invertir ni alterar el ambiente, ya que si no los datos obtenidos no serán válidos. Esta técnica nos permite detectar fallos y errores que se producen en el puesto de trabajo, que generalmente son fáciles de corregir mediante una acción formativa.
- Los grupos de formación: se trata de la realización de un autoanálisis entre un grupo de trabajadores, en el cual se plantea un problema y estos deben de dar sus ideas y opiniones para la realización de este de la mejor forma posible. Seguidamente se exponen los conocimientos, habilidades o actitudes necesarios para poder llevar a cabo las ideas dichas. Todos los conocimientos, habilidades o actitudes que se hayan dicho y no tengan los trabajadores serán necesidades formativas. Destacar que estos grupos pueden estar formados atendiendo a diferentes criterios: comités compuestos por la dirección general, directores de departamento, encargados de la formación; comités compuestos por trabajadores del mismo nivel, etc.
- El cuestionario: es un conjunto de preguntas el cual se utiliza para obtener información de un grupo con un objetivo determinado. Destacar que es la técnica más utilizada en las organizaciones, entre otras cosas porque es muy económica y se realiza de forma muy breve. Según Puchol (1995: 211) para realizar de forma correcta un cuestionario existen una serie de normas que deben cumplirse:
 - Anonimato.
 - Motivación.

- Técnica del embudo (empezar por preguntas sencillas, dejando las más difíciles para el final y terminar con una o dos preguntas sencillas).
- Brevedad.
- Comunicación de los resultados a los participantes.

Además no se deberán hacer:

- Preguntas dobles.
 - Preguntas en forma negativa.
 - Preguntas con respuesta sugerida.
 - Palabras oscuras.
 - abundancia de preguntas abiertas.
 - preguntas fuertes.
 - determinados momentos psicológicos.
- La entrevista: técnica basada en la realización de preguntas por parte de un entrevistador a un trabajador, la cual hacer hincapié en temas de mayor interés, además de permitir la aclaración de conceptos confusos. Destacar que es muy importante contrastar la información recibida mediante otros instrumentos o técnicas que se adecuen a las necesidades de la organización. Por último decir que aunque las entrevistas sean una de las técnicas más utilizadas, se utilizan menos que los cuestionarios ya es un método más largo y costoso.
 - El análisis de la demanda formativa: se trata de uno de los canales por los cuales llegan al departamento de recursos humanos o de formación las solicitudes formativas. A veces ocurre que estas demandas son poco precisas y por lo tanto no se ve con claridad cuál es su objetivo. Para una mejor clasificación de estas demandas, deben recalcarse como aspectos básicos los siguientes:
 - Descripción de la necesidad de formación y personas implicadas.
 - Indicadores de la situación actual.
 - Objetivos concretos de aprendizaje.
 - Escala de medición para observar las diferencias entre los trabajadores antes de realizar la formación y una vez terminada.

Como comentamos con anterioridad estas son las 5 técnicas más utilizadas en la empresa para la detección de necesidades formativas, esto no significa que sean las únicas, existiendo una gran variedad y flexibilidad para la

utilización de procedimientos específicos, con el objetivo de acabar con la falta de formación.

2.2.2.3 LAS FUENTES DE DONDE EMANAN LAS NECESIDADES

Otro de los elementos más importantes que ha de controlarse en el análisis de las necesidades, va a ser la exactitud de las fuentes de donde emanan esas necesidades. Pudiendo ser:

- Los objetivos estratégicos de la empresa.
- La cultura de la empresa.
- La innovación tecnológica.
- La reconversión de la empresa.
- El desarrollo y mejora de la empresa.
- La realidad laboral o las transformaciones del mercado de trabajo.
- La motivación, el absentismo laboral, ausencia de una política de recompensas o de reconocimiento.
- Los problemas de rendimiento o falta de cumplimiento de los objetivos.

Para concluir, destacar que las necesidades formativas pueden estar vinculadas de forma directa a decisiones de estrategia empresarial, o pueden proceder del análisis de los resultados de la organización.

2.2.3 ETAPA 2: DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

El siguiente paso en el plan de formación consiste en el diseño de las acciones formativas necesarias con el objetivo de acabar con las carencias formativas descubiertas en la etapa anterior. Por lo tanto va a resultar imprescindible hacer un buen diseño del plan de formación, para que este sea lo más eficiente posible.

En este apartado vamos a tener en cuenta varias cuestiones como por ejemplo: tipo de formación y quien la va a recibir, a que empleados se forma y a cuantos a la vez, encargados de impartir la formación, etc.

Tabla 2.1 Tipos de formación según el criterio de clasificación

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	TIPOS DE FORMACIÓN
Según el sujeto	Mejora los conocimientos, habilidades y actitudes de: <ul style="list-style-type: none"> - Una persona - Un grupo en particular - Todos los empleados

Según el objeto	<p>La formación pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acoger al empleado y darle a conocer su función - Actualizar sus competencias - Adquirir nuevas para afrontar cambios
Según el contenido	<p>El contenido tiene que ser coherente con el grado de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprender conocimientos básicos del puesto - Desarrollar habilidades para trabajar en un puesto concreto - Adquirir experiencia necesaria para completar y mejorar las habilidades
Según la periodicidad	<ul style="list-style-type: none"> - Programas ocasionales (subsana una necesidad concreta) - Programas permanentes (necesidades de forma continuada)

Fuente: adaptado de De Saá y Ortega (2002: 149-150)

2.2.3.1 Tipos de formación

Como ya sabemos en la actualidad hay muchos tipos de formación y por lo tanto infinidad de formas para clasificarlos, en el capítulo uno ya hicimos un resumen sobre los tipos de formación más comunes hoy en día y ahora en este apartado vamos a destacar los tipos de formación más utilizados en las empresas según Gómez-Mejía et al. (2008):

- **Formación en habilidades:** una vez identificadas las necesidades formativas, se tienen que crear unos objetivos específicos y se desarrolla el contenido para alcanzar estos objetivos. Es el tipo más común ya que se trata de un proceso sencillo.
- **Reciclaje:** dentro de la formación en habilidades hay una parte que se centra en seguir formando a los trabajadores, para que estos puedan afrontar los nuevos requisitos de su puesto de trabajo.
- **Formación multifuncional o transversal:** se trata de la formación a un trabajador sobre diferentes funciones, de esta forma el individuo estará capacitado para la ejecución de tareas de diferentes áreas a su puesto. Este tipo de formación beneficia tanto a la empresa como al trabajador ya que este es más polivalente.

- Formación para el trabajo en equipo: puede dividirse en dos áreas dependiendo de las funciones básicas de un equipo:
 - Contenido de tareas: se refiere a los objetivos del equipo
 - Procesos de grupo: modo en el que los miembros de un equipo trabajan como equipo.
- Formación en creatividad: la creatividad se aprende y su técnica más utilizada es la lluvia de ideas.
- Formación en diversidad: es muy importante para la empresa que todos los grupos de trabajadores o departamentos que trabajan entre si haya buen ambiente y colaboren unos con los otros.
- Formación para situaciones de crisis: se centra en la prevención, gestión del estrés, resolución de conflictos, etc.
- Formación en ética: importantísima para mejorar el nivel ético entre compañeros de una organización.
- Formación para la atención al cliente: este tipo se encuentra enfocado a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

2.2.3.2 ¿Quién recibirá la formación?:

Lo normal en una empresa es que se den tanto programas de formación conjuntos, en los cuales se forma de manera simultánea a varios grupos de trabajadores, como programas individuales en los cuales se enseñe una habilidad concreta. La elección de que trabajador debe ser formado o cuantos va a venir determinada de las necesidades formativas identificadas en la etapa anterior.

2.2.3.3 Formadores:

Los programas pueden ser llevados a cabo por uno o varios formadores, que a su vez estos pueden ser parte de la organización o no. La elección del formador o los formadores va a venir determinada de donde va a ser llevado a cabo el programa y las habilidades que se enseñen en este.

Tabla 2.2 Formadores internos y externos

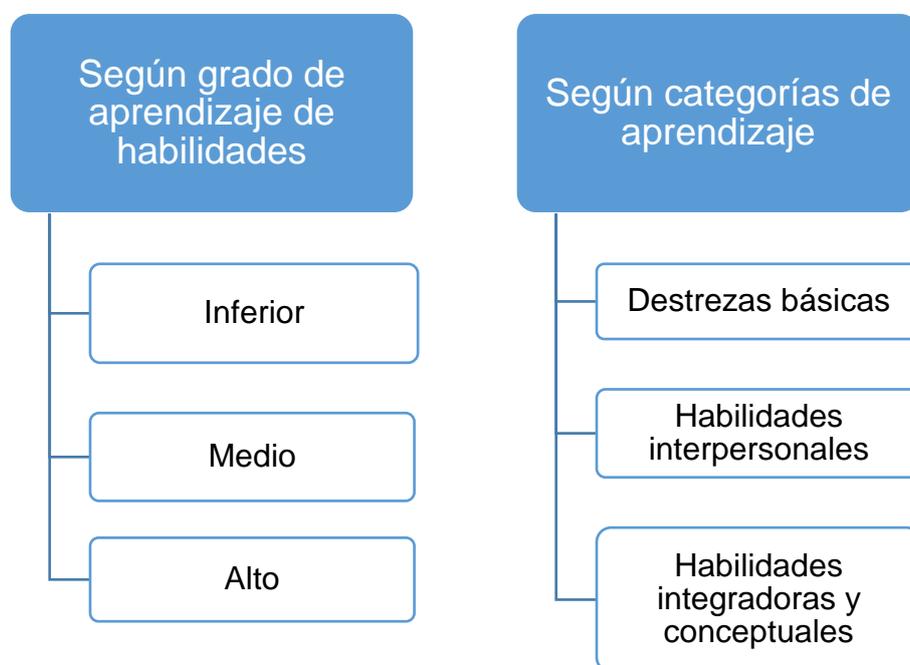
Formadores internos	Formadores externos
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisores inmediatos -Compañeros de trabajo - Personal de recursos humanos - Especialistas en otras áreas de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesores externos - Asociaciones comerciales - Federaciones de empresas - Cuerpos docentes de universidades - Empresas especializadas en formación

Fuente: adaptado de Dolan et al. (2007: 175)

2.2.3.4 Grado de aprendizaje

Es imprescindible que las habilidades enseñadas en las acciones formativas, traten de acabar con las carencias formativas. A continuación vamos a destacar dos tipos de clasificaciones en cuanto al grado de aprendizaje (Dolan et al. 2007).

Figura 2.2 Grado de aprendizaje



Fuente: Elaboración propia

- Según el grado de aprendizaje de habilidades:
 - Inferior: se adquiere un conocimiento básico del puesto o área de trabajo.

- Medio: se desarrollan habilidades y conceptos para trabajar en un puesto o área de trabajo concreto.
- Alto: se alcanzan elevados niveles de competencia, adquiriendo experiencia y mejorando las habilidades que ya se tenían.
- Según las categorías de aprendizaje:
 - Destrezas básicas: gramaticales, de prevención o seguridad, de lectura, etc.
 - Habilidades interpersonales: capacidad de comunicación, de relacionarse, de liderazgo, etc.
 - Habilidades integradoras y conceptuales: generalmente están enfocadas a la alta dirección como la planificación, establecimiento de políticas, conocimientos sobre diseño organizativo, etc.

2.2.4 ETAPA 3: EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN FORMATIVO

La siguiente etapa consiste en poner en práctica todo lo planificado en la etapa anterior, para poder llevarlo a cabo habrá que comunicar con antelación suficiente a los formadores, a los trabajadores y a los jefes de departamento o sección de forma que se pueda llevar a cabo la acción formativa sin dificultar el ritmo de trabajo.

Para poder ejecutar el plan formativo de forma adecuada debemos de seguir tres pasos:

- Informar al formador: antes de comenzar las acciones formativas el encargado de la formación deberá informar al formador de aquellos aspectos relevantes relacionados con la acción formativa. Destacar que si el formador es alguien ajeno a la organización este paso será mucho más importante, ya que este no tiene por qué conocer informaciones específicas de la organización.
- El proceso formativo tiene que estar apoyado por la organización: la organización deberá hacer todo lo que tenga en sus manos para la realización de la acción formativa, por ello deberá suministrar todos los recursos y materiales necesarios, así como proporcionar la flexibilidad necesaria al individuo en su horario laboral para poder realizar la formación.
- La empresa debe realizar un seguimiento de la formación realizada: esto lo que quiere decir es que cada acción formativa que se realice en la empresa tiene que ser supervisada por algún miembro responsable de la organización, este se encargará de observar que la formación se está

desarrollando de forma adecuada a su planificación y a los objetivos fijados, pudiendo subsanar cualquier error de la forma más rápida posible.

2.2.5 ETAPA 4: EVALUACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez diseñado y ejecutado el plan de formación es necesario la realización de un análisis del mismo, con el objetivo de observar si ha sido útil y eficiente. Por lo tanto la evaluación del plan formativo nos va a servir para la determinación de si se han satisfecho los objetivos establecidos. Para ello compararemos los beneficios obtenidos por la formación y el impacto de estos a la hora de lograr los objetivos, además de conseguir optimizar el proceso de aprendizaje.

Destacar que no hay una sola forma para evaluar el plan de formación, sino muchas, pero Dessler y Dolan dicen que al menos debemos analizar los siguientes aspectos:

Figura 2.3 Niveles de evaluación de la formación



Fuente: elaboración propia

- **Reacción:** se da cuando se produce un cambio debido a la formación y este beneficia o facilita el logro de los objetivos y consiste en analizar la valoración que hacen los participantes de la acción formativa. En este análisis tendremos en cuenta aspectos relacionados con el contenido, el formador, las instalaciones, etc. Para llevar a cabo el análisis se suelen utilizar cuestionarios, encuestas y entrevistas en grupo.
- **Aprendizaje:** se analiza en qué medida los empleados han aprendido con las acciones formativas, midiendo el aprendizaje real de cada trabajador, para ello se realizara una comparación entre la evaluación inicial y la final. Para medirlo se suelen utilizar pruebas teóricas o prácticas, debates y estudios de casos. Lógicamente va a ser el formador el que elabore las pruebas de evaluación y el encargado de valorarlas posteriormente, además, la organización deberá solicitar al formador un informe con los resultados de las pruebas.

- **Conducta:** esta es una cuestión mucho más difícil de observar y se recomienda dejar pasar un tiempo, antes de analizar cuáles son los cambios de comportamiento de los trabajadores como consecuencia de la formación, en definitiva se analiza en qué medida después de la formación, el trabajador aplica los nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes en su puesto de trabajo. Para estimar la conducta se utilizan algunos métodos como la observación directa, entrevista al responsable del área de trabajo, etc.
- **Rendimiento:** se analiza si se han conseguido resultados visibles debido a la acción formativa, como por ejemplo mayor productividad, mejora de la calidad, mayor eficacia o eficiencia, etc. Por lo tanto vamos a medir el efecto que tiene la formación en el departamento o grupo de trabajadores en el cual se ha llevado a cabo la formación.
- **Impacto:** en este caso lo que analizamos es el impacto que ha tenido la formación en diversos sectores de la empresa, como son la productividad, beneficios y el desarrollo y evolución de la organización. Para medirlo podremos realizar un análisis de coste-beneficio mediante la comparación entre el plan de formación realizado y otro que se podría haber implantado.

Como ya hemos dicho la evaluación del plan de formación puede ser muy beneficioso para nuestra organización, pero hay muy pocas empresas que evalúen su impacto y rentabilidad, debido a que es muy difícil extraer los datos necesarios para llevarla a cabo, como por ejemplo: dificultad de acceso a determinada información, se necesitan una serie de recursos para realizarla y esto va a suponer un mayor coste, etc.

Por último, mediante esta tabla queremos resumir cuáles van a ser las principales ventajas e inconvenientes de estos cinco criterios o etapas de evaluación.

Tabla 2.3: Criterios de evaluación para los programas de formación

CRITERIOS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Reacción	Los trabajadores satisfechos mayor probabilidad de implicarse en la formación y aplicarla en su trabajo.	Métodos basados en medidas genéricas, que no permiten la retroalimentación específica
Aprendizaje	Se analiza si se han internalizado los conocimientos	Puede que el trabajador no este motivado y se

	y permite hacer comparaciones entre grupos	pierda su potencial de actuación
Comportamiento	Permite ver si la formación ha sido aplicada al trabajo	El comportamiento no siempre cambia a pesar de la formación
Resultados	Permite medir la utilidad de los programas formativos, comparando beneficios y costes	Los resultados no se pueden asociar siempre de forma completa a la formación
Impacto	Permite analizar el efecto de la formación en la productividad y desarrollo de la empresa	Eleva el coste del proceso y se requiere un apoyo de la dirección (más calidad que cantidad)

Fuente: adaptado de M.^a del Carmen De la Calle Durán, Marta Ortiz de Urbina Criado (2004: 115)



CAPÍTULO 3
DISEÑO DEL PLAN DE
FORMACIÓN EN JABAR

A continuación, en este tercer capítulo vamos a realizar un caso práctico en el cual se va a poner en práctica todo lo explicado en los dos capítulos anteriores. La empresa elegida es “Jabar” (nombre ficticio) una pequeña empresa familiar dedicada al mundo de la cosmética, hemos decidido tomar como ejemplo esta empresa ya que es cercana a nosotros, por lo tanto nos facilita la recogida de información y debido a que se trata de una PYMES. Como todos sabemos en España la mayoría de organizaciones son PYMES o microempresas y es en estas donde se encuentra las mayores carencias formativas, por ello la elección de esta pequeña organización.

Para poder realizar de forma correcta el plan de formación, primero, vamos a llevar a cabo un análisis detallado de la empresa, el cual nos haga entrar en contexto para posteriormente ir etapa a etapa desde la detección de las necesidades, hasta la evaluación y valoración de los resultados.

3.1 DESCRIPCIÓN O ANÁLISIS DE LA EMPRESA:

3.1.1 HISTORIA Y ACTIVIDAD PRINCIPAL

Jabar nació en el año 2011 con la idea de ofrecer un amplio número de productos, en su mayoría cosméticos, que recrean nuestros sentidos, productos con mucha intensidad de fragancia, coloridos, etc. Dirigidos a todos los públicos y haciendo un especial hincapié en la calidad de estos a pesar de su precio tan reducido. Esta idea paso a ser una realidad con la apertura de la primera tienda física en Tudela (Navarra)

En nuestros primeros años decidimos centrar las inversiones en el sector de la distribución y una vez conseguido, dimos el salto a la fabricación de nuestros propios productos, siendo hoy referentes del sector a través de nuestra propia marca comercial. De esta forma, lo que conseguimos es tener un control total de nuestro producto, podemos cubrir de forma más rápida las necesidades que demanda el mercado, etc. En un principio este proyecto comenzó a nivel autonómico, comunidad de Navarra, pero con el paso del tiempo hemos empezado a desarrollarlo tanto a nivel nacional, como internacional.

Otra de las cosas que nos diferencia de nuestros competidores es la plataforma online de recepción de pedidos, la cual nos permite trabajar de forma más rápida, eficaz y disponible durante las 24 horas del día, ya que no tenemos días fijos para realizar pedidos. Otro de los datos a destacar es que no se requiere un importe mínimo para la realización de pedidos.

En Jabar además de ser productores de nuestros principales productos, somos distribuidores de las principales marcas de cosmética (Ceano Cosmetics, Bubbles & Colors, Alepeo, etc.) Basando nuestro modelo de negocio en la diversificación de productos en cosmética, jabones, perfumes y ambientadores.

También, destacamos por realizar desde el principio una apuesta por la máxima calidad e innovación de nuestros productos, siendo una de las principales señas de identidad de la organización.

3.1.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

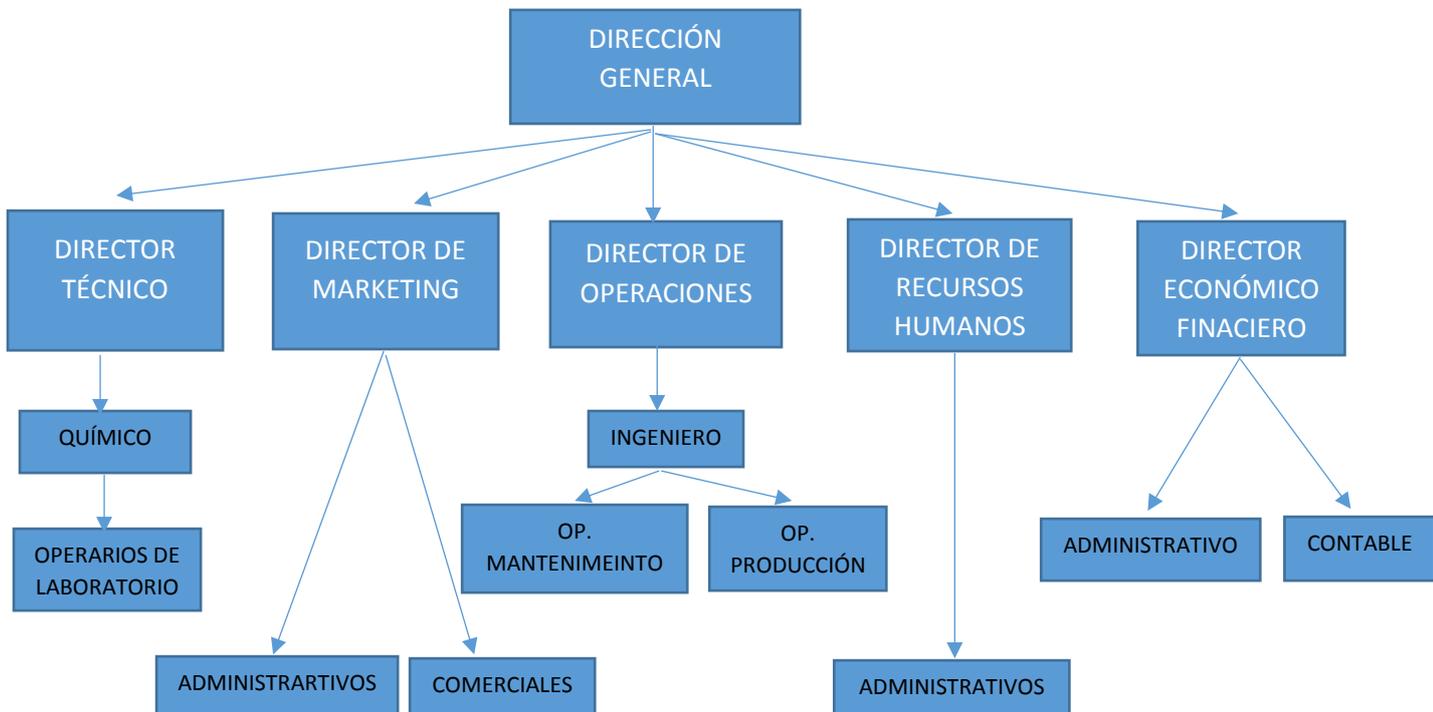
- **Misión:** en primer lugar es importante definir que es la misión de la marca. La misión es entendida como “el punto inicial, la clave de un negocio que define por qué y para que existe una organización, es decir a que se dedica la empresa” (Sebastián, A. 2012: 67).
La primera misión de Jabar es ofrecer productos para mejorar la piel, el pelo o para proporcionar una nueva experiencia a nuestros sentidos. Además de ser líder global en belleza, el mejor lugar para trabajar y por lo tanto ser una de las compañías más admiradas, para ello vamos a basarnos siempre en la mejora continuada de nuestros productos y un gran respeto por el medioambiente y la cultura que nos rodea.
- **Visión:** para ello nos debemos fijar en lo que la empresa quiere llegar a ser en el futuro. En Jabar nuestro objetivo es ser la compañía que mejor entienda y satisfaga las necesidades de productos, servicios o autoestima

de nuestros clientes. A nivel de negocio lo que buscamos es la maximización de beneficios siempre y cuando se realice con el menor impacto ambiental posible, ya que el cuidado de este lo consideramos uno de nuestros principales valores como destacaremos un poco más adelante. En cambio a un nivel más social, en Jabar queremos que nuestros productos ayuden a los clientes a sentirse mejor y disfrutar más de las pequeñas acciones que hacemos en nuestro día a día.

- Valores: son las acciones que dan significado a una marca y la convierten en algo más que un producto. Siendo patrones establecidos a los que se llegará a través de buena comunicación, formación e integración en todos los niveles de la organización. En Jabar destacan los siguientes:
 - Excelencia: ya que en Jabar siempre estamos buscando la máxima calidad para conseguir el aprecio y valoración de nuestros clientes. Buscar la excelencia consiste en una continua superación y es lo que intentamos en nuestra empresa.
 - Innovación: consiste en una continua modificación de los productos existentes y la creación de otros nuevos. En Jabar estamos abiertos a nuevas ideas que permitan reconocer y satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros clientes.
 - Relaciones sociales: ser el referente cosmético en el futuro no solo se consigue teniendo los mejores productos, sino que esto implica hacer algo más que aporte valor a la sociedad. En definitiva, para ser referentes hay que participar de forma activa en actos sociales de relevancia, realizar campañas que favorezcan a los más desfavorecidos, etc.
 - Respetar el medio ambiente: la empresa debe estar en una constante evolución e innovación de sus productos, pero a su vez todo esto ha de realizarse mediante métodos o procesos que no sean dañinos para el medio ambiente, ya que es uno de los valores fundamentales de nuestra organización.
 - Lealtad: nuestros trabajadores han sido formados mediante acciones formativas punteras en el sector, además de tener los materiales adecuados para la realización del mejor producto y servicio posible para nuestros clientes.

3.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Figura 3.1 Estructura organizativa de Jabar



Fuente: elaboración propia

Como podemos ver en el anterior organigrama, la empresa está compuesta por cinco departamentos con su respectivo director los cuales son supervisados por la dirección general. A continuación vamos a realizar una breve descripción de las funciones principales de cada área:

- Dirección general: persona de máxima autoridad en la gestión y dirección administrativa en una empresa.
 - Establecer la política y estrategia económica de Jabar.
 - Define el plan estratégico.
 - Aprobar el programa anual de objetivos y metas.
 - Diseña, implementa, certifica y mantiene el sistema de gestión de calidad.
 - Aprueba las acciones desarrolladas para resolver posibles contratiempos.
 - Intervienen en el proceso de selección, formación y evaluación de sus subordinados.
 - Participa en el proceso de negociación y toma de decisiones.
- Área de marketing: director de marketing, comercial por redes y administrativo de marketing.

1-Director de marketing:

- Supervisa, lidera y gestiona el departamento de marketing.
- Planifica y desarrolla proyectos conforme a un procedimiento documentado.
- Participa en los procesos de selección, formación y evaluación de subordinados.
- Crea y dirige equipos de trabajo que generan valor añadido tanto para el cliente como para la empresa.
- Contribuye a la creación del plan de marketing corporativo.
- Gestiona las campañas de marketing (colaborando en el diseño).
- Administra la relación de confianza con los clientes.

2-Comercial por redes:

- Gestionar las incidencias de la web de la empresa.
- Participar y proponer mejoras en la revisión de las incidencias.
- Gestionar los pedidos realizados a través de la web.
- Captar y transmitir a la dirección los cambios observados en el mercado y en el entorno.
- Informar o aconsejar al cliente sobre los nuevos productos.
- Atender las reclamaciones del cliente a través de la web.

3-Administrativo de marketing:

- Realiza los trámites administrativos del departamento de marketing.
 - Mantiene los archivos de documentación, registro, biblioteca y almacén.
 - Mantener expedientes técnicos o económicos respectivos a clientes.
 - Observar el cumplimiento de las políticas de seguridad, protección de datos, calidad y medio ambiente establecidos en su ámbito de ocupación.
 - Gestionar los recursos materiales asignados, utilizando todos los medios que tenga a su disposición para el desempeño de sus funciones.
 - Cualquier otra actividad que se encuentre relacionada con el departamento de marketing.
- Área de operaciones: director de operaciones, ingeniero, operario de mantenimiento y operario de producción.

1-Director de operaciones:

- Supervisar, liderar y gestionar el departamento de operaciones.
- Planifica y realiza las actividades de capacitación para el uso de tecnologías de acuerdo a los procedimientos.
- Supervisa el plan de operaciones corporativas.
- Participa en los procesos de selección, formación y evaluación de sus subordinados.
- Asegura la calidad de los productos y servicios desarrollados por el personal a su cargo.

2-Ingeniero:

- Planificar, organizar, programar, dirigir y controlar la construcción y montaje industrial de todo tipo de obras de ingeniería.
- Participar en la resolución de problemas, especificar las soluciones de diseño y llevarla a cabo.
- Búsqueda de nuevos conocimientos y técnicas de estudio.
- Empleo de nuevas técnicas o conocimientos con el objetivo de optimizar el desarrollo.

3-Operario de mantenimiento:

- Revisar el estado operativo de la planta.
- Diagnosticar averías y aportar soluciones
- Participar en la elaboración del plan de mantenimiento productivo, preventivo y correctivo.
- Proponer las mejoras técnicas que se hayan observado.

4-Operario de Producción:

- Realizar la producción planificada siguiendo las instrucciones de trabajo.
 - Realizar el control de calidad de las materias primas que vaya a utilizar.
 - Preparar los productos para su posterior transformación.
 - Mantener limpia la zona de trabajo.
 - Realizar el proceso de fabricación, embalaje y etiquetaje de los productos.
 - Observar el cumplimiento de las normas de seguridad, calidad y medioambiente.
- Área de recursos humanos: director de recursos humanos, administrativo de personal.

1-Director de recursos humanos:

- Supervisa, lidera y gestiona el departamento de recursos humanos.
- Dirige, controla y gestiona la elaboración de políticas, proyectos, planes y programas orientados a promover la calidad de vida en el trabajo.
- Actúa en el proceso de negociación y toma de decisiones.
- Asesora al gerente en la gestión de personas.
- Participa en los procesos de selección, formación y evaluación de sus subordinados.
- Asesora acerca de normas y reglamentaciones en materia de gestión de recursos humanos, salud ocupacional, relaciones laborales y sindicales y su posterior implementación.

2-Administrativo de personal:

- Realizar los trámites administrativos del departamento de recursos humanos.
- Mantener y actualizar las descripciones de los puestos de trabajo.
- Mantener archivos de documentación, registro, biblioteca y almacén.

- Realizar las actividades relacionadas con la gestión de reclutamiento, selección y contratación del personal.
- Elaboración de contratos y nóminas.
- Realizar las altas y bajas de los trabajadores de la seguridad social.
- Gestionar la documentación administrativa derivada de la formación a los trabajadores.
- Cualquier otra actividad relacionada con el departamento de recursos humanos.
- Área económica y financiera: director económico-financiero, contable y administrativo financiero.

1-Director económico-financiero:

- Supervisar, liderar y gestionar el departamento de administración y finanzas.
- Dirigir y controlar las actividades de apoyo técnico administrativo.
- Validar la integración del plan anual de contrataciones de bienes y servicios.
- Proponer cambios organizativos en función de las nuevas tecnologías.
- Cualquier otra tarea relacionada con el departamento económico-financiero de la empresa.

2-Contable:

- Hacer asientos en los registros o libros de contabilidad.
- Realizar costos de producción.
- Hacer transacciones bancarias.
- Calcular los salarios a pagar.
- Encargado de la tesorería.
- Supervisar y controlar todas las operaciones contables.

3-Administrativo financiero:

- Realización de trámites administrativos relacionados a lo económico.
- Llevar a cabo las actividades relacionadas con la gestión económica y atención al cliente.
- Observar el cumplimiento de las políticas de seguridad, protección de datos, calidad y medioambiente establecidas en su ámbito de ocupación.
- Cualquier otra actividad relacionada con la misión del departamento.

- Área técnica: director técnico, químico y operario de laboratorio.

1-Director técnico:

- Supervisar, liderar y gestionar el departamento de innovación y desarrollo.
- Evaluar el desempeño del personal basándose en principios de calidad.
- Contribuye a la creación del plan de operaciones corporativo.
- Cualquier otra actividad relacionada con su departamento.

2-Químico:

- Realizar los controles de calidad.
- Evaluación de las materias primas y productos terminados.
- Calibrar los instrumentos.
- Gestionar un historial de todos los lotes fabricados.

3-Operario de laboratorio:

- Realización de análisis de los resultados obtenidos.
- Registro y control de stock.
- Realizar la puesta en marcha de los nuevos equipos.
- Eliminación de muestras ya analizadas.
- Mantener en orden las instalaciones del laboratorio.
- Detectar las necesidades de elaborar nuevos documentos de laboratorio.

Una vez presentada la estructura organizativa de nuestra organización y las principales funciones que deben realizarse en cada puesto, pasamos a la ejecución del análisis interno y externo de la empresa (análisis DAFO).

3.2 ANÁLISIS DAFO

Para poder identificar de forma correcta las necesidades de nuestra empresa, es necesario conocer su posicionamiento en el sector, analizando, mediante un análisis “DAFO” las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización.

Tabla 3.1 Análisis DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p><u>DEBILIDADES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresa con pocos años de experiencia. - estructura rígida de costes. - precios elevados de nuestros productos estrella. - Falta de comunicación y coordinación con las demás tiendas. - Gran inversión en nueva maquinaria. 	<p><u>AMENAZAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Grandes dificultades para encontrar financiación ajena. - Época de crisis. - Mercado muy competitivo. - Constantemente se producen cambios en los hábitos de los consumidores.

<p><u>FORTALEZAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilidad para conseguir materias primas naturales. - Calidad del producto. - Exclusividad de productos. - Innovación en los productos. - Precios más bajos que la competencia. - Rápida expansión. - Presentes en el mundo entero. - Gran variedad de productos. - Servicio integral. 	<p><u>OPORTUNIDADES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ampliar nuestra gama de productos. - Gran crecimiento del mercado de cosméticos. - Productos naturales y respetuosos con el medio ambiente. - Nuevos canales de venta. - Gran aumento en el sector masculino. - Importancia actual en la formación.

Fuente: elaboración propia.

3.2.1 ANÁLISIS INTERNO:

- Debilidades:
 - Empresa con pocos años de experiencia: Jabar fue creada en el año 2011, durante estos años no hemos parado de crecer pero aún es necesario un poco más de tiempo e inversión para que nuestra marca sea considerada puntera en el sector.
 - Estructura rígida de costes: el porcentaje de costes fijos es muy elevado en comparación con el total de costes, por lo tanto el umbral de rentabilidad será elevado.
 - Precios elevados de nuestros productos estrella: a pesar de tener una gama muy variada de productos con una alta relación calidad-precio, nuestros productos estrella al ser únicos, tienen un precio más alto que otros productos similares.
 - Falta de comunicación y coordinación con las demás tiendas: al tener solo una planta en Tudela (Navarra) para la fabricación de nuestros productos y tiendas por toda España, debemos mejorar la comunicación y coordinación entre ellas.
 - Gran inversión en nueva maquinaria: al ser una empresa sin muchos años de experiencia, aun no se ha amortizado la inversión inicial realizada para la compra de materiales, herramientas, maquinaria, etc.

- Fortalezas:
 - Facilidad para conseguir materias primas naturales.
 - Calidad del producto: nuestros productos estrella debido a su calidad, cada vez tienen un mayor reconocimiento en el sector.
 - Exclusividad de productos: en Jabar podemos encontrar productos y técnicas que existen en muy pocos lugares debido a su complejidad y su costosa formación.
 - Innovación en los productos: además de la utilización de métodos tradicionales, también le damos mucha importancia a nuevas técnicas o productos que puedan aparecer en el mercado.
 - Precios más bajos que la competencia: a parte de nuestros productos estrella, tenemos otra línea mucho más económica en aquellos productos que se utilizan a diario.
 - Rápida expansión: en cuestión de cinco años la empresa ha pasado de estar presente en la comunidad de Navarra, a un mercado nacional mediante la implantación de tiendas y un mercado internacional a través de nuestra página web.
 - Presentes en el mundo entero: gracias a nuestra página web y a que hoy en día la mayoría de la gente tiene internet en sus casas, podemos realizar una gran cantidad de ventas en el extranjero sin tener ni una sola tienda física.
 - Gran variedad de productos: Jabar destaca por tener un gran catálogo de productos a todos los precios (colonias, ambientadores, jabones, aceites, etc).
 - Servicio integral: ya que en nuestra organización nos encargamos de todo el proceso, desde la compra de la materia prima, hasta la venta del producto terminado.

3.2.2 ANÁLISIS EXTERNO:

- Amenazas:
 - Grandes dificultades para encontrar financiación ajena: si ya es difícil de por sí buscar financiación para emprender, aún lo es más en época de crisis como nos encontrábamos en el año 2011, cuando creamos la empresa.
 - Época de crisis: existe una relación entre el porcentaje de nuestro dinero que invertimos en nuestro cuidado, por lo tanto al estar en época de recesión económica disminuye el gasto destinado a tratamientos o productos de belleza.
 - Mercado muy competitivo: debido al gran número de marcas que ofrecen los mismos productos, por lo tanto intentamos diferenciarnos por la innovación y la relación calidad-precio de nuestros productos. Para destacar por innovación hace falta realizar una gran inversión económica tanto en formación, como en tecnología y destacar por precio es muy complicado, debido a que las grandes organizaciones crean sus propias marcas blancas, las cuales son muy económicas.

- Cambios constantes en los hábitos de los consumidores: lo que conlleva la necesidad de una rápida adaptación a los gustos de los consumidores.
- Oportunidades:
 - Ampliar nuestra gama de productos: en Jabar destacamos por tener una gran variedad de productos, pero aún podemos aumentar nuestro catálogo, por ejemplo: cremas, velas con olores, etc.
 - Gran crecimiento del mercado de cosméticos: cómo podemos observar en la actualidad se ha producido una mayor preocupación por llevar una vida saludable, lo que conlleva una mayor preocupación por nuestra belleza e higiene. Esto se ve reflejado en el aumento de salones de belleza, spas, balnearios, etc.
 - Productos naturales y respetuosos con el medio ambiente: esto se debe a que la población cada vez se encuentra más comprometida con el cuidado del medio ambiente, valorando aquellos procesos productivos que son más naturales y menos perjudiciales para la naturaleza.
 - Nuevos canales de venta: esto se debe al aumento de la tecnología, proporcionándonos infinidad de métodos para vender nuestros productos.
 - Gran aumento en el sector masculino: en los últimos años ha crecido muchísimo la preocupación de los hombres respecto al cuidado de su belleza, produciendo un nuevo mercado que hasta hace bien poco no existía.
 - Importancia actual de la formación: debido a la gran competencia que existe en el sector y a la situación económica en la que nos encontramos, la formación se puede entender como una oportunidad de diferenciación respecto a nuestros competidores.

3.3 PLAN DE FORMACIÓN DE JABAR

3.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

La primera etapa para la elaboración de nuestro plan de formación, consiste en la identificación de las necesidades formativas, para ello como ya explicamos en el punto 2.2.2 vamos a utilizar los métodos más comunes en la actualidad, los cuales son: la observación directa, el cuestionario y la entrevista.

Observación directa

Como ya hemos comentado la observación directa se trata de uno de los métodos más utilizados en la actualidad ya que su coste va a ser muy reducido, además de ser un método por el cual es muy sencillo identificar las carencias formativas.

Después de observar un tiempo a los trabajadores en sus diferentes puestos de trabajo hemos identificado las siguientes necesidades:

- Hemos observado falta de comunicación entre los diferentes departamentos, ya que cada uno mira por sus intereses y esto puede acarrear serios problemas a la organización. Por ejemplo el director de

operaciones una vez desarrollado el proyecto lo que quiere es llevarlo a cabo, pero tiene que entender que el director económico puede rechazarlo o posponerlo debido a sus costes. Este enfrentamiento puede solucionarse habiendo una mejor comunicación entre ambos, de esta forma elegirán el proyecto o proyectos más necesarios y con mayor viabilidad.

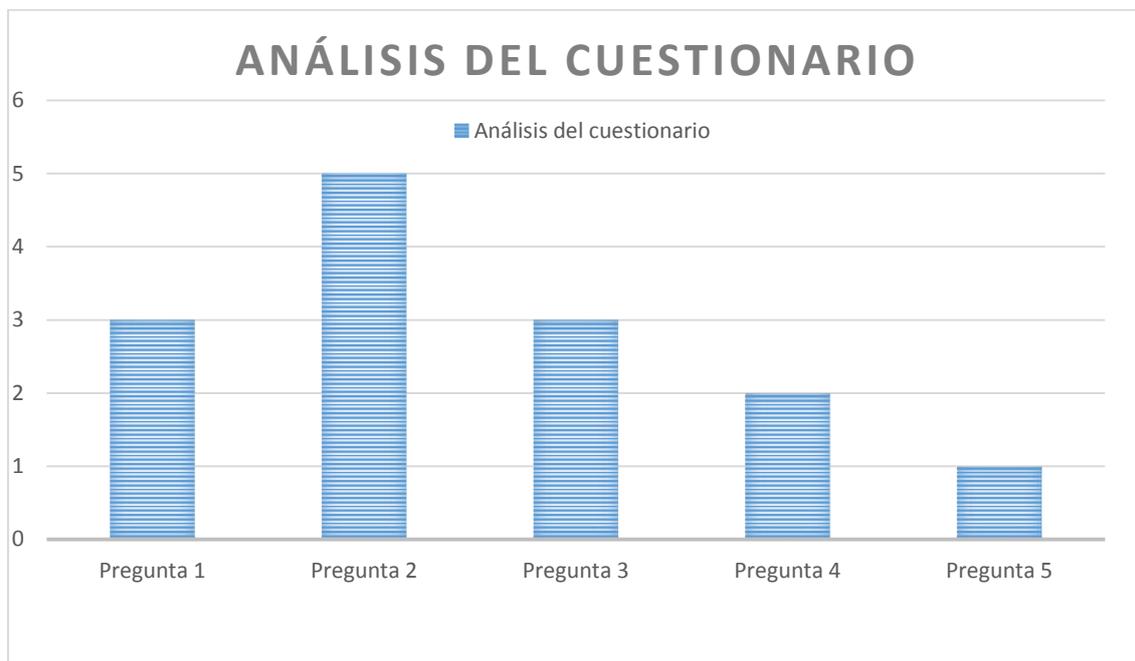
- Dentro del departamento técnico, el químico de la planta, no respeta la normativa en prevención de riesgos laborales, ya que en la realización de sus pruebas o estudios no utiliza los EPIS (equipos de protección individuales) obligatorios como son los guantes y gafas de seguridad. Por lo tanto necesita un curso de formación sobre la importancia de la utilización de los EPIS.
- Otra de las carencias detectadas se ha producido al observar a los operarios de laboratorio, estos no tienen bien organizado su puesto de trabajo, lo cual les ralentiza en sus tareas diarias, al tener que buscar los materiales y las herramientas. Debido a esta desorganización se produce un aumento de gasto en el material, lo cual producirá un aumento en los costes.
- Se debe mejorar la comunicación entre los operarios de mantenimiento y de producción, ya que en el momento que se averíe una máquina el operario de producción deberá avisar de forma inmediata al de mantenimiento, con el objetivo de que la máquina se encuentre parada el menos tiempo posible. En la actualidad hemos visto que hay maquinaria parada debido a una mala comunicación entre ambos.

Cuestionario

Otro de los métodos más utilizados es el cuestionario, debido a que es un medio muy útil y eficaz para la recogida de información en un tiempo relativamente breve, además de poder aplicarse de forma conjunta a toda la organización.

Este cuestionario será entregado a todos los empleados de la organización por el director de recursos humanos al final de año. De esta forma las carencias formativas que aparezcan las podremos subsanar con el siguiente plan de formación.

A continuación vamos a analizar el resultado del cuestionario (Anexo I) entregado. En el caso de que alguna pregunta tenga algo que ver con otras competencias a las del puesto de trabajo del individuo, este deberá dejarla en blanco.

Gráfico 3.1 Análisis del cuestionario para la detección de necesidades formativas.

Fuente: elaboración propia

Como podemos observar en la primera pregunta la mayoría de trabajadores han contestado que han realizado algún curso de formación en su empresa, saliendo una media de tres cursos de formación por trabajador, lo cual consideramos que es un buen número de acciones formativas por trabajador. Siempre que se pueda realizaremos más formación, pero creemos que es un buen número de acciones.

La segunda pregunta va dirigida a la utilidad de los cursos de formación realizados, a la cual todos los trabajadores le han dado la máxima valoración (5). Esto significa que todos los conocimientos y habilidades obtenidos en las acciones formativas, han podido ser trasladadas al puesto de trabajo, por lo tanto el trabajador siempre realiza formaciones adecuadas a su puesto.

Respecto a la tercera pregunta, que trata sobre el conocimiento de las tareas específicas a desarrollar en el puesto, la mitad de trabajadores consideran que sí conocen bien las tareas que deben realizar y la otra mitad consideran que no tiene el conocimiento suficiente. Por lo tanto para mejorar esta situación vemos necesario la implantación de una formación inicial antes de entrar a sus puestos, en la cual se les explique las tareas que van a realizar en la empresa.

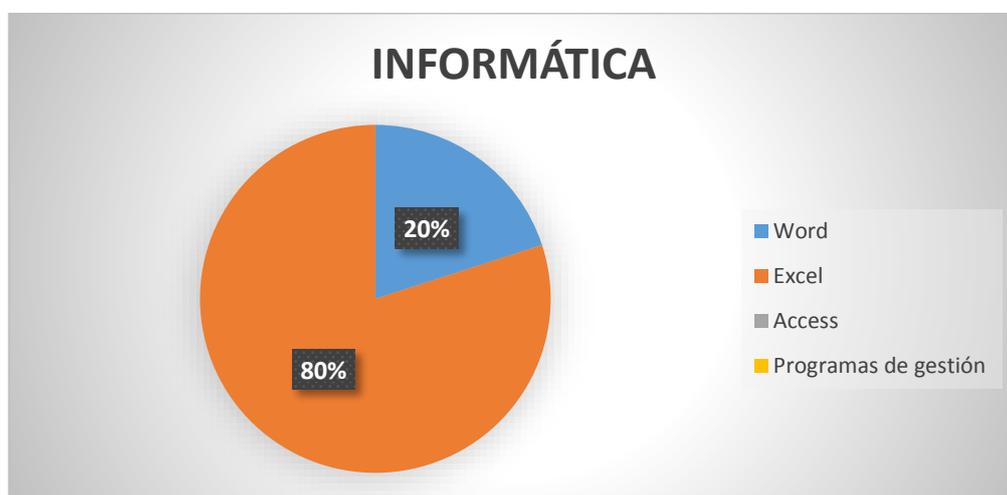
La cuarta pregunta trata sobre la relación que hay entre los trabajadores y sus superiores, aquí podemos ver que la valoración ha sido la segunda peor (2). Esto es un gran problema ya que en una PYME como se trata nuestra empresa, la comunicación entre puestos y departamentos es esencial y debería ser más sencilla, debido al número reducido de trabajadores. Además esto se ve repercutido en la quinta pregunta, ya que como podemos observar la mayoría de trabajadores nunca le han propuesto una acción formativa a la empresa siendo

un problema debido a que el propio trabajador es el que mejor conoce su puesto, por lo tanto va a ser el primero en detectar las carencias formativas de este. En el caso de que el trabajador no informe de estas carencias, la empresa solo las podrá identificar a través de los métodos de búsqueda de necesidades de formación, lo cual va a conllevar más tiempo y más costes para la empresa.

Como conclusión podemos decir que es muy necesaria la mejora de la relación y comunicación entre los diferentes puestos o departamentos, ya que esta acción va a repercutir de forma positiva en todos los aspectos de nuestra organización.

A continuación vamos a analizar los resultados de las otras cinco preguntas, en las cuales se destaca un área de la empresa y los trabajadores relacionados con ella, deberán marcar aquellas acciones o cursos formativos que consideren más necesarios para el desarrollo de su puesto.

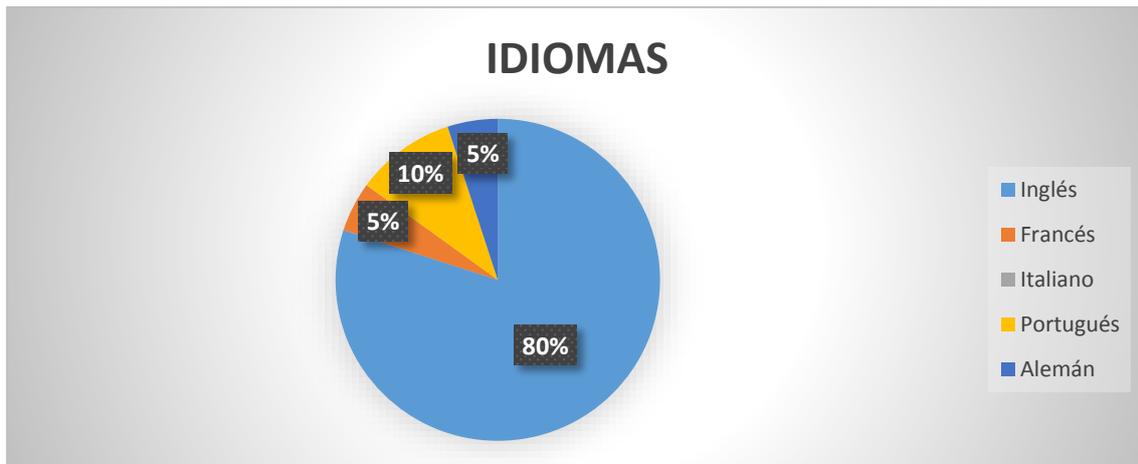
Gráfico 3.2 pregunta sobre programas informáticos.



Fuente: elaboración propia

En esta primera pregunta observamos que el 80% de los trabajadores que utilizan el ordenador en nuestra empresa, encuentran necesario la realización de formación en el programa Excel y un 20% en Word. Esto se debe a que son los dos programas más utilizados en la empresa. La diferencia entre ambos se deriva de la complejidad y uso de ellos fuera del trabajo, siendo Excel más complejo y generalmente menos utilizado en nuestro día a día fuera del puesto.

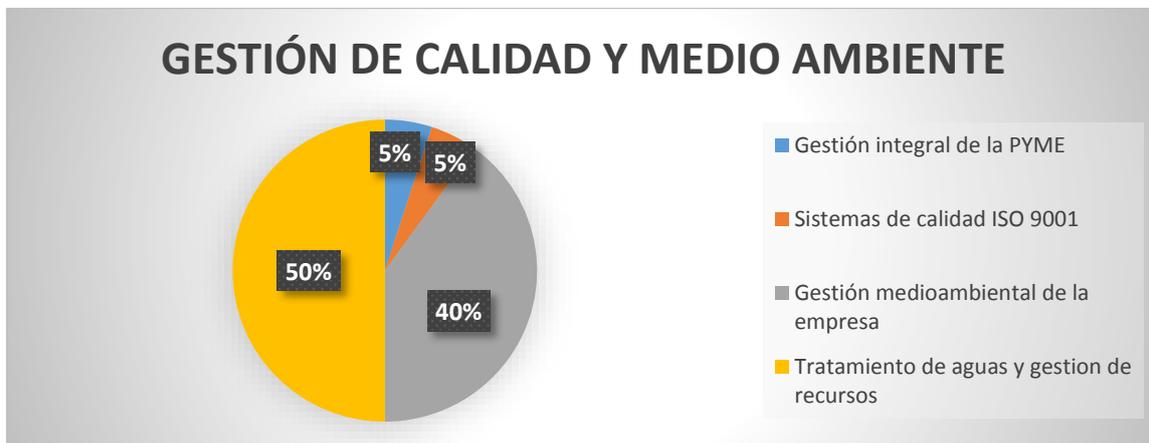
Gráfico 3.3 encuesta sobre la necesidad de idiomas.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los idiomas la cosa está más repartida, un 5% ve necesario formación en francés y alemán, un 10% en portugués y el 80% en inglés. Destacar que el porcentaje más alto se encuentra en inglés, ya que es la lengua más utilizada en todo el mundo, por lo tanto será la más necesaria para la internacionalización de nuestra marca, por otro lado resaltar el 10% que ve necesario formación en portugués, esto se debe a que Portugal se encuentra en la península ibérica, y por ello fue el primer país fuera de España en abrir una tienda física.

Gráfica 3.4 encuesta sobre gestión de calidad y medio ambiente.

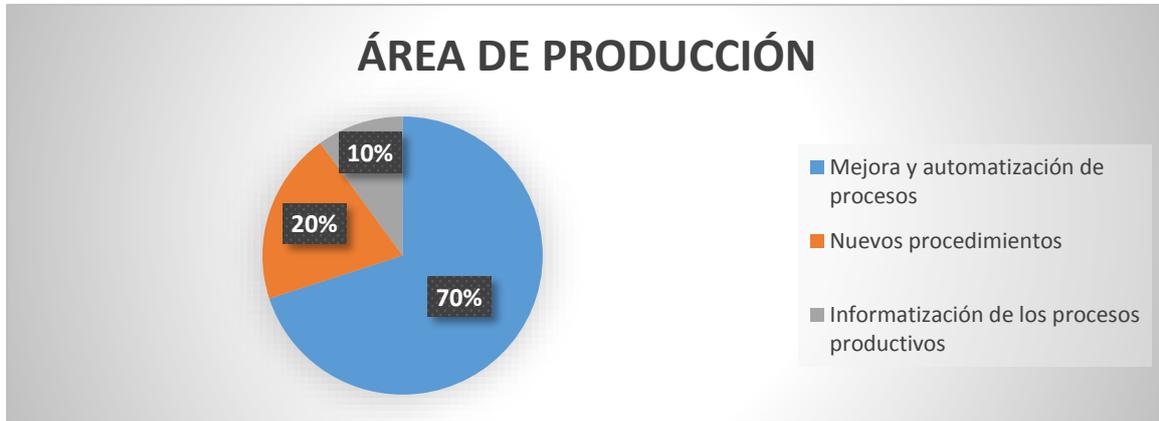


Fuente: elaboración propia

En esta pregunta vemos como hay dos porcentajes muy igualados que se encuentra por encima de los otros dos, el 50% de trabajadores ven carencias formativas en el tratamiento de aguas y gestión de recursos, mientras que el 40% le da más importancia a la gestión medioambiental de la empresa. Mientras que un 5% ve carencias en la gestión integral de la PYME y el otro 5% en los sistemas de calidad ISO 9001. En este caso consideramos que va a ser necesaria la formación tanto en la gestión medioambiental, como en el tratamiento de aguas

y gestión de recursos, ya que como nombramos en el punto 3.1.2 el respeto por el medio ambiente es uno de los valores más importantes de nuestra organización.

Gráfico 3.5 encuesta en el área de producción



Fuente: elaboración propia

Respecto al área de producción, vemos como el 70% de los trabajadores encuentran necesario la mejora y automatización de los procesos productivos, el 20% considera que sería mejor la implantación de nuevos procedimientos, mientras que el 10% opta por la informatización de los procesos productivos. Esto se debe a que en la actualidad cada vez se producen más y mejores avances tecnológicos, lo cual hace que los procesos y la maquinaria cada vez se queden antes anticuados. Por esto el 70% de los operarios de producción consideran que es necesaria una mejora del proceso, lo que conlleva necesidades en la formación.

Gráfica 3.6 encuesta sobre el área de prevención de riesgos laborales



Fuente: elaboración propia

Jabar al ser una PYME no tiene mucha materia respecto a la prevención de riesgos laborales, lo cual hace que los trabajadores hagan un mayor hincapié

en la prevención básica (78%), mientras que el 22% ve más necesaria la revisión y formación respecto a los planes de emergencia.

La entrevista

De los tres métodos utilizados este es el menos común, debido a que se necesita más tiempo y mayor preparación para su realización. En Jabar hemos entrevistado de forma individual a los directivos de los diferentes departamentos de nuestra organización, sacando las siguientes conclusiones:

- El director de recursos humanos nos comentó que hay problemas con el personal de producción y mantenimiento debido a que dos trabajadores se encuentran de baja prolongada. Por lo tanto se deberá llevar a cabo la subcontratación de esos recursos a una empresa especializada. Para evitar estos problemas en un futuro, vamos a formar a varios trabajadores para que puedan trabajar en varios puestos o diferentes áreas de la planta.
- El director de marketing destacó la necesidad de realizar una acción formativa en marketing online, ya que la mayoría de nuestras ventas las realizamos a través de internet, por lo tanto ve totalmente necesario la realización de una acción formativa de reciclaje, con el objetivo de aprender a utilizar las nuevas herramientas y programas informáticos. Además desde la creación de nuestra empresa no hemos cambiado la página web y consideramos que esta se ha quedado anticuada, por ello vemos necesario la realización de un curso avanzado para la creación de páginas y portales web.
- En la entrevista realizada al director de operaciones, este nos comentó que cuando la producción está al máximo a veces faltan materias primas, paralizando durante unos minutos la línea de producción, lo cual nos hace perder tiempo y dinero. Esto se debe a que solo un operario de producción tiene el permiso de conducción de carretillas, por lo tanto para evitar este suceso será necesario la formación de un trabajador más.
- Respecto a la entrevista con el director económico financiero, este me ha subrayado la necesidad de realizar una formación en control de costes, debido al gran progreso que ha tenido la empresa en los últimos años será de vital importancia detallar cuales son nuestros costes y cuáles son los más necesarios, si queremos que nuestra organización sea lo más eficiente posible.

3.3.2 Diseño y programación de los programas formativos

Una vez analizadas y detectadas las necesidades formativas pasamos al siguiente paso, que consiste en el diseño y programación de las acciones formativas detectadas.

Para ello, lo primero de todo hemos de establecer los objetivos que queremos conseguir con la implantación de estas acciones formativas y posteriormente las agruparemos dependiendo del área o departamento al que pertenezcan.

Objetivos

- Ser una de las marcas punteras en calidad-precio de sus productos.
- Mantener nuestra imagen de respeto y contribución con el medio ambiente.
- Tener una página web moderna y sencilla, con el objetivo de que el 50% de la gente que la visite compre algo.
- Ser más eficaces y eficientes.
- Que nuestra marca se encuentre presente al menos en un hotel, spa o salón de belleza de cada comunidad autónoma e intentaremos que sea en cada provincia.
- Mejorar nuestro plan de prevención de riesgos laborales y de esta forma reducir los accidentes de trabajo.

Una vez fijados los objetivos pasamos a la elaboración de los programas formativos, los cuales van a agrupar las diferentes acciones formativas. En Jabar hemos creado los siguientes:

- ✚ Programa de formación inicial: dirigido a las nuevas incorporaciones, con el objetivo de que estos conozcan antes de empezar a trabajar el funcionamiento, las instalaciones y las normas de conducta de la empresa.

Acciones formativas:

- Plan de formación inicial o acogida.

- ✚ Programa de formación para los directores de los diferentes departamentos: tiene como objetivo mejorar las relaciones internas en la empresa, sobre todo entre departamentos o diferentes áreas de trabajo. De esta forma lo que se consigue es un mejor clima laboral, además de una mayor eficacia y eficiencia.

Acciones formativas:

- Feedback

- ✚ Programa de formación para los químicos: se pretende realizar una acción formativa destinada a destacar la importancia de la utilización de los EPI's en el puesto de trabajo.

Acciones formativas:

- utilización de EPI's

- ✚ Programa formativo para el departamento de operaciones: se quiere conseguir una mejor comunicación entre los operarios de

producción y mantenimiento, lo cual mejore la productividad, rentabilidad y se consiga el mejor producto en el menor tiempo posible.

Acciones formativas:

- formación de almacenero
- feedback
- Mejora y automatización de procesos
- formación polivalente
- Formación de carretillero

- ✚ Programa formativo para ofimática: dirigido a los administrativos de los diferentes departamentos, con el objetivo de aumentar los conocimientos y habilidades en programas informáticos, así como aprender a utilizar nuevos programas que faciliten su trabajo.

Acciones formativas:

- Curso de Excel
- Formación de reciclaje en la creación de páginas web

- ✚ Programa formativo en idiomas: se pretende mejorar el nivel de idiomas que son necesarios para el funcionamiento y crecimiento de nuestra organización, va dirigido a la dirección general, directores de los departamentos y a los comerciales.

Acciones formativas:

- Curso de inglés
- Curso de portugués

- ✚ Programa formativo de prevención de riesgos laborales y cuidado del medio ambiente: se destacaran cuáles son los mayores riesgos y peligros básicos de la empresa, así como las normas principales que tenemos respecto el cuidado y mantenimiento del medioambiente.

Acciones formativas:

- Prevención básica.
- Tratamiento de aguas y gestión de recursos.
- Gestión medioambiental.

- ✚ Programa formativo para el personal de contabilidad: con la implantación de este programa se pretende reducir los gastos de nuestra empresa. para ello es importantísimo saber dónde invertimos y como gastamos nuestros capital, por ello para el crecimiento de nuestra empresa vemos de vital importancia llevar a cabo un control de los costes.

Acciones formativas:

- control de costes

En conclusión, nos encontramos con 8 programas formativos, que a su vez contienen un total de 16 acciones formativas encaminadas a cubrir el total de necesidades detectadas en la empresa.

En Jabar al ser una empresa pequeña no disponemos de una gran cantidad de capital para destinar a la formación, por lo tanto tendremos que seleccionar aquellas acciones que se consideren más importantes, dentro del presupuesto que manejamos, el cual para el año 2019 será de unos 1.500 euros.

Una vez seleccionadas las acciones formativas que se van a llevar a cabo, pasamos a la creación de las fichas técnicas de cada una de ellas:

ACCIÓN FORMATIVA Nº 1	
Título	Formación inicial
Áreas	Cualquier área de la empresa
Objetivos	Facilitar la adaptación de los nuevos trabajadores
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Política y cultura empresarial - Requerimientos del puesto - Normas generales de prevención en la empresa - Plan de emergencias
Metodología	Reunión con el director de Recursos Humanos
Recursos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de reuniones - Material audiovisual - Documentación de la empresa
Calendario	Cada vez que se produzca una nueva incorporación
Duración	2 horas
Lugar de realización	Sala de reuniones
Participantes	Todas la personas que se acaben de incorporar a la empresa, con un máximo de 15 días.
Grupos	Dependerá del número de personas que se hayan incorporado, siempre que sea posible se agruparan en 1 grupo.
Coordinador de la formación	Director del departamento de Recursos Humanos
Equipo formativo	Trabajadores recién incorporados
Nivel de entrada	Que no hayan pasado más de 15 días desde su incorporación.
Método de evaluación	Observación directa en los primeros días de trabajo
Coste	10 euros por persona

ACCIÓN FORMATIVA Nº 2	
Título	Feedback 360º
Áreas	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección General - Director Técnico - Director de Marketing - Director de operaciones - Director de Recursos Humanos - Director Económico Financiero
Objetivos	Fomentar el desarrollo de los directivos y mejorar la calidad de la gestión de la organización
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de retroalimentación efectiva - Opinión modelo - Habilidades interpersonales esenciales para la retroalimentación - Manejo de las reacciones del receptor para comentarios - Desarrollo personal
Metodología	Clases presenciales
Recursos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de reuniones - Instrumentos audiovisuales - Instrumentos de coaching
Calendario	La semana del 1 al 5 de Abril de 2019
Duración	De 8 a 9 de la mañana
Lugar de realización	Sala de reuniones
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección General - Director Técnico - Director de Marketing - Director de operaciones - Director de Recursos Humanos - Director Económico Financiero
Grupos	1 solo grupo de 6 participantes
Coordinador de la formación	Coordinador externo especializado en feedback
Equipo formativo	Equipo de trabajo del departamento Técnico, de Marketing, de Operaciones, de Recursos Humanos, del Económico/Financiero y la Dirección General
Nivel de entrada	Ser directivo o director de la empresa
Método de evaluación	A través de un cuestionario
Coste	250 euros por persona

ACCIÓN FORMATIVA Nº 3	
Título	Excel avanzado
Áreas	Administrativos de los diferentes departamentos
Objetivos	Manejar la aplicación de hoja de cálculo Microsoft Excel para realizar tareas avanzadas de manipulación de datos de distinto tipo, utilizando funciones, fórmulas, macros, gráficos y un lenguaje de programación.
Contenidos	Módulo 1: herramientas y funciones de nivel medio Módulo 2: herramientas y funciones de nivel avanzado
Metodología	Clases presenciales
Recursos técnicos	Aula de informática
Calendario	Durante el mes de Febrero de 2019 todos los lunes, martes y jueves de las 18:00 a las 20:00
Duración	2 horas por sesión
Lugar de realización	Se llevarán unos ordenadores a la sala de reuniones
Participantes	Los 3 administrativos de la empresa
Grupos	1 solo grupo
Coordinador de la formación	Un Experto en Excel que vendrá a la empresa a realizar la formación.
Equipo formativo	Equipo de trabajo del departamento de Marketing, Recursos Humanos y Económico/financiero
Nivel de entrada	Grado superior en administración y finanzas
Método de evaluación	Observación directa por parte del formador durante el curso.
Coste	50 euros por persona

ACCIÓN FORMATIVA Nº 4	
Título	Curso de inglés Profesional para Comercio Internacional
Áreas	Área de Marketing
Objetivos	Comunicarse oralmente en inglés, con fluidez, profundidad y espontaneidad, con clientes/proveedores de diferentes países. De manera que se potencie las relaciones y el desarrollo efectivo de las distintas operaciones de comercio internacional.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Inglés oral y escrito en el comercio internacional - Gestión de operaciones de comercio internacional - Presentaciones comerciales - Negociación de operaciones de comercio internacional - Contexto socioprofesional de la operaciones de comercio internacional
Metodología	Curso online
Recursos técnicos	Ordenador
Calendario	El mes de Junio de 2019
Duración	50 horas en total por persona
Lugar de realización	No existe un lugar determinado
Participantes	2 comerciales
Grupos	Cada uno lo realiza individualmente
Coordinador de la formación	Formadores externos
Equipo formativo	Equipo de trabajo del departamento de marketing
Nivel de entrada	Nivel B1 de ingles
Método de evaluación	Examen final
Coste	Gratis al ser subvencionado en su totalidad

ACCIÓN FORMATIVA Nº 5	
Título	Carretillas elevadoras
Áreas	Departamento de operaciones, sección operarios de producción
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar a los participantes sobre el riesgo de la utilización de carretillas. - Conocer las distintas partes de una carretilla y sus riesgos.
Contenidos	1- Introducción 2- Carretillas elevadoras 3- Elementos a transportar 4- Almacenamiento 5- Identificación de riesgos 6- Método de trabajo 7- casos especiales
Metodología	Curso presencial
Recursos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> - Material audiovisual - Documentación
Calendario	Enero de 2019
Duración	68 horas
Lugar de realización	Online
Participantes	2 operarios de producción
Grupos	Operario número 1 Operario número 2
Coordinador de la formación	INEM
Equipo formativo	Equipo de trabajo del departamento de operaciones
Nivel de entrada	No es necesario ningún requisito previo
Método de evaluación	Examen tipo test
Coste	Gratis

Una vez realizadas las fichas técnicas de las acciones formativas que vamos a realizar en el año 2019, pasamos a la realización del presupuesto.

Como ya dijimos anteriormente en Jabar detectamos una totalidad de 16 acciones formativas, pero al ser una empresa pequeña no podemos destinar el capital suficiente para realizarlas todas, por ello seleccionamos las más importantes o aquellas que sean subvencionables por el Estado.

Contamos con unos 1.500 euros para destinar en el año 2019 para gastos en formación. Por ello a continuación vamos a calcular el capital que va a ser destinado para la realización de las siguientes acciones:

- Formación inicial: supone un coste de 10 euros por persona, observando que en el año 2017 y 2018 se han incorporado 5 trabajadores por año, estimamos que en el año 2019 se van a producir las mismas incorporaciones, por lo tanto supondrá un coste de 50 euros.
- Feedback 360º: esta formación va dirigida a 6 trabajadores de nuestra organización y supone un coste de 175 euros por persona, por lo tanto tiene un coste de 1.050 euros.
- Excel avanzado: encaminada a los 3 administradores de la organización con un coste de 50 euros por persona, el coste total será de 150 euros
- Curso de inglés profesional para comercio internacional: dirigido a los 2 comerciales de la planta, destacar que este curso será gratuito debido a que se encuentra subvencionado por el Estado.
- Carretillas elevadoras: enfocado a 2 operarios de producción de la empresa, los cuales deberán realizar 68 horas de formación por persona, este curso está valorado en 50 euros por individuo, pero al realizarlo por medio de la fundación tripartita nos sale gratis.

En conclusión, el coste total de las acciones formativas que serán realizadas en el año 2019, supondrá 1.250 euros. Los 250 euros restantes de los 1.500 euros que teníamos de presupuesto, se guardaran para hacer frente a cualquier problema o cambio en las acciones formativas y en el caso de que no sean necesarios, se acumularan para el plan de formación del año 2020.

3.3.3 EJECUCIÓN DEL PLAN FORMATIVO

Como ya se dijo en el apartado 2.2.4 para llevar a cabo estas acciones formativas de manera adecuada, se deberá comunicar con la antelación suficiente a los formadores, trabajadores y a los jefes de departamento, con el objetivo de que las acciones realizadas, dificulten lo mínimo el ritmo de trabajo.

Por lo tanto como ya dijimos habrá 3 aspectos a destacar:

- Se informara al formador antes de comenzar las acciones formativas y con el tiempo suficiente que sea necesario.
- En Jabar el proceso formativo se encuentra apoyado de forma constante por toda la organización.
- Desde Jabar realizaremos un seguimiento continuo de la formación realizada.

3.3.4 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PLAN FORMATIVO

Una vez ejecutadas las acciones formativas, pasamos a la última etapa del plan de formación de nuestra empresa, que consiste en la evaluación de los resultados. Con el objetivo de observar si ha sido útil y eficiente.

Destacar, que este análisis no podrá ser realizado hasta que no estén ejecutadas todas las acciones formativas planificadas, por lo tanto se realizara a finales de 2019.

Como ya dijimos con anterioridad en el punto 2.2.5 existen muchísimos métodos de evaluación, pero en Jabar nos vamos a basar en lo dicho por Dessler y Dolan, los cuales dicen que al menos debemos analizar los siguientes aspectos:

- Evaluación de la Reacción.
- Evaluación del aprendizaje.
- Evaluación de la conducta.
- Evaluación del rendimiento.
- Evaluación del impacto.

Para llevar a cabo este análisis, se les entrega a todos los trabajadores formados un cuestionario (anexo II), en el cual deben evaluar las acciones formativas que han realizado.

Una vez analizados estos cinco aspectos, el encargado de la formación en la empresa tendrá 7 días para la realización y entrega, del informe de evaluación de las acciones formativas.



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A continuación y por último, vamos a desarrollar una serie de conclusiones a las cuales hemos llegado después de la realización del presente trabajo fin de grado. Vamos a diferenciar dos partes dentro de las conclusiones, por un lado tenemos las generales, las cuales estarán sacadas del marco conceptual, o lo que es lo mismo los dos primeros capítulos del trabajo y por otro lado están las conclusiones específicas, que pertenecen al caso práctico o tercer capítulo.

Conclusiones generales

Como todos sabemos, el capital es un tipo de activo que permite a las organizaciones generar más dinero y por lo tanto va a ayudar a la consecución de nuestros objetivos. La idea de capital ha ido cambiando o evolucionando a lo largo del tiempo, hace años cuando nos preguntaban por el capital de nuestra empresa solo se tenía en cuenta las instalaciones, maquinaria, herramientas, etc. Años más tarde se observó, que dentro del capital había una serie de activos intangibles que anteriormente no se tenían en cuenta, como son las bases de datos, procesos, conocimientos y habilidades de nuestros trabajadores. La suma de todos estos conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes de las personas que forman parte de la organización, se denomina capital humano.

Otra de las cosas que están impulsando la importancia del capital humano es la sociedad en la que vivimos, debido a los constantes cambios, evolución, aparición de nuevas tecnologías, etc. Las organizaciones si quieren seguir cubriendo las necesidades de la sociedad, tienen que ser capaces de adaptarse a los continuos cambios, así como de llevar a cabo una constante evolución e innovación en sus productos o servicios.

Por todo esto podemos decir que la formación continua de los trabajadores, es un punto vital para el crecimiento y consecución de los objetivos de nuestra organización, ya que aunque cada vez haya más maquinaria que sustituye a los trabajadores, siempre va a ser necesario la existencia de individuos que diseñen y fabriquen estas máquinas.

En la actualidad, parece bastante extendida la importancia del capital humano y su formación, pero aun así hay muchísimas empresas, sobre todo pequeñas y medianas, que no llevan a cabo la realización de un plan de formación. Como todos sabemos España en la actualidad está atravesando un periodo de recesión económica, lo que ha producido que los empresarios tengan que reducir sus costes al mínimo para la obtención de beneficios. Esta reducción de costes principalmente va a afectar al capital humano de la empresa, ya que de las primeras cosas que se van a ver perjudicadas van a ser tanto la formación, como el número de trabajadores en plantilla. Siendo esto un gran error, ya que si se produce cualquier accidente o problema en la empresa va a ser más difícil de solucionar, ya que no va a poder ser sustituido por ningún compañero.

Por lo tanto, podemos decir que la formación en época de crisis es igual o más importante que cuando la economía va bien, ya que en estos momentos puede ser crucial la polivalencia de nuestros trabajadores.

Otro de los principales problemas con los que se encuentran las PYMES para la elaboración del plan de formación, es que muchas veces no tienen un conocimiento exacto de su posicionamiento en el sector. Por lo tanto, el primer paso de todos para la realización de forma correcta del plan de formación, será llevar a cabo un análisis DAFO, en el cual se analizarán todas las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de nuestra empresa.

Por último, destacar que no se le da la debida importancia a la última etapa del plan de formación (Evaluación y valoración de los resultados) siendo esta

CONCLUSIONES

clave, ya que a través de ella vamos a saber la eficacia del plan tanto para la empresa como para los empleados, y de esta forma corregir todas las anomalías, errores y defectos del presente plan, para que no se vuelvan a producir en el del año que viene.

Conclusiones específicas

Jabar es una empresa pequeña, dedicada al sector de la cosmética y el bienestar que nació en Tudela en el año 2011, durante estos años la organización no ha dejado de crecer, aumento de ventas, creación de nuevos productos, se han abierto tiendas por toda España, etc. Debido a que Jabar es una empresa familiar cercana a nosotros, hemos decidido ayudarles en su crecimiento desarrollando un plan de formación.

Para la creación del plan de formación, va a ser importantísimo tener un amplio conocimiento de la organización, para ello nos hemos reunido varias veces tanto con la dirección general como con los directores de los distintos departamentos, los cuales nos han aportado todo tipo de información sobre la empresa, ayudándonos a obtener una visión general de la situación en la que se encuentra cada uno de ellos.

Otro de los aspectos que tenemos que tener muy claros para la elaboración del plan, es saber la estrategia y los objetivos a alcanzar por la organización, ya que si no sabemos qué estrategia siguen y que objetivos tienen, es imposible o por lo menos muy difícil, crear un plan de formación que se adecue a las necesidades y por lo tanto que ayude a alcanzar los objetivos. En Jabar este apartado no nos ha creado grandes problemas, ya que aunque sea una empresa pequeña y familiar tienen muy bien definida tanto la estrategia a seguir como los objetivos a alcanzar.

Una vez recopilada la información de lo dicho anteriormente, nos centramos en la detección de las necesidades, donde observamos que en Jabar nunca habían realizado un análisis DAFO, siendo este fundamental. Por lo tanto una vez que conocimos el posicionamiento de la organización en el sector, nos centramos en la realización de un análisis de sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Recalcar que para la detección de estas necesidades hemos utilizado los métodos más comunes como son el cuestionario, la entrevista y la observación directa, debido a su rapidez y bajos costes.

Una vez detectadas todas las necesidades, se realizaron 8 programas formativos, que a su vez contienen 16 acciones formativas, pero hay que tener en cuenta que Jabar es una empresa pequeña, por lo tanto no dispone del capital necesario para poder hacer frente a la totalidad de necesidades. Para el plan que hemos realizado tenemos un presupuesto de 1.500 euros, por ello deberemos elegir dentro de lo que nos permita el presupuestos, aquellas acciones que consideremos más urgentes o importantes. Al final se llevaron a cabo cinco acciones formativas, las cuales se encuentran repartidas por las diferentes áreas de la empresa, suponiendo un gasto de 1.250 euros. Destacar

CONCLUSIONES

que se hizo todo lo posible en la búsqueda de formación subvencionada, con el objetivo de poder realizar el mayor número de acciones posibles.

Como conclusión final, subrayar que la realización de este trabajo fin de grado, me ha ayudado muchísimo para aprender nuevos conocimientos y conceptos respecto a los recursos humanos, además de poner en práctica otros muchos ya adquiridos durante los cuatro años de Grado, pudiendo decir que este trabajo consiste en el nexo entre la vida de estudiante y la vida laboral.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS:

ANDRÉS REINA, M. (2005). Gestión de la formación en la empresa. Madrid: Pirámide.

BECKER, G. (1983). "El Capital Humano". Madrid: Alianza.

CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS. (2012). Máster en Recursos Humanos. Gestión de la formación.

COMUNICACIÓN, M. (2005). "El Plan de Formación de la Empresa". Madrid: Fundación Confemetal.

CRIADO, M. D. (2014). Capítulo 6. Fundamentos de Recursos Humanos. 2ªED. Madrid: Pearson Educación, S.A.

FERNÁNDEZ, C y M. SALINERO (1999). "El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas". Revista Complutense de Educación, 1, 10: 181-242.

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

PORTER. M. E. (1993): "Estrategia Competitiva". México: Cesa.

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

SCHULTZ, T. W. (1972). "La inversión en capital humano". Madrid: Tecnos.

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

WEBSITES:

Diseña el Plan de Formación de tu Empresa:
https://www.sepe.es/contenidos/empresas/formacion/plan_formacion_tu_empresa.html

Fundación Estatal para la creación de empleo:
<https://www.fundae.es/Pages/default.aspx>

MAD COMUNICACIÓN: "La Formación en la Empresa" Obtenido de FC Editorial Madrid, 2005: <http://www.losrecursoshumanos.com>



ANEXOS

ANEXO 1

JABAR	CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES FORMATIVAS	ANEXO I
-------	--	---------

PUESTO DE TRABAJO:

FECHA:

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1- ¿Ha realizado algún curso de formación en su empresa el último año?					
2- ¿Ha podido aplicar la formación recibida a su puesto de trabajo?					
3- ¿Conoce bien las tareas específicas a desarrollar en su puesto de trabajo?					
4- ¿Mantiene relación de forma continua con sus superiores?					
5- ¿Alguna vez le ha propuesto a la empresa una acción formativa?					

A continuación se presentan un conjunto de áreas formativas y cursos específicos, con la finalidad de facilitarle su selección. Marque aquellas áreas en las cuales considere necesario una acción formativa.

INFORMÁTICA	<ul style="list-style-type: none"> ○ Word. ○ Excel. ○ Access. ○ Programas de gestión.
IDIOMAS	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inglés. ○ Francés. ○ Italiano. ○ Portugués. ○ Alemán.
GESTIÓN DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE	<ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión integral de la Pyme. ○ Sistemas de calidad ISO 9001. ○ Gestión Medioambiental de la empresa. ○ Tratamiento de aguas y gestión de residuos.

ANEXOS

ÁREA DE PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none">○ Mejora y automatización de procesos.○ Nuevos procedimientos.○ Informatización de los procesos productivos.
PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	<ul style="list-style-type: none">○ Prevención básica.○ Planes de emergencia.○ Auditoria de sistemas de PRL.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO II**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL ALUMNO DE LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA****IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD FORMATIVA**

Denominación de la actividad:

Fecha de realización:

Lugar de realización:

CATEGORIA PROFESIONAL: (Departamento al que perteneces)

CRITERIOS [Puntúa cada criterio de 0 (muy mal) a 10 (muy bien)]	PUNTUACIÓN
1- Sean cubierto las expectativas que tenía el curso	
2- Considero los objetivos logrados en un	
3- En general, mi grado de satisfacción con el curso es	
4- Difusión e información previa del curso (carteles, etc.)	
5- La organización material (sala, instalaciones horario, etc.)	
6- La organización del curso es	
7- La documentación aportada es	

ANEXOS

8- Los medios didácticos (pizarra, proyector, etc.)	
9- Los ejercicios y casos prácticos utilizados	
10- Los temas tratados han resultado interesantes	
11- El grado de aprendizaje conseguido ha resultado alto	
12- El curso es útil para el desempeño del puesto actual	
LA VALORACIÓN GLOBAL DEL CURSO ES	

Ayúdanos a mejorar indicando cuales son las sugerencias, cambios o aspectos de mejora que según tu criterio podrían sernos útiles:

.....
.....
.....
.....
.....

Fuente: Elaboración Propia