



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN EN DIRECCIÓN GENERAL

Curso académico 2018/2019

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**LOS PLANES DE FORMACIÓN EN LAS
EMPRESAS**

EMPLOYEE TRAINING PROGRAMS IN BUSINESS

AUTOR: DIEGO REVUELTA DÍAZ

TUTOR: ANTONIO MARTÍN HERNÁNDEZ

SEPTIEMBRE 2019

ÍNDICE

RESUMEN / ABSTRACT.....3-4

INTRODUCCIÓN

Concepto de RRHH.....5

Evolución de estos a lo largo de la historia.....6

CAPITULO 1: La Formación

1.1. La importancia de la formación.....9

1.2. Ventajas de la formación.....11

1.3. Objetivos de la formación.....12

1.4. Tipos de formación.....12

CAPITULO 2: Diseño del plan de formación. Pasos.

2.1. Introducción al diseño del plan.....14

2.2. Paso 1. Análisis de la situación de partida.....15

2.3. Paso 2. Diseño del plan de formación.....16

2.4. Paso 3. Gestión e impartición de la formación.....18

2.5. Paso 4. Evaluación de los resultados.....27

CONCLUSIONES.....28

BIBLIOGRAFÍA.....30

ANEXOS.....33

RESUMEN

Actualmente las empresas viven en un entorno incierto y cambiante, que hace que tengan que estar preparadas para los cambios que se producen, si quieren sobrevivir y no verse superadas por la competencia. Un mecanismo importante que tienen las empresas para progresar y evolucionar a medida que se producen cambios, es mediante los planes de formación y la inversión en el capital más importante de las organizaciones: el humano. Con este trabajo pretendo estudiar en primer lugar, de forma teórica, la importancia que tiene hoy en día la formación de los trabajadores en las organizaciones. También, la serie de objetivos que se persiguen a la hora de implantar un plan de formación, así como las ventajas que aportan, tanto a la empresa como al trabajador. Además de los distintos tipos de formación que existen en la actualidad y las diversas modalidades en las cuales se imparten.

En segundo lugar, pongo en práctica los conocimientos teóricos expuestos anteriormente mediante el diseño de un plan de formación para una PYME simulada, compuesto por 5 actividades formativas. Para ello sigo una serie de pasos y guías que proporciona la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE) para que recurran las empresas que quieren implementar un plan de formación. Estos pasos abarcan tanto el análisis de partida de la empresa, como el diseño del plan, la gestión e impartición y la evaluación del mismo.

Algo que muestro en esta parte es lo importante que es para las empresas el saber del correcto funcionamiento de la FUNDAE y sus herramientas. Ya que se bonifican en función de lo cotizado en Formación Profesional en el ejercicio anterior. A raíz de esto, pueden optar a cursos bonificados e incluso subvencionados.

ABSTRACT

Currently companies exist in an uncertain and changing environment, meaning they have to be ready for changes that appear, if they want to survive and not be superseded by the competition. An important way in which companies can continue to prosper, despite this uncertain climate, is by investing in their most valuable asset: people.

Firstly, I intend on studying the importance of educating workers in the organisations from a theoretical perspective, as well as the series of processes involved in implementing training programs that benefit both the worker and the company. I also intend on looking at the different types of training programs that are available at present and the different modalities in which they are offered.

Secondly I will be putting in place this theoretical knowledge through designing a training program for a simulated small to medium sized business consisting of 5 training activities. In order to accomplish this, I will be implementing a series of steps as outlined by the Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE) that companies can turn to should they wish to implement a training program. These steps take into account the baseline analysis of the company, as well as the program design, management, delivery and evaluation of same.

With this, I demonstrate the importance of companies knowing the correct use of FUNDAE and the features its service provides as they are rewarded based on what was described in the previous assignment. On the basis of this, they can opt for accredited and subsidised courses.

INTRODUCCIÓN

1. CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS.

Para hablar de los Recursos Humanos tal y como son concebidos hoy en día en una empresa, y más en concreto de la formación de sus trabajadores, que es el tema que vamos a abordar más a fondo en este trabajo, tenemos que remontarnos a los orígenes de los Recursos Humanos.

Pero antes de todo, aclarar el concepto de RRHH como tal. Ya que puede ser entendido como dos acepciones diferentes; por un lado, se podría decir que es todo el capital humano que conforma una empresa, entendido este capital como las personas que forman parte de la organización y desempeñan su trabajo para que esta salga adelante.

Dentro de la empresa existen una serie de recursos para llevar a cabo su actividad, estos recursos los tiene de varios tipos; como son los financieros, los materiales y los humanos. Siendo estos últimos los más importantes, ya que son las personas las que toman las decisiones. Estos recursos humanos definidos como tales, van inherentes a las personas, y son el conocimiento, las habilidades, el talento... Por lo que estas actitudes y aptitudes son adquiridas en su mayor parte por las personas. Es importante no solo el realizar una buena selección de personal que contenga estas actitudes y aptitudes, sino que exista un buen programa de formación, que dentro de la propia empresa se desarrolle a la persona, tanto profesionalmente, como personalmente. Esto no solo favorecerá a la productividad de la propia empresa, ya que hará que las personas desarrollen nuevas formas de desarrollar su propio trabajo. Así como el hacerlas más polivalentes, sino que hará que las personas adquieran una motivación especial que incremente su sentimiento de crecimiento.

Este sentimiento de crecimiento y la motivación van unidos, y es la empresa la encargada de fomentarlo. Ya que un trabajador que tiene un plan de carrera, y esto es, que tiene perspectivas de futuro para adquirir un puesto de mayor responsabilidad, va creciendo y superándose a sí mismo, todo esto fomentado por la propia organización, y esta al mismo tiempo se aprovecha de este crecimiento aumentando su productividad.

Partiendo de la importancia que existe de las personas en una empresa, como elemento fundamental en la consecución de los objetivos, y otra serie de acontecimientos históricos que dieron pie a ello, nace el otro concepto de Recursos Humanos en una empresa, como es el "Departamento de Recursos Humanos".

Hoy en día está muy asentado en las organizaciones, debido a la necesaria gestión del talento y el trabajo de las personas, quienes son los responsables de organizar la formación de sus empleados y fomentar la motivación individual, para así lograr una mayor productividad y a la vez el enriquecimiento del personal.

Pero no siempre fue así, en sus comienzos, las empresas no contaban con un departamento que se encargara de los Recursos Humanos como tal, a continuación explicaré como se fue desarrollando este tipo de gestión hasta lo que hoy conocemos, y cómo surge la necesidad de incorporar la formación de los trabajadores como un

factor de crecimiento interno y a la vez externo, como elemento de ventaja competitiva respecto a la competencia.

2. EVOLUCIÓN DE LOS RRHH A LO LARGO DE LA HISTORIA.

La dirección de los Recursos Humanos no apareció de primeras, sino que es algo que fue evolucionando a lo largo del paso de los tiempos, y todo esto a medida que los trabajadores fueron adquiriendo más derechos y fueron tomados por las organizaciones como algo más que una simple máquina.

Fue durante la Edad Media cuando aparecieron las primeras organizaciones de trabajadores artesanos de un mismo oficio, mediante los gremios, con el propósito de proteger sus propios intereses. Es aquí donde aparece la primera idea de formación, ya que existía la figura del maestro que adiestraba a los aprendices en el oficio, para que posteriormente ocuparan un puesto. También podemos separar la figura del patrón o dueño del taller en el que se desarrollarían los trabajos manuales y la figura del empleado o aprendiz que desarrollaría los trabajos a cambio de un jornal.

Si bien, en esta época se podían dividir claramente en 3 clases de niveles jerárquicos los empleados o miembros de un gremio, siguiendo un poco la escala del tipo de jerarquización social de la época. Esta escala estaba constituida por los aprendices, que solían ser adolescentes iniciados en el trabajo artesanal, que tendrían que pasar un determinado tiempo adquiriendo la práctica y los conocimientos de parte del maestro hasta alcanzar el rango siguiente, que sería el de oficial. No era sino con una prueba, como podrían llegar los oficiales a ser maestros, y así poder ostentar su propio taller.

Es aquí donde, como bien he nombrado anteriormente, que aparece la primera forma de formación, ya que, estos trabajos que se realizaban artesanalmente, eran trabajos en los que lo importante no era el producir en gran cantidad, como las grandes cadenas de producción que veríamos en los siglos posteriores tras la Revolución Industrial. Lo importante para los artesanos de esa época era el realizar productos de calidad, por lo que el tiempo no primaba, sino que debería producirse bien.

En los siglos XVIII y XIX, aparecerían las ideologías capitalistas que harían debilitarse y desaparecer a los gremios, ya que se permitiría la libre actividad económica sin necesidad de pertenecer a un grupo o colectivo.

La llamada Revolución Industrial supondría un cambio social, así como laboral. Esto supuso la mecanización de las tareas, lo que llevaría a los trabajadores a necesitar de unos conocimientos más técnicos y más industrializados, llevando a cabo tareas muy diferentes a las artesanales.

La diferencia primordial entre el trabajo artesanal y el industrial sería el de la realización mediante la ayuda mecánica de tareas sencillas y repetitivas, lo que haría primar la alta producción. Esta repetición de tareas, al ser sencillas, hace que no se necesite de una alta formación y años de experiencia, como la que se daba en el caso de los gremios, que hacían que tuvieran que pasar años de aprendizaje para pasar de una escala, la de aprendiz, a la de oficial.

Esta idea de nula formación, e incapacidad de escalar hacia un puesto de mayor responsabilidad, hacía que los trabajadores no tuvieran una motivación a la hora de realizar su trabajo. Unido sobre todo a las pésimas condiciones laborales, los mínimos salarios, ya que las organizaciones de la época buscaban obtener el máximo beneficio con el mínimo coste, sin importar el peligro y las condiciones de los trabajadores, esto haría aparecer nuevos modelos organizacionales y movimientos sindicales de la época en busca de derechos para los trabajadores. También surgiría algo que sentaría el precedente respecto a lo que hoy conocemos como el departamento de Recursos Humanos, que no sería otro que el "departamento de bienestar". Este departamento, impulsado por la lucha sindical de los trabajadores de la época, tendría las funciones de subsanar las necesidades de los empleados, como serían la educación, la sanidad, o la vivienda. También tendrían funciones propias de la gestión del personal, como la realización de las nóminas, la contratación, o el asesoramiento laboral.

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, mientras las principales fábricas sustentarían la economía en los países desarrollados, aparecerían una serie de ideas o escuelas sobre los trabajadores y su rendimiento. Siendo Taylor el padre del Taylorismo, como idea que defendía que "las personas trabajan por obligación, al tener que satisfacer sus necesidades materiales". Partiendo de esta idea, Taylor además creía que los trabajadores no necesitarían pensar en su puesto de trabajo, sino realizar una serie de tareas sencillas, que no necesitan trabajar en grupo, no requieren de iniciativa y la única motivación debe ser la compensación monetaria. Todo esto siguiendo la premisa del obtener el máximo beneficio al mínimo coste, aunque suponga malo para el trabajador, ya que lo hace en condiciones negativas.

Como podemos ver, estas son unas ideas que se alejan completamente de la idea que tenemos hoy en día sobre el manejo de los Recursos Humanos, las personas, en una empresa, puesto que parten de la idea de que la máxima y única motivación del trabajador es la obtención de una compensación económica y que el factor humano es una parte más de las máquinas.

Tras esta idea defendida por Taylor, aunque fuera la más usada o apoyada en esa época, no conseguía subsanar los principales problemas que se producían con los trabajadores en estos departamentos de bienestar, creados con este fin.

Esto hizo que apareciera un nuevo estudio, que resultaría un cambio muy importante históricamente en la gestión del personal hasta llegar a ser lo que conocemos actualmente. Este famoso estudio lo llevaron a cabo Elton Mayo y Fritz Jules Roethlisberger, quienes investigaron sobre la conducta humana en el trabajo. Lo que hicieron fue cambiar las condiciones de trabajo de una serie de personas en una factoría, principalmente la iluminación. Este cambio les llevó a darse cuenta de que esos trabajadores con unas mejores condiciones de trabajo, mejoraron su productividad. Al contrario pasó al ponerles en peores condiciones de trabajo.

Los experimentos llevados a cabo, demostrarían el impacto de los factores psicológicos y sociológicos en el trabajo. Esto sería contradictorio con la teoría de Taylor, ya que afirmaría que las necesidades psicológicas del ser humano tendrían gran consideración complementando las necesidades fisiológicas.

LOS PLANES DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS

Otro dato importante a tener en cuenta es que cada trabajador es diferente uno de otro y que no es el factor económico el único factor que nos motiva, sino que aparecen más.

A partir de estas teorías, y más existentes a lo largo del siglo XX, podemos ver como el trabajo ha ido evolucionando a un concepto más humanizado, ya que es el factor principal, el único que genera una ventaja competitiva y una diferenciación respecto al resto de competencia. Por lo que las empresas hoy en día buscarán tener el mejor capital humano posible, no solo captándolo, sino manteniéndolo. Y como hemos visto a lo largo de la historia, no solo será el concepto económico el que motive al empleado, sino también el personal.

Es por esto que los departamentos de Recursos Humanos han ido evolucionando a lo largo del paso de los años y adaptándose al entorno dinámico y a las necesidades existentes. Este entorno dinámico ha hecho que en la actualidad las empresas no puedan delimitar el papel del departamento de personal en una simple gestión de salarios y contratación, ya que haría perder la diferenciación con el resto de empresas y no crecer.

La no delimitación en las funciones del departamento de RRHH hacen que aparezcan nuevas funciones y más importantes, que permiten a las empresas contar con el personal más idóneo para crecer tanto a corto plazo, como para hacer que este personal vaya creciendo en la medida en la que se innova y crece la organización al mismo tiempo, como a largo plazo. El departamento es un pilar fundamental en la empresa, y es por esto que debe ir en total sintonía con la estrategia empresarial.

Entre las funciones que tiene hoy en día un departamento de personal se encuentran:

- **Cultura empresarial:** Es importante que la empresa cuente con una cultura de empresa definida para todos los empleados de la organización. Esta cultura debe encargarse de transmitirla el departamento de Recursos Humanos, y debe de hacerlo a los nuevos empleados así como al resto de stakeholders, como son los proveedores y los clientes. Esta cultura debe establecer unos valores que compartan todos los empleados y sirvan como nexo de unión de cara a obtener el mismo beneficio.
- **Entorno laboral:** El departamento debe hacer que el empleado deba compaginar la vida laboral con la familiar, ya que es irrenunciable la vida familiar para poder llevar a cabo su trabajo. Son complementarias y de forma positiva.
- **Remuneración:** Los RRHH de la empresa deben establecer unas compensaciones económicas que sean justas y valoren el trabajo desempeñado por sus empleados, lo que hace que fomente su motivación.
- **Desarrollo personal del talento:** Como hemos visto a lo largo de la historia, se ha demostrado que las personas buscan compensación más allá de lo económico, quieren tener un sentimiento de realización y satisfacción con su trabajo. Es por esto que el departamento debe ajustar a cada persona con el puesto que les corresponde, respecto a su cualificación y promover la movilidad interna. Para ello, y esto es lo que estudiaremos a lo largo de este trabajo, será importante establecer un buen programa de formación que ajuste

al personal a las necesidades de la empresa, que está en constante crecimiento, a la vez que hace crecer a la persona. Incluso si esta persona pueda carecer de formación adicional a su puesto. Todo esto partiendo de la idea de que la motivación de los trabajadores es primordial para que la empresa logre sus objetivos.

CAPITULO 1. LA FORMACIÓN

1.1 LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN.

El actual entorno incierto y cambiante en el que viven las empresas a las que afectan de gran manera los cambios en la tecnología, la sociedad, así como la economía hacen que tengan que adaptarse rápidamente, si quieren sobrevivir. Estos cambios, actualmente basados en la aparición de nuevas tecnologías, así como la internacionalización de las empresas repercuten en los trabajadores. Por lo que la solución aparece en la formación continua de los trabajadores.

Las personas tienen que evolucionar, acorde a los cambios que se establecen a lo largo del tiempo. La formación se plantea como la forma que las empresas utilizan para adecuarse a los cambios que se producen, a la vez que se afianzan conocimientos, se aprenden nuevos y se transmiten unos valores al mismo tiempo que se readapta la empresa a las necesidades existentes. Si bien, en base a los estudios, aquellos trabajadores que van evolucionando a lo largo del tiempo en su puesto de trabajo, y se van desarrollando al mismo tiempo que va avanzando la empresa, son unos trabajadores más motivados, más cualificados y que mejor se adaptan a los cambios. Además de esto, los individuos se sienten más valorados y tienen un mayor sentimiento de integración en la empresa, al saber que la empresa invierte en ellos en base a la confianza que deposita la empresa en ellos, así como en su desarrollo.

Es por esto, que la formación ocupa un pilar esencial en la estrategia de las empresas. Pero para una correcta consecución de la estrategia empresarial, que es la que persigue cada departamento, además de su propia estrategia departamental. El plan de formación debe ir acorde a la estrategia corporativa, por lo que tiene que ir integrada perfectamente, así como a la propia cultura de la organización.

Para alcanzar una buena consecución de los objetivos a la hora de implantar un plan de formación, es importante realizar un correcto análisis previo detectando las necesidades de formación en los empleados, o los puntos débiles que deberían potenciarse. Así como un correcto seguimiento y control del plan para garantizar que la inversión da sus frutos. Los planes formativos que son financiados con las bonificaciones en las cuotas de Seguridad Social, deben estar en relación con el tipo de actividad que realiza la empresa, así como cubrir las necesidades formativas de los trabajadores. La duración mínima que debe tener las actividades formativas siguiendo el sistema de bonificaciones a las actividades en formación, ha de ser de dos horas.

También se producen una serie de circunstancias que dificultan la buena integración de la formación en las empresas. La primera de ellas, sería la situación en España de la formación en comparación con otros países (BELVER. 2018). Para empezar, las

LOS PLANES DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS

políticas públicas de la formación en nuestro país no se adaptan a las necesidades de las empresas. Esto es que, las políticas formativas más técnicas y que realmente necesitan las empresas para desarrollarse y diferenciarse, quedan al margen de los sistemas de ayudas o subvenciones. Por lo que solo aparecerían políticas formativas más generalizadas. Mientras que en otros países europeos como Alemania o Finlandia, se separan de una forma más específica los contenidos de las formaciones, se realiza la subvención con menores trabas administrativas y de gestión y tienen más en cuenta los cambios continuos y específicos que se producen que se adaptan más a las necesidades de las empresas. Respecto a este problema con las trabas administrativas, ha aumentado la apuesta por la formación presencial y la tele formación, en comparativa con la formación a distancia y mixta. Esto es debido en parte con las dificultades para las empresas relacionadas con el control y la evaluación de los procesos.

Es de bastante consideración el papeleo para poder controlar la formación, así como las obligaciones de las empresas respecto a las documentaciones, y esto supone una carga a la empresa consultora que realice la actividad formadora como a la persona de RRHH de la empresa en la que se realiza la formación (LANGUAGE SOLUTIONS. 2017). A esto se une el incremento en tiempo dedicado a la conservación y gestión de la documentación necesaria para la realización de las formaciones. También se producen dificultades a la hora de bonificar la formación de tipo online, ahora llamada tele formación, debido al número de requisitos que tiene este tipo de formación así como la dificultad para cuantificarlo.

Estos problemas existentes no repercuten en la dificultad para llevarlas a cabo, sino en el tiempo y la dedicación necesaria para realizarlo. Esto supone un problema grande para empresas con menor número de personal dedicado a estas actividades y con menos medios.

Otro de los problemas existentes es el que afecta al propio trabajador. Si bien, cuando una persona entra o está en el mercado laboral y se encuentra en pleno proceso de búsqueda de empleo, este busca encontrar un elemento que le diferencie y le aporte experiencia o conocimientos respecto al resto de candidatos. Es por esto que las personas tienden a formarse y asistir a cursos, estudios superiores o demás acciones formativas que le aporten. La disyuntiva aparece cuando al conseguir el ansiado puesto de trabajo, las prioridades del trabajador tienden a cambiar y a convertirse en otras, y el hecho de formarse pasa a un segundo plano. Esto se puede producir por el acomodamiento al puesto de trabajo al no necesitar de ciertas nuevas habilidades en el puesto. También debido a las recesiones o periodos de crisis, en los que las empresas efectúan recortes en las actividades formativas para paliar las necesidades más urgentes.

Uno de los inconvenientes mayores por parte de los trabajadores a la hora de impartir formación aparece a la hora de conciliar la vida familiar-laboral, con lo que el buscar tiempo fuera del horario laboral para dedicarlo a la formación llega a ser un problema serio para las empresas.

Es por esto que debe existir el apoyo tanto de la empresa y sus órganos directivos, como de los propios empleados, que serán los que lo realicen, así como el compromiso de ambas partes para llegar a tener un plan de formación exitoso.

1.2. VENTAJAS DE LA FORMACIÓN PARA LA EMPRESA Y PARA EL TRABAJADOR.

Podemos llegar a una conclusión clara, y es que más allá de los inconvenientes y trabas que puedan surgir a la hora de implementar un plan de formación en una empresa, las ventajas son mayores. Y es que la formación es una apuesta que se produce hoy y que generará sus frutos en el futuro. Por lo que es una apuesta de futuro asegurada y que las empresas deben tener muy en cuenta. Debido a esto, las empresas deben afianzar la idea de que la formación supone una inversión y no un gasto.

A la hora de implementar un plan de formación, son muchas las ventajas que aporta, tanto a la empresa, como a los empleados (ELCONFIDENCIAL. 2016.), (NELLI. 2012. Formacionytecnologia.com) y (GONZÁLEZ FERNÁNDEZ. 2013).

En cuanto a las ventajas que aporta a la empresa, son las siguientes:

- Aumento de la productividad, así como de la rentabilidad.
- Mayor adaptación de las empresas al cambio, así como la posibilidad de poder incorporar nuevas tecnologías y modelos de gestión.
- Mejor cualificación de los empleados, lo que supondrá un ahorro para la empresa, en el correcto uso de los procesos, así como una mayor seguridad al reducir errores laborales.
- Sentimiento de reconocimiento de los empleados, más satisfacción de estos, e identificación con los valores de la empresa.
- Posibilidad de explorar nuevos nichos de mercado gracias a la adquisición de nuevas habilidades por parte de los trabajadores.
- Mayor calidad de los productos y servicios.
- Aumento del compromiso del trabajador con la empresa.
- Crear una ventaja competitiva a partir de la innovación en los equipos y contar con una plantilla resistente al cambio.

Respecto a las ventajas que tienen los trabajadores:

- Mayor integración y participación del empleado en la organización.
- Menor número de accidentes y mayor seguridad.
- Obtención de nuevos conocimientos que permitan que su rendimiento sea mayor y cumpla mejor con sus objetivos.
- Ser más polivalente y poder desempeñar nuevas competencias fuera de su área o en su propia área, que antes no realizaba.
- Sentimiento de valoración por parte de la empresa y de confianza.
- Mayor confianza a la hora de tomar decisiones, y en la solución de problemas. Unido a la menor resistencia al cambio y la evolución.

LOS PLANES DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS

- Posibilidades de ascenso o promoción dentro de la empresa.
- Disminución del estrés a raíz de la mayor adaptación al cambio del empleado.

1.3. OBJETIVOS DE LA FORMACIÓN.

A la hora de implantar un plan de formación, la empresa busca alcanzar una serie de objetivos y resultados, ya sea estratégicos a nivel organizacional, como para potenciar a los propios empleados. Es por esto que para alcanzar esos objetivos, la empresa debe hacer que la formación se adapte al propio receptor y no que este se tenga que adaptar a la formación. Por ello debe haber un correcto ajuste de la duración, como del contenido propio de las actividades formativas impartidas, el tipo de modalidad y el coste que supondría implantarlo a los medios y a las necesidades que pudiera tener la empresa.

Esto hará que sea fructífero en el caso de que el contenido sea correcto. Si sigue la modalidad adecuada, será fluido. En el caso de tener una apropiada duración, podrá compaginarse tanto con la vida familiar como la laboral. Y si el coste se adecua a las necesidades y los recursos de la organización, se podrá suponer el plan de formación como una inversión y no como un gasto.

Si bien, la empresa busca cumplir sus objetivos a la hora de implantar un plan de formación, y utiliza este como medio para cumplirlos, el plan tiene sus propios objetivos. Estos objetivos son los siguientes (GONZÁLEZ FERNÁNDEZ. 2013):

- Adquirir: Que los trabajadores adquieran nuevas competencias que no poseen.
- Desarrollar: Los trabajadores tienen que desarrollar aquellas competencias que ya tienen. Tras realizar la evaluación del desempeño, si se detectan habilidades que el puesto exige, en este caso son inferiores y en el caso de no tenerlas se adquirirán, se llevarán a cabo actividades formativas con el fin de adquirir o desarrollar esas actividades que requiere el puesto.
- Activar: Nuevos comportamientos que se produzcan en la empresa. Desde el punto de vista motivador, la formación activa el compromiso y las conductas de los empleados, incrementando la satisfacción laboral.
- Inhibir: Al producirse cambios en los objetivos, la cultura o los valores de la empresa, ciertos comportamientos deben inhibirse.

1.4. TIPOS DE FORMACIÓN.

A la hora de definir un plan de formación hay que establecer qué tipo o tipos de formación deben impartirse, así como la modalidad. Para ello, debe antes realizarse una evaluación de los puestos de trabajo para hacer una identificación y clasificación de las necesidades formativas de los empleados, con el fin de elegir una opción formativa acorde a las necesidades de la organización.

Según la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE) el tipo de formación bonificada se puede dividir en tres tipos de modalidades:

En primer lugar, la modalidad *presencial*, que es el modelo de formación más generalizada. Este tipo de formación, según la FUNDAE, tuvo un total de 3.333.075 participantes, lo que supuso un 75,5% del total, pero con un tiempo de impartición menor que el resto 10,9 horas de media.

La modalidad *presencial* se caracteriza por ser una impartición a grupos de no más de 30 personas en sesiones que pueden ser indoor o outdoor. Esta formación es la más adecuada para mejorar las habilidades. Existe un contacto directamente entre profesor y alumno, lo que permite una mayor interacción que facilita la resolución de dudas y una asimilación más rápida por parte de los alumnos. Aunque es la más impartida, tiene unos inconvenientes, como son el coste y la difícil flexibilidad para impartirse, al depender de un horario concreto y el asistir a un lugar determinado.

La siguiente modalidad es *a distancia*, cuyo número de participantes en 2018 fue de 1.038.707 participantes, lo que supuso un 23,5% y con una duración media de 26,2 horas. Es sin duda, la más cómoda para el trabajador, al poder realizarla sin depender de un horario concreto y un lugar al que tener que asistir. La Tele formación se vale de plataformas por las que poder realizar los cursos formativos, desde cualquier lugar, solo teniendo que depender de un acceso a internet. Estas plataformas que hacen posible la interacción entre profesor, alumno y contenido pueden contener desde foros, video tutoriales, ejercicios prácticos, video conferencias, materiales complementarios y documentos, etc. Una condición que impone la formación bonificada de la FUNDAE para la impartición de esta modalidad, es que por cada 80 participantes deben haber asignado un tutor.

La tercera modalidad es la *mixta*, que combina la presencial con la online. Este tipo supuso nada más que un 1% de los participantes en 2018 y un total de 44,2% horas de media de impartición, lo que puede ser un motivo más que seguro que haya influido en el porcentaje de impartición.

Después de asignar un tipo de modalidad, presencial, online o no presencial y mixta, son varios los tipos de contenido que pueden impartirse en cada modelo de formación. Estos tipos de contenido varían siendo de cualquier tipo. Pero los más importantes impartidos por las empresas son: Las nuevas tecnologías, los idiomas, gestión y liderazgo y la innovación.

En cuanto a las nuevas tecnologías, es el ámbito que más cambia y avanza y es por esto que las organizaciones deben adaptarse e ir evolucionando a media que los trabajadores también adoptan estas nuevas disposiciones. Es el campo más demandado por los trabajadores, ya que permite un reciclaje continuo de las habilidades y conocimientos en el manejo de las nuevas herramientas y procesos que puedan aparecer. Las áreas de marketing, diseño e informática son las que más necesitan mantenerse al día.

Los idiomas siguen siendo un campo muy demandado por las empresas y que necesitan implementar a sus empleados debido a la globalización de los servicios y las relaciones con el exterior, ya sea con clientes o proveedores. El inglés es el idioma más utilizado, pero está en auge la demanda de conocimientos, aunque sean básicos, de un idioma como el chino, debido a la gran influencia de este país en las relaciones empresariales.

La innovación no se queda atrás como uno de los campos más optados a la hora de formar a los empleados, y es que la empresa debe buscar nuevos tipos de metodologías si no quiere quedarse atrás y optar a liderar su sector.

Puede que la cuarta área sea más concreta, ya que el liderazgo y la gestión son más característicos de los puestos ejecutivos. Y es que la importancia de contar con buenos líderes y gestores, que sepan dirigir equipos y llevar a buen cauce las directrices tomadas en la estrategia empresarial y saber trasmitírselas a los empleados, es un elemento de gran importancia y que puede llegar a ser una ventaja competitiva para las empresas.

Otro de los tipos de acciones formativas que llevan a cabo las empresas, muy impartido sobre todo en las empresas industriales (en 2018 supuso un 48% de las horas de formación) es el de la seguridad y prevención. Y es que para las empresas supone de una gran importancia dotar de conocimientos en seguridad a los empleados y cumplir con la legislación actual en materias de seguridad. Pero no solo es importante la seguridad para salvaguardar la integridad de los trabajadores, también aparece otro tipo como es el de la ciberseguridad. Esto surge con el auge de las nuevas tecnologías y con ello el avance de las amenazas en la red que hace vulnerable la información que las empresas manejan. Por ello, los trabajadores deben aprender a hacer un buen uso de las redes y la informática.

El medioambiente también se presenta como tipo de formación al que las empresas recurren a la hora de destinar horas formativas a sus empleados. Y es que las organizaciones cada vez están más comprometidas con el medioambiente, con el fin de hacer cumplir su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, y la legislación en materia medioambiental vigente.

CAPITULO 2. DISEÑO DE UN PLAN DE FORMACIÓN. PASOS.

2.1. INTRODUCCIÓN AL DISEÑO DEL PLAN.

Hemos podido estudiar el concepto de RRHH y analizar la evolución histórica de la formación, desde que surgió como método de enseñanza y transmisión de los conocimientos del maestro al aprendiz en los gremios, pasando por la Revolución Industrial y la importancia de tomar a los empleados como personas en vez de considerarlos máquinas. Tras esto, en el capítulo primero, hemos visto la importancia que tiene la formación en las organizaciones hoy en día, así como la ventajas que aporta, los objetivos que buscan las empresas a la hora de implantar un plan de formación y los diversos tipos de formación que se pueden impartir.

Una vez visto todo esto, en este capítulo dos, vamos a aplicar estos conocimientos y ver qué pasos puede seguir una empresa a la hora de diseñar e implementar un plan de formación en su organización.

Las empresas deciden el tipo de formación que necesitan, en qué lugar impartirla si es presencial, cómo hacerlo, cuando llevarla a cabo o si la realizará ella misma o lo realizará una empresa externa que preste servicios de formación.

2.2. PASO 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA.

Para realizar un plan de formación bonificado, el Servicio Público de Empleo pone a disposición de las empresas una guía con 5 pasos, con los que estas pueden confeccionar o que les puede servir para hacerse a la idea de cómo implantar un plan. Además, en la FUNDAE, también aparece una serie de guías para las empresas para que puedan calcular las bonificaciones en la Seguridad Social y así aplicarlas, respecto al plan de formación que realicen.

Siguiendo esos pasos que nos aparecen en la web del Sepe, el primero de ellos sería el del *Análisis de la situación de partida*. Suponiendo, y poniendo como ejemplo, que queremos realizar un plan formativo para una pequeña empresa de no más de 30 trabajadores y dedicada al diseño, fabricación y montaje de maquinaria industrial, así como piezas y componentes. Lo primero es saber en qué situación inicial se encuentra la empresa respecto factores internos y externos de éxito o de fracaso.

Actualmente la empresa está contemplando un cambio en su estrategia, debido al aumento de la demanda exterior de maquinaria industrial auspiciada por el crecimiento en ese sector. Esto además, añadido al correcto asentamiento en el mercado regional y nacional hace que la empresa esté creciendo y vea en la expansión internacional, no solo una oportunidad, sino una obligación.

Para el análisis de esta situación inicial, previa a la detección de las necesidades de formación, realizaremos un análisis DAFO con el documento que nos aporta el SEPE al respecto. Este documento nos permitirá saber los factores de éxito y fracaso actuales de la empresa respecto a la perspectiva de adentrarse en la expansión internacional.



ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE CONDICIONAN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA		
	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FACTORES DE ÉXITO	<p>Experiencia en el sector.</p> <p>Asentamiento en el mercado regional y nacional.</p> <p>Equipo con años de experiencia juntos y buena sincronización.</p> <p>Calidad de los productos y servicios.</p>	<p>Aumento de la exportación en el sector en los últimos años.</p> <p>Aumento de la demanda debido al crecimiento del sector industrial en el exterior.</p> <p>Mayor calidad de los servicios respecto a la competencia internacional.</p>
FACTORES DE RIESGO	<p>Necesidad de formación para atender a la demanda internacional.</p> <p>Cubrir gastos en el transporte y manutención del producto, así como los trabajadores que realicen trabajos en el exterior.</p> <p>Necesidad de mayor número de plantilla.</p> <p>Mayor tiempo de ejecución en el diseño, producción, transporte e instalación en otros países a diferencia de los actuales trabajos en territorio más local o nacional.</p>	<p>Mayores competidores nacionales con el aumento de las exportaciones en el sector.</p> <p>Políticas arancelarias.</p> <p>La variación de los precios en la materia prima.</p> <p>Inestabilidad política actual al no formarse Gobierno.</p>

Cuadro 2.1. Fuente de elaboración propia con la plantilla del SEPE/FUNDAE.

2.3. PASO 2. DISEÑO DEL PLAN DE FORMACIÓN.

Después de analizar la situación en la que se encuentra la empresa, así como los factores de éxito/riesgo tanto internos como externos, respecto al cambio en la estrategia empresarial que se quiere llevar a cabo. Debe realizarse en el siguiente paso del plan, el detectar las necesidades de formación en los diversos puestos de la empresa, que se verán afectados por el cambio de estrategia, y requieren de esta formación para el buen desempeño de su puesto.

Para esta detección realizaremos un análisis de los puestos, con el fin de detectar las competencias y habilidades que se necesitarán en el futuro, ya que, aunque se realizará un trabajo similar. El adentrarse en una estrategia de internacionalización, hará que aparezcan nuevas habilidades complementarias a las actuales, que antes no eran necesarias.

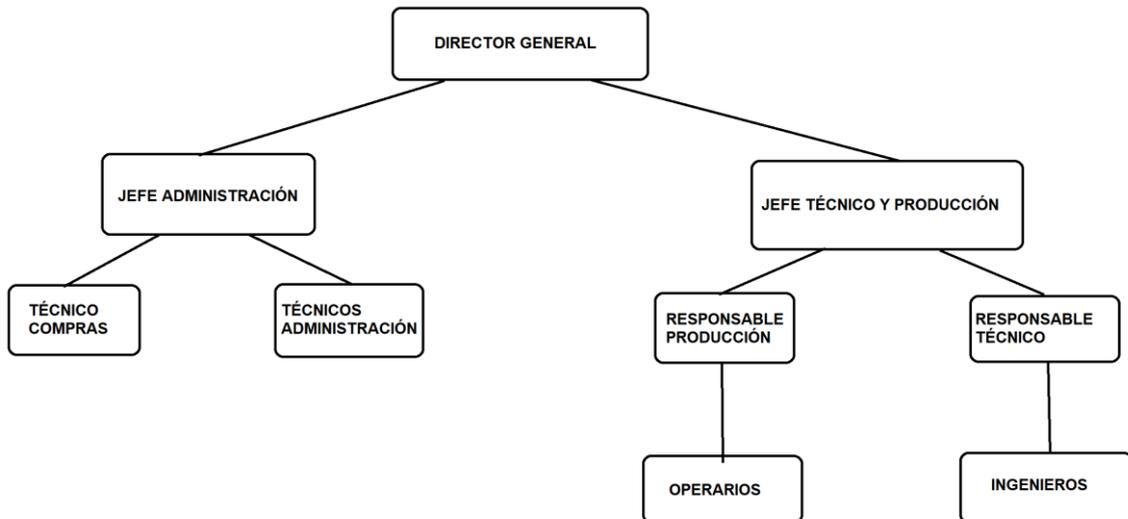
Hay que tener en cuenta qué necesidades tiene la empresa a corto/medio plazo, pero pensando que los resultados de la formación se obtendrán a medio/largo plazo.

Esto nos hará considerar una serie de detalles, como son: cómo puede llevarse a cabo la evolución del trabajador en su cargo, las variaciones que sufrirá el puesto con el desarrollo que se produzca en el sector, así como las habilidades que deberá fomentar el trabajador para un idóneo desempeño de su trabajo. Además, la empresa debe contar con cumplir los objetivos de la organización, saber cómo evaluar y medir los resultados obtenidos tras la formación y que es lo que quieren llegar a mejorar en la empresa, siendo esto cuantificable.

Para detectar las necesidades formativas podemos recurrir a varios métodos de detección. Uno de ellos es el hablar con el responsable de formación para que nos informe de las tendencias en los planes formativos en los años anteriores, así como las políticas formativas seguidas por las empresas del sector. Otro método sería el del análisis del puesto actual en comparación con un puesto similar en una empresa que sirve sus servicios de forma internacional. Por último, y la forma más recurrida, sería la de llevar a cabo entrevistas personales con los empleados y con los representantes de los trabajadores. Para esto, el SEPE facilita una serie de documentos, que sirven de ayuda de cara a detectar las necesidades formativas.

Esta empresa dedicada al diseño, la fabricación y el montaje de maquinaria industrial, tiene un organigrama compuesto por una serie de puestos de trabajo, que se organizarían en dos ramas. Por un lado, la rama administrativa: dirigida por un jefe de administración, que tendría a su cargo un técnico en compras y varios técnicos administrativos. En la otra rama, la de producción y técnica: estaría compuesta por un jefe técnico y de producción que a su vez dirigiría dos departamentos. En primer lugar el técnico, tendría un responsable, que a su vez estaría al frente de un equipo de ingenieros. En segundo lugar estaría el de producción, a cargo de un responsable de producción que organizaría un equipo de operarios.

Este organigrama, se puede ver mejor detallado en el siguiente gráfico:



Cuadro 2.2. Fuente de elaboración propia.

Realizando una serie de entrevistas con los empleados, así como un análisis de los puestos respecto a antes de la implantación de la nueva estrategia empresarial, detectamos una serie de deficiencias o necesidades para los siguientes puestos:

En primer lugar, respecto al *Director General*, detectamos la necesidad de que reciba formación referente a liderazgo. Ya que es esencial que sepa transmitir a la organización la nueva estrategia corporativa y debe saber mostrar liderazgo, para el correcto funcionamiento de las diversas áreas y que tengan una buena coordinación.

En segundo lugar, nos hemos dado cuenta de que *los jefes, tanto de producción y técnico, como de administración*, deben recibir un tipo de formación basada en la gestión de los procesos, en la que aprendan a saber aplicar en sus departamentos, conocimientos aplicados a la disminución de tiempos, costes y riesgos, con el fin de aumentar la calidad de los productos y servicios, así como la competitividad y la satisfacción de los clientes. A estos se les incluirá a los *responsables técnico y de producción*.

Respecto a los *técnicos de administración* que se encargan de las ventas, así como el *técnico de compras*. Los test han descubierto que pese a que poseen un buen nivel de inglés, al incrementarse la comunicación con el extranjero debido a la nueva estrategia internacional, necesitan de un inglés más técnico acorde a las comunicaciones que realizan, que mejore la negociación con los clientes y proveedores.

También se ha producido una nueva actualización en los programas de diseño que utilizan los *ingenieros*, por lo que deben recibir formación correspondiente para no quedar atrás con los equipos desfasados.

En último lugar, los *operarios* deben realizar los cursos de seguridad correspondientes de este año, con el fin de disminuir los accidentes laborales y prevenirlos de la manera más eficiente. Ya que, en este nuevo cambio de ciclo, la empresa no puede permitirse bajas, y el tener que incorporar trabajadores temporalmente para cubrir puestos.

2.4. PASO 3. GESTIÓN E IMPARTICIÓN DE LA FORMACIÓN.

Este es el paso más importante en la implantación de un plan de formación, ya que en él se produce la propia elaboración del plan, así como su impartición. En esta fase se definen los contenidos, los trabajadores a los que van dirigidos, el tipo de formación que se impartirá, horario, lugar de impartición, la duración y demás aspectos. También se establecerá un presupuesto que abarque desde los costes directos e indirectos, así como las subvenciones o bonificaciones que corresponden por parte de la FUNDAE.

Para empezar, antes de diseñar el plan de formación, se deben definir el objetivo, tanto general como específico a cada actividad formativa. Así como el por qué se realizan.

Como se ha expresado anteriormente en el análisis de la situación de partida, esta empresa desea acometer un cambio de estrategia, enfocándose a un mercado más internacional. Y realizando la detección de las necesidades formativas, nos damos cuenta de que hay ciertas habilidades, o conocimientos, las cuales los trabajadores no poseen para poder afrontar este cambio de estrategia. Por lo que la empresa desea acudir a la formación planificada y bonificada de la FUNDAE, que aportan cientos de cursos, a los cuales las empresas que aportan sus cotizaciones a la formación profesional, pueden recurrir.

Detectadas 5 deficiencias actuales en la plantilla, y que se consideran prioritarias a la hora de emprender el cambio estratégico, se decide llevar a cabo un plan de formación con 5 actividades diferenciadas. La empresa recurre en primer lugar a los cursos ofertados por la FUNDAE, y que pueden ser bonificados. En segundo lugar, la empresa procede a la búsqueda de una entidad externa formadora que cumpla con los requisitos, la validez oficial por parte de la FUNDAE, las referencias, y sea acorde a la filosofía corporativa. Se ha decidido recurrir a formadores externos, ya que, la empresa es una Pyme que cuenta con una plantilla de 21 trabajadores, cuyos miembros del departamento de administración carecen de las habilidades y responsabilidades, en materia de recursos humanos, necesarias para impartir tanto el plan de formación, como la gestión del personal. Por lo tanto, será la entidad formadora externa, la cual lleve a cabo la documentación necesaria, y las gestiones correspondientes.

Lo primero que debe hacer la empresa es obtener el certificado digital para tener acceso a la aplicación telemática de la FUNDAE, y poder realizar las gestiones, así como calcular su crédito bonificable. Tras esto debe acceder y darse de alta, para poder transmitir a la FUNDAE las características propias del plan de formación y de cada actividad formativa, que se expondrán a continuación en el siguiente apartado.

También la aplicación servirá para informar del inicio y final del plan formativo, y realizar todos los trámites pertinentes, sin necesidad de aportar ningún documento físico o en papel. Durante el transcurso deberán mantenerse en la empresa los documentos que controlan la asistencia de los trabajadores, y cuando finalice, se debe realizar un cuestionario de calidad a los trabajadores que han aprovechado el 75% del curso.

Aspectos previos a tener en cuenta

A la hora de organizar el plan, es necesario tener en cuenta los recursos de los que dispone la empresa, y que puede utilizar o valerse para llevarlo a cabo. Esto determinará el tipo de modalidad que se impartirá, así como afectará o influirá en el cálculo de los costes.

En cuanto a espacios habilitados, la empresa cuenta con una sala de reuniones multiusos con proyector, que se puede habilitar con mesas y sillas como sala de formación. Otro aspecto a tener en cuenta es el horario laboral, que es para todos los trabajadores de 8:00 am a 13:00 pm, y de 14:30 am a 17:30 pm. Aunque los viernes es de 7:00 am a 15:00 pm.

A la hora de organizar el plan y como se desarrollará, se debe realizar un presupuesto con los costes correspondientes. Finalizado el plan se deben calcular las bonificaciones.

Costes y bonificaciones

Después de determinar los contenidos y características de las actividades formativas, se debe fijar y calcular el presupuesto del plan de formación. Este presupuesto contendrá los distintos costes que se producirán al instaurar el plan, así como la fuente de financiación que utilizará la empresa para poder llevarlo a cabo.

Esta financiación podrá ser mediante la utilización de sus propios medios económicos, pero también, y es lo ideal, dando uso de las bonificaciones en los cursos que permite la FUNDAE mediante las cotizaciones a la Formación Profesional por parte del trabajador y la empresa en el año anterior. También se puede recurrir a cursos subvencionados.

En primer lugar, la empresa debe calcular el crédito que tiene disponible. Este crédito se calcula a partir de los recibos de liquidación de cotizaciones a la formación profesional ingresados en el ejercicio anterior. Para ello debe revisar los datos y con ellos utilizar el simulador que proporciona la FUNDAE en su página web oficial. (ANEXO 1).



Nota: Las empresas de menos de 50 trabajadores pueden reservar el crédito de formación no dispuesto en un ejercicio, y acumularlo en los dos ejercicios siguientes.

Cuadro 2.3. Fuente: FUNDAE. ¿Cómo Bonificarte? La Bonificación en 8 pasos. 1. Calcular tu crédito.

En segundo lugar se deben definir los costes de cada una de las actividades formativas, que se dividen en 3 tipos: Costes directos, indirectos y de organización. La

FUNDAE aporta en su página web una guía de orientación de costes para las empresas y un resumen/plantilla (ANEXO 3), que la empresa debe cumplimentar si quiere bonificar sus cursos. Estos costes los define de la siguiente manera:

- Costes directos: Son aquellos que se producen por la ejecución del plan formativo. Y abarcarían lo siguiente:

COSTES DIRECTOS

- Retribución de formadores internos (en labores de impartición, preparación de clases, tutorías y evaluación y seguimiento de los participantes)
- Retribución de formadores externos (en labores de impartición, preparación de clases, tutorías y evaluación y seguimiento de los participantes)
- Gastos de amortización, alquiler o arrendamiento financiero de equipos didácticos y plataformas tecnológicas
- Gastos de medios didácticos, adquisición de materiales didácticos y bienes consumibles
- En el caso de tele formación, costes imputables a los medios de comunicación utilizados entre formadores y participantes
- Gastos de alquiler, arrendamiento financiero o amortización de las aulas, talleres y demás superficies utilizadas en el desarrollo de la formación
- Seguro de accidentes de los participantes
- Gastos de transporte, mantenimiento y alojamiento para participantes y formadores

Cuadro 2.4. Fuente: FUNDAE. Resumen de costes de las actividades formativas.

Si es la propia empresa bonificada la que realiza, mediante sus propios trabajadores, el propio diseño, preparación de las clases, impartición de las mismas y evaluación se considerará como coste directo el coste del personal dedicado a esta actividad.

Se calcula de la siguiente manera según la FUNDAE en su guía de orientación de costes:

Salario Bruto Anual (incluida la prorrata de pagas extras) + Seguridad Social a cargo de la Empresa Bonificada + Aportación a Planes de Pensiones + Dietas y locomoción + Complementos a cargo de la empresa.

- Costes indirectos: Son los costes asociados para el desarrollo de las actividades formativas, pero que no tienen que ver con la impartición.

COSTES INDIRECTOS

- Costes para el desarrollo de la formación:
 - ✓ Gestión administrativa (Externo)
 - ✓ Personal de apoyo (Interno)
 - ✓ Equipos de apoyo (Interno)
 - ✓ Instalaciones de apoyo (Interno)
 - ✓ Otros costes asociados a la gestión (Luz, agua, mensajería, limpieza, etc.) (Interno)

Cuadro 2.5. Fuente: FUNDAE. Resumen de costes de las actividades formativas.

Los costes indirectos a efectos de bonificación estarán sujetos, según la FUNDAE, a un límite del 10% del total del coste del plan formativo.

- Costes de organización: En el caso en el que el plan de formación (Gestión, impartición, evaluación y supervisión) lo lleve a cabo una entidad formadora externa a la empresa, no la propia empresa que recibe la formación de los trabajadores, se producirán estos costes que deben ser debidamente justificados.

Los costes de organización, seguirán los siguientes límites:

- 20% para empresas de hasta 5 trabajadores.
- 15% para empresas de entre 6 y 9 trabajadores.
- 10% para empresas a partir de 10 trabajadores.

Además de estos costes aparecen otros, como son los costes salariales de los trabajadores formados en horario laboral, si la acción formativa se imparte dichosamente en horario de trabajo. Ya que esto incurre en un coste para la empresa.

Estos costes se calculan de la siguiente forma por la FUNDAE en su página web:

$$\frac{[(\text{Suma del salario bruto anual de los trabajadores} + \text{Seguridad a cargo de la empresa}) / \text{Número de trabajadores participantes}] / \text{Número de horas anuales trabajadas (convenio)}}{1}$$

Estos costes no son objeto de bonificación pero se computan a efectos de la cofinanciación privada, como aparece en la guía de Orientación de costes de la FUNDAE.

Como resumen, a la hora de calcular el coste máximo por el cual se puede bonificar la empresa, se tienen en cuenta tres importes. Estos importes los calculará la aplicación telemática y se escogerá aquel que su cuantía sea menor entre los tres (Fuente. FUNDAE):

- Saldo del crédito disponible.
- Costes incurridos en el desarrollo de la formación (teniendo en cuenta la cofinanciación a la cual la empresa está obligada en función de su plantilla). Costes del curso (grupo formativo): directos (directamente relacionados con la impartición) + indirectos (limitados a un 10% del coste total de la actividad formativa) + costes de organización (sólo en el caso de encomendar la organización a una entidad externa, y limitados a un 10% del coste de la actividad formativa (15% en el caso de empresas de entre 6 y 9 trabajadores, y 20% en el de empresas de hasta 5 trabajadores).
- Importe máximo financiable de acuerdo con los módulos económicos aplicables en función de la modalidad y el nivel de la formación.

LOS PLANES DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS

Módulos económicos

Modalidad de formación	Nivel de formación	
Presencial	Básico	Superior
	9 euros	13 euros
Teleformación	7,5 euros	
Mixta	Se aplicará el módulo en función de las horas presenciales o teleformación	

Cuadro 2.6. Fuente: FUNDAE. Límites que afectan a la aplicación de la bonificación.

Cofinanciación

En función del número de trabajadores de la empresa, se le exigirá una determinada cofinanciación, diferencia entre los costes de formación (incluidos los salariales de los trabajadores formados en jornada laboral) y las bonificaciones aplicadas.

Plantilla de la empresa	Cofinanciación
De 6 a 9 trabajadores	5%
De 10 a 49 trabajadores	10%
De 50 a 249 trabajadores	20%
Más de 250 trabajadores	40%

Las empresas de 1 a 5 trabajadores quedan exentas de cofinanciar con sus propios recursos la formación. Asimismo, los Permisos Individuales de Formación quedan excluidos de la obligación de la cofinanciación privada

Cuadro 2.7. Fuente: FUNDAE. Límites que afectan a la aplicación de la bonificación.

Cálculo del crédito disponible bonificable

Como he explicado anteriormente, la empresa dispone de un crédito del que dar uso para financiar sus actividades formativas, y que se calcula a partir de las cuotas de cotización a Formación Profesional por parte de la empresa y el trabajador en el periodo anterior. Es por esto, que para calcular el crédito que tiene nuestra Pyme y del que podrá dar uso en las actividades formativas que se describirán en el siguiente apartado, sabemos que nuestra empresa cuenta con 21 trabajadores, que la plantilla es la misma que el año pasado y no ha sufrido variaciones. Además sabemos las cotizaciones a FP, revisando los recibos han ascendido a 630 €, ya que cada trabajador aporta 30 €.

Utilizando el simulador que nos proporciona la FUNDAE en su web (ANEXO 1) nos da como resultado un crédito disponible de: 472,5 €.

Actividades formativas

Tras realizar la detección de necesidades de formación se establecen 5 actividades formativas que involucrarán a la totalidad de la plantilla. Por lo que será necesario compaginar correctamente el calendario, así como los horarios, con el fin de no solapar las distintas actividades, y que no afecten a la normalidad en el desarrollo del trabajo en la empresa.

A continuación se realizará la documentación necesaria para la realización del plan, que engloba una serie de aspectos esenciales para llevarla a cabo. Esta documentación debe ser presentada por la empresa a la Representación Legal de los Trabajadores al inicio de los cursos, quienes analizarán si pueden producirse discrepancias y se procederá a subsanarlas. También debe ser comunicado a la FUNDAE haciendo constancia de que se ha informado a la RLT. Deber ser transmitido a su vez, a los trabajadores, con una antelación mínima de 7 días naturales a la fecha del comienzo de los cursos.

Cabe destacar, que durante el transcurso de los cursos será necesario un control exhaustivo, no solo de la asistencia de los trabajadores a cada curso, sino de que se lleva a cabo su correcto cumplimiento.

❖ Actividad 1)

- Título: Liderazgo y gestión de equipos.
- Objetivo: Obtener los conocimientos necesarios para afrontar el nuevo cambio de estrategia a la hora de liderar y gestionar una organización.
- Población destinataria: El Director General de la empresa.
- Número de personas: 1.
- Calendario: Octubre, noviembre y diciembre.
- Horario: 40 horas. El horario que disponga el trabajador.
- Modalidad: Tele-formación/distancia.
- Formador: Externo.
- Lugar de impartición: Online.
- Material a utilizar: Plataforma del formador con material teórico y práctico.
- Costes:
 - Directos: Se elige una empresa que aportará la formación online mediante plataformas y material incluido en el precio por 800€.
 - Indirectos: Al ser de modalidad tele-formación no incurre en gastos indirectos.

Coste total: 800€.

Coste máximo bonificable: 1 alumno x 7,5 € x 40 horas: 300 €.

Crédito disponible por plantilla: 472,5 €.

La bonificación disponible para esta formación: 300 €. (El mínimo de las tres anteriores cantidades)

❖ Actividad 2)

- Título: Mejora de procesos.
- Objetivo: Dotar a los mandos intermedios de los conocimientos necesarios que hagan de una correcta gestión de los procesos que permita la disminución del tiempo, los costes y riesgos. Esto hará mejorar la calidad, la competitividad y la imagen con los clientes.
- Población destinataria: Los jefes de administración y el jefe técnico y producción, así como los responsables de producción y técnico.
- Número de personas: 4.
- Calendario: Octubre, noviembre y diciembre.
- Horario: 40 horas. En el horario que dispongan los trabajadores.
- Modalidad: Tele-formación/distancia.
- Formador: Externo
- Lugar de impartición: Online.
- Material a utilizar: Plataforma del formador con material teórico y práctico.
- Costes:
 - Directos: Se elige una empresa que aportará la formación online mediante plataformas y material incluido en el precio por 750€.
 - Indirectos: Al ser de modalidad tele-formación no incurre en gastos indirectos.

Coste total: 750€.

Coste máximo bonificable: 4 alumnos x 7,5 € x 40 horas: 1200 €.

Crédito disponible por plantilla: 172,5 €.

La bonificación disponible para esta formación: 172,5 €. (El mínimo de las tres anteriores cantidades)

❖ Actividad 3)

- Título: Curso de inglés técnico aplicado a la industria mecánica.
- Objetivo: Mejorar en el uso del idioma extranjero que permita una buena comunicación y más técnica con los proveedores, así como con los clientes extranjeros.
- Población destinataria: El técnico de compras y los dos técnicos de administración.
- Número de personas: 3.
- Calendario: 8, 9, 10, 15, 16, 17, 22, 23, 24, 29, 30 y 31 de octubre. Dos horas por día. Martes, miércoles y jueves durante 4 semanas.
- Horario: Tiempo destinado 24 horas. 2 horas/día. De 10:30 am a 12:30 am. Dentro de la jornada laboral.
- Modalidad: Presencial.
- Formador: Externo.

- Lugar de impartición: Sala polivalente de la empresa.
- Material a utilizar: Proyector, manual, material de oficina.
- Costes:
 - Directos:
Se elige una empresa que impartirá la formación por 48€/hora, incluyendo formador y manuales. Total 1152€.
Al ser dentro de la jornada laboral debe calcularse el coste salarial de los trabajadores que asisten:
[(Suma del salario bruto anual de los trabajadores + Seguridad a cargo de la empresa)/Número de trabajadores participantes]/Número de horas anuales trabajadas (convenio) = 12 €/hora. Total: 12€ x 24 horas x 3 trabajadores = 864 €.
 - Indirectos: Se estima el coste/hora del uso de la sala (proyector, luz, internet...) en 10€/hora. Por lo que el total será de: 240€

Coste total: 1152 + 864 + 240= 2256€. Límite C. Indirec. 10% x C.Total (10% x 2256€)= 225,6€

-C. Ajustado = 1152+864+225,6= 2241,6 €

-Coste máximo bonificable: 3 alumnos x 13 € x 24 horas: 936 €.

-Crédito disponible por plantilla: 0 €. (Ya se habría agotado en otras actividades, por lo que el resto lo financiaría la empresa).

❖ Actividad 4)

- Título: Curso de seguridad para operadores de carretillas elevadoras.
- Objetivo: El correcto uso de este tipo de maquinaria, con el fin de disminuir o erradicar los accidentes laborales, y disminuir costes derivados del mal uso del material.
- Población destinataria: Los operarios de producción.
- Número de personas: 10.
- Calendario: Viernes 13 y 20 de septiembre.
- Horario: Tiempo destinado: 8 horas. Impartición de 16 pm a 20 pm. 4 horas/día, durante 2 días. En horario no lectivo, al ser viernes.
- Modalidad: Presencial.
- Formador: Externo.
- Lugar de impartición: Sala polivalente de la empresa.
- Material a utilizar: Proyector, manual, material de oficina.
- Costes:
 - Directos: Se elige una empresa que impartirá la formación por 40€/hora, incluyendo formador y manuales. Total 320€.
Al no ser en horario laboral, no tendrá costes salariales de los trabajadores.
 - Indirectos: Se estima el coste/hora del uso de la sala (proyector, luz, internet...) en 10€/hora. Por lo que el total será de: 80 €.

Coste total: $320 + 80 = 400\text{€}$. Límite C. Indirec. $10\% \times \text{C.Total}$ ($10\% \times 400\text{€}$) = 40€

-C. Ajustado= $320+40= 360\text{€}$.

-Coste máximo bonificable: $10 \text{ alumnos} \times 13 \text{ €} \times 8 \text{ horas} = 1040 \text{ €}$.

-Crédito disponible por plantilla: 0 € . (Ya se habría agotado en otras actividades, por lo que el resto lo financiaría la empresa).

❖ Actividad 5)

- Título: Curso de actualizaciones en la aplicación Solidworks.
- Objetivo: Obtener los conocimientos necesarios para el correcto uso del software Solidworks, a raíz de la última actualización en dicho programa para el modelado 2D y 3D. En este curso se impartirán nociones teóricas y se aportarán medios para que los trabajadores los pongan en práctica.
- Población destinataria: Los ingenieros del departamento técnico.
- Número de personas: 3.
- Calendario: De lunes a viernes, del 4 al 15 de noviembre.
- Horario: Tiempo destinado: 30 horas. Impartición de 10:30 am a 13:30 pm. 3 horas/día, durante 10 días. Dentro de la jornada laboral.
- Modalidad: Presencial.
- Formador: Externo.
- Lugar de impartición: Sala polivalente de la empresa.
- Material a utilizar: Proyector, ordenadores portátiles, manual, material de oficina.
- Costes:
 - Directos:
Se elige una empresa que impartirá la formación por 35€/hora , incluyendo formador y manuales. Total 1050€ .
Al ser dentro de la jornada laboral debe calcularse el coste salarial de los trabajadores que asisten:
[(Suma del salario bruto anual de los trabajadores + Seguridad a cargo de la empresa)/Número de trabajadores participantes]/Número de horas anuales trabajadas (convenio) = $13,34 \text{ €/hora}$. Total: $13,34 \text{ €} \times 30 \text{ horas} \times 3 \text{ trabajadores} = 1200 \text{ €}$.
 - Indirectos: Se estima el coste/hora del uso de la sala (proyector, luz, internet...) en 10€/hora . Por lo que el total será de: 300 € .

Coste total: $1050 + 1200 + 300 = 2550\text{€}$. Límite C. Indirec. $10\% \times \text{C.Total}$ ($10\% \times 2550\text{€}$) = 255 € .

-C. Ajustado= $1050+1200+255= 2505\text{€}$.

-Coste máximo bonificable: $3 \text{ alumnos} \times 13 \text{ €} \times 30 \text{ horas} = 1170 \text{ €}$.

-Crédito disponible por plantilla: 0 €. (Ya se habría agotado en otras actividades, por lo que el resto lo financiaría la empresa).

2.5. PASO 4. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Una vez ya realizado el diseño del plan de formación y de cada una de las actividades formativas (Título, objetivo, población destinataria, horario, modalidad, formador...), comunicado a la representación legal de los trabajadores, como a los propios trabajadores antes del comienzo de los cursos. Así como realizado el cálculo de los costes y las bonificaciones correspondientes de las que podrá beneficiarse la empresa. Se llevará a cabo la implantación del plan de formación diseñado previamente.

Tras la implantación del plan llega la última fase y la más difícil de definir, ya que actúan indicadores cualitativos y cuantitativos.

En esta fase de evaluación se busca medir en qué grado los resultados obtenidos tras la implantación del plan y la aplicación en el puesto de trabajo de los conocimientos o habilidades obtenidos, se ajustan a los objetivos establecidos previamente al detectar las necesidades formativas.

Para esto se utilizan una serie de indicadores, como es la satisfacción, tanto por parte de los trabajadores que han recibido la formación (si ha sido organizado correctamente, se han utilizado los materiales adecuados, el profesorado ha sabido transmitir bien los conocimientos, si es útil para el puesto...), como también al propio profesorado que ha impartido las clases. Esta medición de la satisfacción se lleva a cabo a través de una serie de cuestionarios, que nos proporciona la FUNDAE (ANEXO 4).

Otro indicador que se utiliza es el del aprendizaje, que trata de medir la asimilación por parte de los trabajadores de los conocimientos o habilidades que han sido reforzados o aprendidos.

Una manera que también se utiliza para evaluar el impacto de las acciones formativas es el de la transferibilidad, ya que se debe estudiar en qué medida el trabajador pone en práctica en su puesto lo aprendido en los cursos de formación.

Por último, se utilizan indicadores cuantitativos para medir la rentabilidad económica que ha obtenido la empresa comparando la cantidad invertida en el plan de formación y el beneficio obtenido a raíz de la implantación de dicho plan. Para este indicador de rentabilidad se utiliza el llamado Retorno de la Inversión (ROI).

CONCLUSIONES

Llegados al último punto de este trabajo, quiero exponer una serie de conclusiones a las que he llegado con la realización del mismo. Con este trabajo pretendía ahondar en un tema hoy en día básico en cualquier departamento de recursos humanos de las empresas, como es la formación de sus trabajadores.

Si bien, analizando el origen de los recursos humanos y su evolución hasta lo que es hoy en día, y más adelante la importancia que tiene y los objetivos que persiguen las organizaciones a la hora de implementar planes de formaciones para sus trabajadores. Me he dado cuenta de que el capital humano es el pilar más importante de las empresas, ya que si estas deciden invertir en que sus empleados aumenten o mejoren sus conocimientos, aptitudes y habilidades, las empresas evolucionarán y crecerán en consonancia. Y que para cumplir con los objetivos que persigue, la formación debe ir ligada correctamente a la estrategia de la empresa, así como a la cultura de esta.

Aunque son mayores las ventajas que aporta la formación a las empresas y a los empleados, y dándonos cuenta de que esto supone un elemento muy importante y que afecta directamente a la supervivencia de las empresas hoy en día, visualizo una serie de inconvenientes que aparecen a la hora de implementar actividades formativas. En primer lugar mediante la exposición en el Capítulo 1, de manera teórica estos problemas que afectan negativamente y después, proponiendo un plan de formación para una Pyme, en el Capítulo 2.

Realizando el Capítulo 2, referente al diseño de un plan, me he dado cuenta de los problemas que pueden llegar a suponer a una empresa de pocos trabajadores, como en este caso que son 21. Y que no cuentan con un departamento de recursos humanos que esté capacitado y cuente con los medios necesarios para realizar por ellos mismos un plan de formación para sus empleados. Entre estos problemas encuentro la cuantiosa documentación y necesidad de gestión que se necesita para llevarse a cabo. Así como la disyuntiva que se produce con los trabajadores, al primar la modalidad presencial como la forma de impartición de los cursos, que hacen que las empresas se las tengan que ingeniar para organizar los horarios de tal forma que no afecten a la actividad de la empresa, ni a la conciliación familiar-laboral de los trabajadores.

Otro inconveniente que localizo es referente a los cursos bonificados y subvencionados ofertados por el servicio público, ya que muchas veces no se acercan a las necesidades formativas que tienen las empresas en nuestro país, siendo las Pymes la mayor parte del tejido empresarial de España.

Por lo que sí, con la realización de este trabajo, he obtenido una serie de conocimientos más profundos que antes no tenía sobre la formación de los trabajadores en las empresas y me he dado cuenta de la importancia y las ventajas que tienen hoy en día. Pero a su vez, creo que debe existir un mayor compromiso por parte de los servicios públicos, en cuanto a dar mayores facilidades a las Pymes para poder paliar las necesidades formativas de sus trabajadores que les permitan evolucionar, ya que hará evolucionar la economía de nuestro país al mismo tiempo. Esto mediante la oferta de cursos menos generalizados y más específicos

técnicamente y disminuyendo las trabas administrativas y documentales que se producen en el proceso.

También veo importante el compromiso mutuo de las empresas, como los empleados, para ver en la formación una forma de crecimiento mutuo y que produce mayor beneficio, considerando esta como una inversión y no como un gasto.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁNGELA MARTÍNEZ LABRADOR. [Sitio web]. 2016. *¿Cómo diseñar un plan de formación en tu empresa?* [Consulta: Julio 2019]. Disponible en: <https://www.grupo2000.es/disenar-plan-formacion-empresa/>
- ANTONIO MARTÍN HERNÁNDEZ. [Transparencias en PDF de asignatura de MBA en la UC]. *NUEVOS MODELOS DE DIRECCION DE PERSONAS. Master en Dirección de Empresas. MBA UC.*[Consulta: Agosto 2019].
- BALANCESOCIOSANITARIO. [Sitio web]. 2011. *Modalidades de formación.* [Consulta: Julio 2019]. Disponible en: https://www.balancesociosanitario.com/Modalidades-de-formacion_a1170.html
- CRESCENDO: Gestión del talento y coaching. [Blog]. 2015. *Evolución y situación de los Recursos Humanos en el siglo XXI.* [Consulta: Febrero 2019]. Disponible en: <http://www.crescendogtalento.com/blog/2015/3/31/evolucion-situacion-recursos-humanos-sxxi>
- CRISTINA QUINTANILLA. [Blog]. 2018. *Principales tipos de formación IT para empresas.* [Consulta: Julio 2019]. Disponible en: <https://openwebinars.net/blog/principales-tipos-de-formacion-para-empresas/>
- EC BRANDS. [Sitio web]. 2018. *Cinco ventajas de que las empresas formen a sus empleados (aunque les cueste dinero).* [Consulta: Julio 2019]. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-01-19/formacion-interna-empleados-empresas-identical-bra_1505872/
- EDENRED. [Blog]. *La formación continua en la empresa: qué, cómo y por qué.* [Consulta: Julio 2019]. Disponible en: <https://blog.edenred.es/la-formacion-continua-en-la-empresa-que-como-y-por-que/>
- EDENRED. [Blog]. *Formación para empleados: las 4 áreas más demandadas.* [Consulta: Julio 2019]. Disponible en: <https://blog.edenred.es/formacion-empleados/>
- ESCUELA DE NEGOCIOS Y DIRECCIÓN. RITA GONZÁLEZ FERNÁNDEZ. [Video online]. 2013. *Diseño del plan de Formación (Videoconferencia) Escuela de Negocios y Dirección.* [Consulta: Agosto 2019]. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=XfkA3JCBBgc>
- FEDERICO GALVIS. [Blog]. 2015. *Antecedentes históricos del recurso humano.* [Consulta: Febrero 2019]. Disponible en: <https://federicogalvis.wordpress.com/antecedentes-historicos-del-recurso-humano/>
- FUNDAE. FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO. [Sitio web]. *Formación en las empresas. Informe anual 2018.* [Consulta: Agosto 2019]. Disponible en: <https://www.fundae.es/Recursos digitales/Publicaciones/Formación en las empresas 2018.pdf>
- FUNDAE. FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO. [Sitio web] 2017. *Orientación de costes.* [Consulta: Agosto 2019]. Disponible en: <https://www.fundae.es/Recursos digitales/Documentación y trámites/1. Acciones de formación en la Empresa/3. Justificación de costes/Orientaciones de costes.pdf>

- FUNDAE. FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO. [Sitio web]. *¿Cómo bonificarte?. La bonificación en 8 pasos*. [Consulta: Agosto 2019]. Disponible en: <https://www.fundae.es/Empresas%20y%20organizaciones/Pages/Bonificacion-8pasos.aspx>
- FUNDAE. FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO. [Sitio web]. *Documentación Formación Programada por las Empresas*. [Consulta: Agosto 2019]. Disponible en: <https://www.fundae.es/Empresas%20y%20organizaciones/Pages/Guias-Procedimientos-Como-Bonificarte.aspx>
- FUNDAE. FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO. [Sitio web]. *Gestiona el plan de formación de tu empresa*. [Consulta: Agosto 2019]. Disponible en: <https://www.fundae.es/Empresas%20y%20organizaciones/Pages/Gestionastuformacion.aspx>
- FUNDAE. FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO. [Sitio web]. *ENTRA A GESTIONAR TU FORMACIÓN*. [Consulta: Agosto 2019]. Disponible en: <https://empresas.fundae.es/Lanzadera>
- FUNDAE. FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO. [Sitio web]. *Preguntas Frecuentes*. [Consulta: Agosto 2019]. Disponible en: <https://www.fundae.es/Con%C3%B3cenos/Pages/FAQ/PreguntasFrecuentesFormacionBonificadaRespuesta%20-%20Costes.aspx>
- INFOJOBS. [Sitio web] 2019. *Cómo motivar a los trabajadores para ganar en eficiencia*. [Consulta: Febrero 2019]. Disponible en: <https://recursos-humanos.infojobs.net/motivar-a-empleados-para-ganar-eficiencia>
- INVITADO. CEUPE: Centro Europe de Postgrado [Blog] 2019. *La evolución histórica de los Recursos Humanos*. [Consulta: Febrero 2019]. Disponible en: <https://www.ceupe.com/blog/evolucion-historica-de-los-recursos-humanos.html>
- JUAN JOSÉ BELVER. [Sitio web]. 2018. *“La formación continua es un elemento fundamental para el desarrollo y supervivencia de las empresas y su capital humano”*. [Consulta: Julio 2019]. Disponible en: <https://www.educaweb.com/noticia/2018/02/28/formacion-continua-es-elemento-fundamental-desarrollo-supervivencia-empresas-su-capital-humano-16337/>
- JÚLIA JIMÉNEZ. [Sitio web]. 2018. *¿Por qué es tan importante la formación continua de los trabajadores?* [Consulta: Julio 2019]. Disponible en: <https://www.modelocurriculum.net/blog/por-que-es-tan-importante-la-formacion-continua-de-los-trabajadores>
- LANGUAGE SOLUTIONS. [Blog]. 2017. *La dificultad de gestionar y bonificar la formación para empresas*. [Consulta: Julio 2019]. Disponible en: <https://www.langsols.es/blog/la-dificultad-de-gestionar-y-bonificar-la-formacion-para-empresas-e41>
- LUIS OTERO. [Sitio web]. *¿Qué eran y cómo surgieron los gremios medievales?* [Consulta: Febrero 2019]. Disponible en: <https://www.muyhistoria.es/curiosidades/preguntas-respuestas/que-eran-y-como-surgieron-los-gremios-medievales-381416561529>

LOS PLANES DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS

- MODELOCURRICULUM.NET. [Sitio web]. 2019. *Tipos de formación dentro de la empresa*. [Consulta: Julio 2019]. Disponible en: <https://www.modelocurriculum.net/tipos-de-formacion-dentro-de-la-empresa.html>
- NATIVOS LANGUAGE CONSULTANTS. [Sitio web]. 2019. *Cursos subvencionados de inglés*. [Consulta: Agosto 2019]. Disponible en: <https://www.nativos.org/cursos-subvencionados-de-idiomas/>
- NELLI. [Blog]. 2012. *Ventajas de la formación para organizaciones empresariales y para trabajadores*. [Consulta: Julio 2019]. Disponible en: <http://www.formacionytecnologia.com/blog/ventajas-de-la-formacion-para-organizaciones-empresariales-y-para-trabajadores/>
- PATRICIA GALIANA. [Blog]. 2017. *Cómo elaborar un plan de formación para empleados*. [Consulta: Julio 2019]. Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/como-elaborar-plan-formacion-rrhh-2-0/>
- *Revista española de pedagogía*. [Revista-en línea]. 1962. Autora del artículo: MARÍA ÁNGELES GALINO. *El aprendiz en los gremios medievales*. [Consulta: Febrero 2019]. ISSN: 0034-9461 (Impreso), 2174-0909 (Online). Disponible en: <https://revistadepedagogia.org/xx/no-79-80/el-aprendiz-en-los-gremios-medievales/101400056033/>
- SEPE. SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL. [Sitio web]. *Diseña el plan de formación de tu empresa*. [Consulta: Julio 2019]. Disponible en: <https://www.sepe.es/HomeSepe/empresas/formacion-para-ocupados/plan-formacion-tu-empresa>
- SERGIOOLIVAAYLLON. [Sitio web]. 2015. *IMPUTACIÓN DE COSTES EN LA FORMACIÓN PROGRAMADA POR LAS EMPRESAS*. [Consulta: Agosto 2019]. Disponible en: <https://www.sergioolivaayllon.com/imputacion-de-costes-en-la-formacion-programada-por-las-empresas/>
- SONIA MAÑÉ VERNIA. [Blog]. 2016. *Qué es la formación InCompany y qué ventajas y desventajas ofrece a las empresas*. [Consulta: Julio 2019]. Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/formacion-in-company-ventajas-e-inconvenientes-rrhh-2-0/>
- THINKING PEOPLE FORMACIÓN CORPORATIVA. [Blog]. *La importancia de la formación en la empresa*. [Consulta: Julio 2019]. Disponible en: <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/blog-thinking-people/la-importancia-de-la-formacion-en-la-empresa/>
- VIKY BECERRA. [Sitio web] 2013. *Recursos Humanos*. [Consulta: Febrero 2019]. Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/recursos-humanos>
- VRUIZMORATA. [Blog]. 2016. *La importancia de la formación continua*. [Consulta: Julio 2019]. Disponible en: <https://www.eoi.es/blogs/embacon/2016/05/20/formacion-continua/>

ANEXOS

ANEXO 1.

[VOLVER](#)

INTRODUCCIÓN PASO 2 PASO 3 PASO 4 RESULTADO

1/5

INTRODUCCIÓN

A través de este simulador podrá realizar el cálculo del crédito que le será asignado para sus acciones formativas. Siga los pasos que se indican a continuación y rellene los campos que se solicitan para obtener el resultado de su crédito

[SIGUIENTE](#)

INTRODUCCIÓN PASO 2 PASO 3 PASO 4 RESULTADO

2/5

PASO 2

DATOS SOLICITADOS

Empresa de nueva creación

Si No

[VOLVER](#)

[SIGUIENTE](#)

[ANTERIOR](#)

INTRODUCCIÓN PASO 2 PASO 3 PASO 4 RESULTADO

3/5

PASO 3

DATOS SOLICITADOS

Nuevos centros de trabajo

Si No

[VOLVER](#)

[ANTERIOR](#)

[SIGUIENTE](#)



INTRODUCCIÓN PASO 2 PASO 3 PASO 4 RESULTADO

VOLVER

4/5
PASO 4

DATOS SOLICITADOS

Para calcular el crédito disponible son necesarios dos datos de los **Recibos de Liquidación de Cotizaciones**: lo cotizado por la empresa en concepto de Formación Profesional y el tamaño de su plantilla durante el año anterior (Recibos correspondientes al período de diciembre de un ejercicio y el de noviembre del siguiente).

Cuota formación profesional: (incluida en «Otras Cotizaciones»)

= Sumatorio de cuotas de formación profesional X 0,7/100

Plantilla media: («Nº de trabajadores»)

= Total días trabajados/365

ANTERIOR CALCULAR



INTRODUCCIÓN PASO 2 PASO 3 PASO 4 RESULTADO

VOLVER

5/5
PASO 5

IMPORTE DEL CRÉDITO

Importe crédito

420€

REANUDAR

Fuente: FUNDAE. Simulador para calcular el crédito bonificable.

ANEXO 2.



CONTROL DE ASISTENCIA

OPCIÓN A	EMPRESA BONIFICADA: _____	CIF.: _____
OPCIÓN B	GRUPO EMPRESARIAL: _____	CIF.: _____
	AGRUPACIÓN: _____	
OPCIÓN C	ENTIDAD ORGANIZADORA: _____	CIF.: _____
	AGRUPACIÓN: _____	

(Se seleccionará uno de los apartados anteriores dependiendo del perfil con el que se haya accedido al Sistema telemático de Formación Programada por las Empresas)

DENOMINACIÓN DE LA ACCIÓN FORMATIVA: _____
Nº: _____ GRUPO: _____ FECHA DE INICIO: ____/____/____ FECHA FIN: ____/____/____
FORMADOR/RESPONSABLE DE FORMACIÓN: _____
SESIÓN Nº: _____ FECHA: ____/____/____ MAÑANA/TARDE: _____ HORARIO: DE ____' ____ A ____' ____
Firmado: (Formador/Resp. Formación)

DATOS DE LOS ASISTENTES			FIRMAS	OBSERVACIONES
APELLIDOS	NOMBRE	N.I.F.		
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Fuente: FUNDAE. Cuestionario de control de asistencia a los cursos.

ANEXO 3.



**ACCIONES
FORMACIÓN PROGRAMADA POR LAS EMPRESAS PARA SUS TRABAJADORES**

B.1 RESUMEN DE COSTES

Nº de expediente:
C.I.F. Empresa y Razón Social:
Acción Formativa/Grupo:
Denominación:



Ref.	COSTES DIRECTOS	Importe Imputado
C.1.1	• Retribución de formadores internos (en labores de impartición, preparación de clases, tutorías y evaluación y seguimiento de los participantes)	
C.1.2	• Retribución de formadores externos (en labores de impartición, preparación de clases, tutorías y evaluación y seguimiento de los participantes)	
C.2	• Gastos de amortización, alquiler o arrendamiento financiero de equipos didácticos y plataformas tecnológicas	
C.3	• Gastos de medios didácticos, adquisición de materiales didácticos y bienes consumibles	
C.4	• En el caso de teleformación, costes imputables a los medios de comunicación utilizados entre formadores y participantes	
C.5	• Gastos de alquiler, arrendamiento financiero o amortización de las aulas, talleres y demás superficies utilizadas en el desarrollo de la formación	
C.6	• Seguro de accidentes de los participantes	
C.7	• Gastos de transporte, manutención y alojamiento para participantes y formadores	
	TOTAL COSTES DIRECTOS * Deberá coincidir con lo imputado en la aplicación telemática.	
Ref.	COSTES INDIRECTOS	Importe Imputado
	• Costes para el desarrollo de la formación:	
C.8.1	✓ Gestión administrativa (Externo)	
C.8.2	✓ Personal de apoyo (Interno)	
C.8.3	✓ Equipos de apoyo (Interno)	
C.8.4	✓ Instalaciones de apoyo (Interno)	
C.8.5	✓ Otros costes asociados a la gestión (Luz, agua, mensajería, limpieza, etc.) (Interno)	
	TOTAL COSTES INDIRECTOS * Deberá coincidir con lo comunicado en la aplicación telemática	
Ref.	COSTES DE ORGANIZACIÓN	Importe Imputado
C.9	• Costes de Organización (Externo)	
	TOTAL COSTES ORGANIZACIÓN * Deberá coincidir con lo comunicado en la aplicación telemática.	
Ref.	COSTES SALARIALES DE LOS TRABAJADORES FORMADOS EN HORARIO LABORAL	Importe Imputado
C.10	* Deberá coincidir con lo imputado en la aplicación telemática.	

Todos los soportes justificativos deberán estar acompañados con su correspondiente apunte contable y acreditación del pago

Fuente: FUNDAE. Resumen de Costes de Acciones formativas de las empresas. Parte 1.

Sólo será admisible la documentación aportada que cumpla con los requisitos indicados en las "Orientaciones de Costes" que se encuentran a disposición del beneficiario en la página Web de la F.E.F.E. (<http://www.fundaciontrioarita.org>).

Para facilitar la presentación de la documentación se podrán utilizar los documentos anexos (C.1.1, C.1.2, C.2, C.3, etc. debidamente referenciados con los códigos recogidos en el anverso de este documento.

C.1.1. Retribución de formadores internos y C.8.2 Costes indirectos del personal interno de apoyo

Junto con los soportes justificativos, se deberá aportar **detalle del cálculo del coste/hora** imputado y el número de horas dedicadas a las labores de impartición, preparación de clases, tutorías, evaluación y seguimiento de alumnos. Así como las correspondientes a las labores de apoyo.

El coste hora de cada trabajador se calculará de la siguiente manera:

Sueldo base + antigüedad y complementos fijos + parte correspondiente de pagas extras + cotizaciones devengadas a la Seguridad Social a cargo de la Empresa / Número de horas anuales trabajadas

Observación: Cuando las horas anuales sean inferiores a 1.750 horas, será necesario aportar Convenio Colectivo o Contrato de Trabajo del formador interno.

C.2. Gastos de amortización de equipos didácticos y plataformas tecnológicas, C.8.3 Costes de equipos de apoyo

Junto con los soportes justificativos, se deberá aportar **detalle del cálculo de la amortización** imputada según los porcentajes recogidos en las tablas oficiales de coeficientes máximos de amortización establecidos en el Impuesto de Sociedades.

El cálculo del tiempo de amortización deberá realizarse teniendo en cuenta el número de horas de duración del grupo y el número de horas anuales de trabajo establecidas en el Convenio aplicable a la empresa bonificada.

C.5. Gastos de amortización de aulas, talleres y demás superficies, C.8.4 Costes de instalaciones de apoyo

Junto con el **apunte contable o el soporte justificativo correspondiente a la adquisición del inmueble**, se deberá aportar **detalle del cálculo de la amortización** imputada según los porcentajes recogidos en las tablas oficiales de coeficientes máximos de amortización establecidos en el Impuesto de Sociedades.

El cálculo del tiempo de amortización deberá realizarse teniendo en cuenta el número de horas de duración de la acción y el número de horas anuales de utilización del aula o taller.

La amortización se ajustará a los m² utilizados en la actividad formativa y al número de horas del grupo.

C.7. Gastos de transporte, alojamiento y manutención para participantes y formadores

Las **hojas de autoliquidación** deberán incluir los **datos identificativos de la empresa bonificada**, los del receptor del importe y la **firma** del mismo.

C.8.5. Otros costes asociados (luz, agua, etc.)

Se admitirá como soporte justificativo de los costes recogidos en este apartado un **estado del cálculo** correspondiente a cada uno de los conceptos imputados.

C.10. Costes salariales de los trabajadores formados en horario laboral

Se admitirá como soporte justificativo de los costes recogidos en este apartado el **detalle del cálculo** efectuado en base a la masa salarial de la empresa bonificada.

Observaciones

Será necesaria Memoria Explicativa siempre que las horas imputadas en cualquiera de los conceptos anteriormente indicados sean superiores a la duración del grupo.

Fuente: FUNDAE. Resumen de Costes de Acciones formativas de las empresas. Parte 2.

ANEXO 4.

 GOBIERNO DE ESPAÑA	 MINISTERIO DE TRABAJO, FORMACIÓN Y SEGURIDAD SOCIAL	 SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO	 Fundación Estatal PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO
<p>CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN EL MARCO DEL SISTEMA DE FORMACIÓN PARA EL EMPLEO. FORMACIÓN DE DEMANDA (Orden TAS 2307/2007, de 27 de julio)</p>			
<p>Para evaluar la calidad de las acciones formativas es necesaria su opinión como alumno/a, acerca de los distintos aspectos del curso en el que ha participado. LE ROGAMOS RESPONDA A TODAS Y CADA UNA DE LAS PREGUNTAS DE ESTE CUESTIONARIO.</p> <p style="text-align: center;">MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</p> <p>Los datos aportados en el presente cuestionario son confidenciales y serán utilizados, únicamente, para analizar la calidad de las acciones formativas.</p>			
<p>I. DATOS IDENTIFICATIVOS DE LA ACCIÓN FORMATIVA (Preimpresa o a cumplimentar por la entidad beneficiaria)</p>			
1. Nº expediente		2. Perfil	
3. CIF empresa		4. Nº Acción	5. Nº grupo
6. Denominación acción			
7. Modalidad			
<p>II. DATOS DE CLASIFICACIÓN DEL PARTICIPANTE (señale con una X la casilla correspondiente)</p>			
<p>1. Edad</p> <input style="width: 100px;" type="text"/>	<p>2. Sexo</p> 1. Mujer <input type="checkbox"/> 2. Varón <input type="checkbox"/>	<p>6. Horario del curso</p> 1. Dentro de la jornada laboral (Ir a 6.1) <input type="checkbox"/> 2. Fuera de la jornada laboral <input type="checkbox"/> 3. Ambas (Ir a 6.1) <input type="checkbox"/> <p>6.1 Porcentaje de la jornada laboral que abarca el curso</p> 1. Menos del 25% <input type="checkbox"/> 2. Entre el 25% al 50% <input type="checkbox"/> 3. Más del 50% <input type="checkbox"/> <p>7. Tamaño de la empresa del participante</p> 1. De 1 a 9 empleos <input type="checkbox"/> 2. De 10 a 49 empleos <input type="checkbox"/> 3. De 50 a 99 empleos <input type="checkbox"/> 4. De 100 a 250 empleos <input type="checkbox"/> 5. De más de 250 empleos <input type="checkbox"/>	
<p>3. Titulación actual</p> 1. Sin titulación <input type="checkbox"/> 11. Certificado de Profesionalidad Nivel 1 <input type="checkbox"/> 12. Formación Profesional Básica/Cualificación Profesional <input type="checkbox"/> 2. Título de graduado E.S.O./Graduado escolar <input type="checkbox"/> 21. Certificado de Profesionalidad Nivel 2 <input type="checkbox"/> 3. Título de Bachiller <input type="checkbox"/> 4. Título de Técnico/ FP grado medio <input type="checkbox"/> 41. Título Profesional enseñanzas música-danza artes <input type="checkbox"/> 42. Certificado de Profesionalidad Nivel 3 <input type="checkbox"/> 5. Título de Técnico Superior/ FP grado superior <input type="checkbox"/> 6. E. universitarios 1º ciclo (Diplomatura-Grado) <input type="checkbox"/> 7. E. universitarios 2º ciclo (Licenciatura-Máster) <input type="checkbox"/> 8. E. universitarios 3º ciclo (Doctor) <input type="checkbox"/> 9. Título de Doctor <input type="checkbox"/> 10. Otra titulación <input type="checkbox"/> 1. Carné profesional <input type="checkbox"/> 2. Enseñanzas de escuelas oficiales de idiomas <input type="checkbox"/> 3. Otra titulación no formal (especificar) _____ <input type="checkbox"/>	<p>4. Lugar de trabajo (indicar PROVINCIA)</p> 1. Lugar del centro de trabajo <input style="width: 100px;" type="text"/>	<p>5. Categoría profesional</p> 1. Directivo/a <input type="checkbox"/> 2. Mando Intermedio <input type="checkbox"/> 3. Técnico/a <input type="checkbox"/> 4. Trabajador/a cualificado/a <input type="checkbox"/> 5. Trabajador/a de baja cualificación <input type="checkbox"/> 6. Otra categoría (especificar) _____ <input type="checkbox"/>	

Modelo publicado en Resolución de 27 de abril de 2009, del Servicio Público de Empleo Estatal.

1

Fuente: FUNDAE. Parte 1 del cuestionario de calidad por parte de los alumnos del curso formativo.

								
III. VALORACIÓN DE LAS ACCIONES FORMATIVAS								
Valore los siguientes aspectos del curso utilizando una escala de puntuación del 1 al 4. Marque con una X la puntuación correspondiente: 1 Completamente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 De acuerdo, 4 Completamente de acuerdo								
1. Organización del curso								
1.1 El curso ha estado bien organizado (información, cumplimiento fechas y de horarios, entrega material)	1	2	3	4				
1.2 El número de alumnos del grupo ha sido adecuado para el desarrollo del curso								
2. Contenidos y metodología de impartición								
2.1 Los contenidos del curso han respondido a mis necesidades formativas								
2.2 Ha habido una combinación adecuada de teoría y aplicación práctica								
3. Duración y horario								
3.1 La duración del curso ha sido suficiente según los objetivos y contenidos del mismo								
3.2 El horario ha favorecido la asistencia al curso								
4. Formadores / Tutores								
	Formadores				Tutores			
	1	2	3	4	1	2	3	4
4.1 La forma de impartir o tutorizar el curso ha facilitado el aprendizaje								
4.2 Conocen los temas impartidos en profundidad								
5. Medios didácticos (guías, manuales, fichas...)								
5.1 La documentación y materiales entregados son comprensibles y adecuados								
5.2 Los medios didácticos están actualizados								
6. Instalaciones y medios técnicos (pizarra, pantalla, proyector, TV, vídeo, ordenador, programas, máquinas, herramientas...)								
6.1 El aula, el taller o las instalaciones han sido apropiadas para el desarrollo del curso								
6.2 Los medios técnicos han sido adecuados para desarrollar el contenido del curso (ordenadores, pizarra, proyector, TV, máquinas)								
7. Sólo cuando el curso se ha realizado en la modalidad a distancia, teleformación o mixta								
7.1 Las guías tutoriales y los materiales didácticos han permitido realizar fácilmente el curso (impresos, aplicaciones)								
7.2 Se ha contado con medios de apoyo suficientes (tutorías individualizadas, correo y listas de distribución, teleconferencia, biblioteca virtual, buscadores...)								
8. Mecanismos para la evaluación del aprendizaje								
8.1 Se ha dispuesto de pruebas de evaluación y autoevaluación que me permiten conocer el nivel de aprendizaje alcanzado					1. SI		2. No	
8.2 El curso me permite obtener una acreditación donde se reconoce mi cualificación					1. SI		2. No	
9. Valoración general del curso								
9.1 Puede contribuir a mi incorporación al mercado de trabajo								
9.2 Me ha permitido adquirir nuevas habilidades/capacidades que puedo aplicar al puesto de trabajo								
9.3 Ha mejorado mis posibilidades para cambiar de puesto de trabajo en la empresa o fuera de ella								
9.4 He ampliado conocimientos para progresar en mi carrera profesional								
9.5 Ha favorecido mi desarrollo personal								
10. Grado de satisfacción general con el curso								
					1	2	3	4
11. Si desea realizar cualquier sugerencia u observación, por favor, utilice el espacio reservado a continuación								
Fecha de cumplimentación del cuestionario								

Muchas gracias por su colaboración

Fuente: FUNDAE. Parte 2 del cuestionario de calidad por parte de los alumnos del curso formativo.