



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO 2019-2020

TRABAJO FIN DE GRADO

LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA: PROPUESTA PARA SU VALORACIÓN POSTERIOR BASADA EN KPI'S

IN-COMPANY TRAINING: A PROPOSAL FOR ITS SUBSEQUENT ASSESSMENT BASED ON KPI'S

AUTORA

NURIA GONZÁLEZ REVUELTA

DIRECTORA

MARÍA DOLORES ODRIOSOLA ZAMANILLO

FECHA

FEBRERO 2021

RESUMEN

En las organizaciones, la formación debería entenderse como un medio clave en el desarrollo de las personas, además de para el correcto desempeño de sus tareas. Sin embargo, son pocas las empresas que evalúan su formación y menos aún de forma regular para detectar las ineficiencias del proceso formativo.

El objetivo de este estudio es determinar, a través de su evaluación, la efectividad y eficiencia de la acción formativa en una empresa para analizar el rendimiento y realizar adecuadamente la toma de decisiones para formaciones futuras.

En este trabajo se incluye toda la información necesaria para construir un plan formativo considerando sus diferentes fases y explicándolas en profundidad, la legislación que regula estas prácticas en la empresa, las limitaciones en cuanto a su financiación, así como indicadores para analizar su rendimiento.

La metodología empleada ha sido una propuesta de modelo de análisis de utilidad de la formación mediante una herramienta creada en Excel, la cual propone indicadores que servirán para medir las variables que afectan al proceso formativo.

El análisis nos ha mostrado la importancia de la evaluación de las formaciones en las empresas y la necesidad de contar con una herramienta útil y completa para poder llevarlo a cabo. Incidiendo en la inculcación de la cultura de la evaluación de la formación como medio para consecución de la competitividad empresarial.

PALABRAS CLAVE

Empresa, formación, evaluación, utilidad, indicadores.

ABSTRACT

In-company training should be understood as a key means for the development of people, as well as for the correct performance of their tasks. However, few companies evaluate their training and even fewer do so on a regular basis in order to detect inefficiencies in the training process.

The aim of this study is to determine, through its evaluation, the effectiveness and efficiency of the training action in a company in order to analyse performance and make appropriate decisions for future training.

This work includes all the information necessary to build a training plan considering its different phases and explaining them in depth, the legislation that regulates these practices in the company, the limitations regarding its financing, as well as indicators to analyse its performance.

The methodology used was a proposed model for analysing the usefulness of training using a tool created in Excel, which proposes different indicators that will be used to measure the variables that affect the training process.

The analysis has shown us the importance of training evaluation in companies and the need for a useful and complete tool to be able to carry it out. Inculcating a culture of training evaluation as a means of achieving business competitiveness.

KEY WORDS

Company, training, evaluation, usefulness, indicators.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA.....	4
1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL	4
1.1 Concepto de formación en la empresa	4
1.2 Importancia de la formación	5
1.3 Mínimo legal requerido de formación profesional para el empleo.....	5
2. FASES DE UN PLAN DE FORMACIÓN.....	6
2.1 Análisis y detección de las necesidades formativas.....	6
2.2 Priorización de las necesidades formativas detectadas.....	8
2.3 Diseño e implantación de un plan formativo.....	8
2.4 Indicadores para la medición del impacto positivo de la formación	14
3. FINANCIACIÓN Y EFECTIVIDAD DE LA FORMACIÓN EMPRESARIAL	17
3.1 La financiación de la formación continua en la empresa.....	17
3.2 La efectividad de la formación en la empresa	19
4. OTROS ASPECTOS EN LOS QUE INCIDE LA FORMACIÓN EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	20
PROPUESTA DE MODELO DEL ANÁLISIS DE UTILIDAD DE LA FORMACIÓN.....	22
5. CUADRO DE MANDO PARA LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA	22
5.1 Paso 1: detección de las necesidades formativas.....	24
5.2 Paso 2: cálculo de costes.....	25
5.3 Paso 3: información sobre los destinatarios de la formación	26
5.4 Paso 4: recogida de información sobre los cursos impartidos	27
5.5 Paso 5: cálculo de la financiación disponible	28
5.6 Paso 6: cálculo de indicadores de rendimiento y rentabilidad	30
5.7 Paso 7: management report.....	33
6. CONCLUSIONES	37
Bibliografía	39
ANEXOS	43

INTRODUCCIÓN

El objetivo de toda acción formativa es desarrollar las habilidades del personal para que ejecute las funciones de la organización de forma eficiente, corrigiendo errores pasados que causaron problemas y pérdidas económicas en la empresa.

La formación en la empresa es un recurso muy importante del que disponen las empresas para el desarrollo de sus personas, tan necesario que, en el entorno competitivo en el que operan las empresas, puede ser la clave para el éxito empresarial. La formación continua permite alcanzar los objetivos planteados por la empresa, es decir, es “una herramienta estratégica para la empresa actual” (Pineda, 2000).

En las organizaciones, la gestión del factor humano y la formación se debe concebir como uno de los medios claves para el desarrollo de las personas, así como para desempeñar correctamente una tarea profesional se necesita una formación continua, es decir, estar al día en cuanto a las actualizaciones en técnicas, tecnologías, procesos, etc. propios del ámbito sectorial en el que colabore, o transversales a distintos sectores.

Según los datos obtenidos en el Informe sobre los Recursos Humanos en España 1997, realizado por Muntaner y Asociados, la inversión realizada por las empresas en formación alcanzó el 3% de la masa salarial en casi el 50% de las empresas y ha ido en aumento durante los siguientes años (Pineda, 2000).

Este aumento en la inversión en formación vino acompañado también de mejoras en la organización y la gestión de la formación. Para garantizar la correcta adecuación de la formación es necesario un profundo estudio de las necesidades de la plantilla, y establecer una jerarquía en su desarrollo según el presupuesto anual de las empresas y el coste de estas.

La formación en la empresa también está cambiando a lo largo del tiempo, en este sentido existe un amplio abanico de cursos formativos, utilizando metodologías alternativas o la creación de recursos innovadores (Fernández-Salineró, 1999). El número infinito de cursos formativos disponibles hace que la elección de mismo sea una tarea complicada para la empresa, para ello se debe llevar a cabo una evaluación efectiva de esta.

La evaluación de la formación debe comparar las competencias del personal antes y después de la acción formativa. Esta compleja tarea no puede basarse únicamente en la realización de un formulario o cuestionario, cuyas preguntas no suelen reflejar por sí mismas resultados válidos del rendimiento de la formación. Además, en muchos casos, las empresas no llegan a analizar estos formularios, por lo que su utilidad es nula.

Son pocas las empresas que evalúan su formación y aún son menos las que realizan estas evaluaciones de forma sistemática y con rigor. A pesar de la dificultad de esta tarea, es recomendable analizar el rendimiento de la acción formativa para detectar ineficiencias en aquellas que se han llevado a cabo; así como, los rendimientos de la inversión efectuada y la toma de decisiones para mejorar la formación futura (Pineda, 2000).

Se han propuesto diferentes modelos para la evaluación de las actividades formativas como el elaborado por Donald Kirkpatrick quien, en 1956, estableció una secuencia de cuatro niveles de evaluación: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. A este modelo el Dr. Phillips le ha añadido un quinto nivel que cuantifica el esfuerzo en términos de Retorno de la inversión, en el nivel "ROI".

Como se verá más adelante en este trabajo, cuando se expliquen estas metodologías de análisis de la rentabilidad de la formación, las empresas que emplean formularios de evaluación y los analizan, tan solo llegan al primer nivel del modelo Kirkpatrick. Estos formularios no reflejan correctamente la reacción del individuo frente al curso, ni la efectividad de la actividad de formación, ya que se emplean preguntas y respuestas absolutas y generales (Robles, 2008).

Esta problemática impide que la evaluación sea efectiva y se puede traducir en el empleo de malas prácticas de formación por parte de las empresas e incluso en la interrupción de las mismas de manera permanente por no ser capaces de detectar los avances conseguidos. De este modo, se plantea la necesidad de un nuevo modelo más sencillo que permita a las empresas conseguir una buena evaluación de las prácticas formativas.

La realización de un seguimiento simple, el cual se lleve a cabo antes y después de la evaluación y mida el desempeño del personal, es una opción que puede resultar más atractiva para las empresas.

La principal contribución de este trabajo es la propuesta de una metodología para evaluar las acciones formativas y evitar una práctica común entre las empresas: formar a su personal y con esa acción dar por hecho el aprendizaje, sin medir la efectividad, ni la eficiencia de ésta.

Para conseguirlo se elaborará un modelo de evaluación de las acciones formativas para empresas consistente en una plantilla de Excel, mediante el cual la empresa podrá determinar la utilidad y efectividad de la formación que se ha impartido.

PRIMERA PARTE

MARCO TEÓRICO



LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

La evolución del ámbito de Recursos Humanos sigue una tendencia donde se aleja de su enfoque puramente administrativo, y se acerca a la dimensión más humanista. Un ejemplo de esto, se materializa en el desarrollo de teorías como la del "Capital Humano" (Schultz, 1973). Esta teoría explica que, los conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar de forma continua la competitividad empresarial, residen en las personas. Estos conocimientos, habilidades y actitudes constituyen un bien intangible, que será común a toda la cadena de valor de la empresa. La formación es uno de los recursos básicos que posee la empresa para incrementar el valor de su capital humano.

La formación en la empresa adquirió mayor importancia a medida que han ido aumentando las cualificaciones profesionales, producidas por los rápidos cambios que han sufrido los sistemas y medios de trabajo y que han obligado a su aplicación y actualización para que las empresas sigan siendo competitivas (González, 2014).

En esta sección se tratará el concepto de formación en las organizaciones y la importancia que posee para adaptarse a nuevas coyunturas en el ámbito empresarial y los cambios a los que esta debe someterse.

1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL

El inicio de un proceso de formación en la empresa viene marcado por la necesidad de introducir cambios en el desarrollo de las actividades de los trabajadores. Estos cambios pueden deberse a una intención de mejora de la productividad, introducción de nuevas tareas, la aparición de nuevas tecnologías o porque se quiere potenciar las capacidades de empleados para fomentar el progreso de la organización.

1.1 CONCEPTO DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

El objetivo de la formación en la empresa es dotar a los destinatarios de conocimientos, habilidades y actitudes que les hagan aptos para desempeñar convenientemente las tareas propias de su actividad laboral (Tarrago, 1994).

Para Andrés Reina (2001) "los procesos de formación, con independencia de las personas que lo realicen, implican un proceso de aprendizaje, tratando de lograr un cambio, en algún aspecto, de la conducta del individuo", es así como vemos la relación directa del término con la formación (Reina, 2001).

El modelo que se ha implantado actualmente en las empresas es el de la formación continua, la cual se define como "aquella formación que recibe una persona después de haber finalizado su formación inicial en una profesión, con el fin de ampliar o perfeccionar sus competencias profesionales" (Pineda, 2006). Esta formación se dirige a los profesionales, para tratar de desarrollar sus conocimientos, habilidades y actitudes profesionales. Está vinculada al término de educación permanente, ya que se lleva a cabo a lo largo de la vida laboral de la persona, de ahí su adjetivación como "continua".

Los objetivos de la formación continua son proporcionar una actualización de conocimientos, una adaptación correcta a los cambios en el puesto de trabajo, la mejora del clima laboral y de resultados. Los dos grandes motores del desarrollo de la formación continua son el avance científico y de las tecnologías y la presión de la competencia y de los mercados (Parellada, et al., 1999).

1.2 IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN

La formación es una de las herramientas más empleadas por personas y empresas para adaptarse a nuevas coyunturas y etapas que surgen de manera espontánea.

La situación económica y empresarial que en el s. XXI presenta el mundo obliga a las empresas a mantener cierto nivel de formación si quieren permanecer en el mercado. Esta formación facilita la adaptación a cambios continuos en un entorno fuertemente competitivo y con una demanda cada vez más exigente por parte del cliente. Además, los avances tecnológicos, los cambios sociopolíticos y económicos y la globalización, también hacen que la empresa deba adecuar los conocimientos presentes en esta a las nuevas necesidades (Pineda Herrero, 2000).

Las empresas deben dar respuesta a estas nuevas situaciones mediante actualizaciones en su estrategia empresarial, la cual deberá ser capaz de llegar de manera clara y concisa a todas las personas que componen la empresa (Fernández-Saliner, 1999).

La formación debería concebirse como una inversión dentro de la empresa, ya que se trata de un pilar fundamental para el cumplimiento del plan empresarial y de una forma de mejora de la competitividad de la empresa (González, 2014).

Para que la formación sea efectiva se necesita una correcta relación entre las funciones que requiere el puesto de trabajo y las competencias de la persona que lo desempeña. Si los conocimientos de la persona no son los adecuados se requerirá la realización de una actividad formativa que mejore las habilidades del trabajador. Esto último repercutirá en una mayor competitividad y capacidad de desarrollo de la empresa.

1.3 MÍNIMO LEGAL REQUERIDO DE FORMACIÓN PROFESIONAL PARA EL EMPLEO

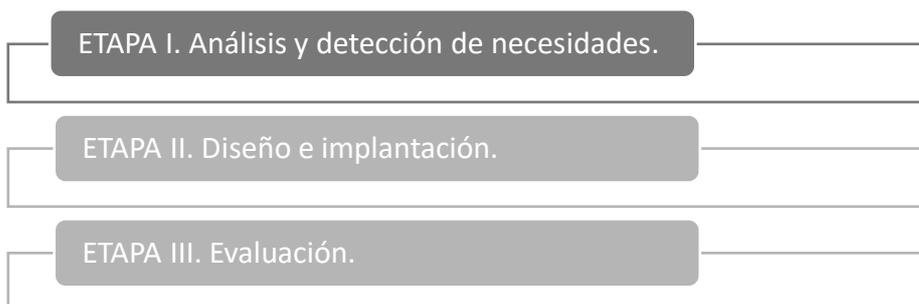
Las empresas deben tener en cuenta los derechos de los trabajadores recogidos en el Estatuto de los Trabajadores. Respecto a la formación profesional para el empleo se establecieron unos mínimos que se deben cumplir por todas las empresas que vayan a realizar una actividad formativa.

Según el artículo 23 del Estatuto de los Trabajadores, “Los trabajadores con al menos un año de antigüedad en la empresa tienen derecho a un permiso retribuido de veinte horas anuales de formación profesional para el empleo, vinculada a la actividad de la empresa, acumulables por un periodo de hasta cinco años”. Este derecho se entenderá cumplido cuando el trabajador reciba la correspondiente acción formativa para el empleo desarrollada por la empresa. Desde el año 2018, las empresas estarán obligadas a abonar 100 horas de formación no realizadas, relativas a los últimos 5 años.

La formación deberá impartirla la empresa con sus propios medios o a través de una empresa formadora externa y deberá ajustarse al convenio colectivo o según acuerden el trabajador y la empresa. Este permiso retribuido permite que la empresa pueda considerarlo Formación Bonificada, es decir, que la financiación del coste de las 20 horas se cargue al crédito de formación que tiene asignado cada empresa que emplee la Formación Programada o las bonificaciones de la Seguridad Social.

Además, se debe tener en cuenta que si la formación es obligatoria debe impartirse en el horario laboral y a pesar de ser un permiso retribuido, es decir, unas horas laborales que se dedican a la formación, no disminuirá el salario mensual del trabajador.

2. FASES DE UN PLAN DE FORMACIÓN



La estructura básica de un plan de formación debe contemplar la detección y análisis de las necesidades formativas. Estas necesidades forman parte del plan estratégico de la empresa, ya que en éste se recoge información sobre los aspectos que la organización necesita para conseguir sus objetivos (Pineda, 1995, p. 34).

2.1 ANÁLISIS Y DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

Antes de elaborar el plan formativo se deben conocer las necesidades formativas que presenta la organización. La detección de las necesidades formativas se puede realizar a través de una amplia variedad de técnicas. Éstas se emplean para recoger la información sobre las necesidades de formación que presenta la empresa.

Al tratarse de un abanico tan amplio de opciones, Silberman (1990) recogió 9 técnicas diferentes, junto con sus ventajas y desventajas, que pueden utilizarse para este fin y que se presentan en el cuadro 2.1. Además, este autor recomienda utilizar más de una técnica para la detección, ya que de esta manera se reducen los riesgos y es más sencillo implicar a todos los miembros de la organización para recoger información sobre su experiencia (Llorens, 1996).

Cuadro 2.1. Ventajas y desventajas de nueve técnicas de detección de necesidades.

TÉCNICAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Observación: consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera, detectar las deficiencias que te indican la necesidad de capacitar (Sánchez, 2020).	<ul style="list-style-type: none"> - Minimiza la interrupción del trabajo. - Genera datos "in situ" relevantes. - Proporciona, comparaciones importantes entre las inferencias del observador y la persona que responde (combinado con el <i>feedback</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> - Precisa un observador muy adiestrado. - Conlleva limitaciones porque recoge datos sólo en el lugar de trabajo. - Los trabajadores pueden percibir la actividad de observación como si se tratara de "espíar".
Consultas Clave: se consultan las percepciones de aquellos que tienden a ver las necesidades de formación desde su propia perspectiva individual u organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Es relativamente simple y barato. - Arroja diferentes perspectivas sobre las necesidades del área, grupo, etc. - Establece líneas de comunicación entre los participantes del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Puede resultar en una visión parcial de las necesidades de formación debido a que el grupo informante no sea representativo.

<p>Cuestionario: “es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, o la empresa” (Sánchez, 2020).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pueden pasarse a muchas personas en poco tiempo. - Son relativamente baratos. - Dan la oportunidad de expresarse sin miedos. - Proporcionan datos que pueden resumirse y narrarse fácilmente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requieren tiempo para desarrollar instrumentos efectivos. - No permiten responder libremente a las cuestiones al ser preguntas cerradas. - Son de utilidad limitada para conocer las causas de los problemas y las posibles soluciones. - Baja proporción de cuestionarios devueltos y falta de adecuación de quien responde al cuestionario.
<p>Print media (Revistas-noticias, publicaciones): lo que se ha escrito sobre la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permite descubrir y clarificar necesidades normativas. - Proporcionan información actual. - Están disponibles fácilmente y son aptos para ser revisados por el grupo de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pueden ser un problema cuando se utilizan en un análisis de datos y se sintetizan de forma que puedan aprovecharse.
<p>Discusión en grupo: “es una técnica que utiliza la entrevista grupal para recopilar información relevante sobre el problema de investigación, donde varias personas responden simultáneamente a un cuestionario sistemático” (UJaén, 2020).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Permite la síntesis de diferentes puntos de vista inmediatamente. - Ayuda a los participantes a llegar a analizar problemas, aprender a escuchar, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es consumidora de tiempo, tanto para el consultante como para la agencia. - Puede producir datos difíciles de sintetizar y cuantificar.
<p>Entrevistas: “consisten en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado. Es común entrevistar también al jefe directo del empleado” (Sánchez, 2020).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Son expertas en revelar sentimientos, causas de, y posibles soluciones a problemas que el cliente presenta o anticipa. - Proporcionan al cliente una oportunidad para manifestarse espontáneamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Son consumidoras de tiempo. - Puede ser difícil analizar y cuantificar resultados. - A menos que el entrevistador sea experto, puede hacer que el cliente se sienta cohibido.
<p>Test: “métodos de examen psicológico para medir factores de personalidad, inteligencia, aptitudes, adaptación a situaciones, comportamiento, etc.” (Regadera, 2020).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Puede ser especialmente útil para determinar si la causa de un problema es una deficiencia en conocimientos o destrezas o se debe a una supresión o actitud. - Resulta fácilmente cuantificable y comparable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de un número relativamente pequeño de test que están validados para una situación específica. - No indica si el conocimiento y las habilidades medidas siguen siendo utilizadas en el puesto de trabajo.
<p>Documentos y archivos: análisis documental de archivos corporativos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona pistas excelentes para detectar situaciones problemáticas. - Proporciona evidencia objetiva de los resultados de los problemas. - Pueden recogerse con un mínimo esfuerzo e interrupción del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Con frecuencia no indica la causa de los problemas o las posibles soluciones. - Generalmente reflejan la situación pasada más que la actual. - Necesita un analista de datos para obtener modelos claros a partir de los datos brutos.

<p>Work Samples: “es una técnica para determinar, mediante muestreo estadístico y observaciones aleatorias, el porcentaje de aparición de determinada actividad” (Betancourt, 2019).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Presentan la mayoría de las ventajas de los datos obtenidos de documentos y archivos. - Son los datos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - El método del estudio de caso necesita más tiempo del que corresponde al trabajo en la organización. - Necesita un analista especializado y su valoración puede ser catalogada de “demasiado subjetiva”
---	--	--

Fuente: Adaptación de Silberman, M. (1990): “Active Training. A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips”.

2.2 PRIORIZACIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS DETECTADAS

Las necesidades de formación en la empresa pueden ser muchas y los recursos limitados, por lo que se debe priorizar ciertas necesidades. Existen ciertos criterios básicos comunes a todas las organizaciones como son criterios de relación coste-eficiencia; requisitos y obligaciones legales; exigencias de los órganos directivos; colectivo por atender y recursos disponibles.

Se debe analizar la adecuación de las necesidades a los diferentes ámbitos de la empresa, como son (Fernández-Salineró, 1999):

- El análisis de la organización: se refiere al estudio de aquellos componentes del sistema organizativo que pueden afectar a las acciones formativas que se adoptarán, estos componentes incluyen objetivos estratégicos, factores internos (clima de la empresa, cultura, normas), factores externos (entorno de la empresa, mercado, competencia, legislación) y recursos de la organización (humanos, materiales y funcionales).
- El análisis de tareas y de competencias, el cual consiste en el estudio detallado del puesto de trabajo en el que se ha detectado la necesidad de formación.
- El análisis de las personas y grupos implicados: se refiere a las personas que presentan las carencias formativas y se centra en la identificación del grado de conocimientos, habilidades y actitudes que éstas demuestran en la realización de las tareas que integran su trabajo diario.

Una vez realizada esta detección y adecuación de las necesidades formativas de la organización se puede pasar a la elaboración del plan de formación.

2.3 DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN FORMATIVO

En primer lugar, se debe conocer qué es un plan formativo y para qué sirve. Dando respuesta a la primera cuestión vemos que un plan de formación es “un documento elaborado por la dirección de la empresa con la finalidad de asegurar la formación de su personal por un periodo determinado” (Solé & Mirabet, 1997, p. 33).

La elaboración del plan de formación se puede dividir en las siguientes fases: formulación de objetivos, planificación operativa, planificación logística y comunicación del plan, las cuales se explican a continuación.

2.3.1 Paso 1: detección de necesidades y formulación de objetivos

En primer lugar, se debe realizar un estudio para la detección de necesidades como vimos en el apartado anterior. De este modo, se detectarán las necesidades de capacitación laboral y se identificará el talento sin explotar.

A continuación, se realizará la formulación de objetivos, los cuales responden a qué es lo que queremos conseguir. El planteamiento del diseño del plan girará en torno a esta idea.

Los objetivos del plan de formación se elaborarán en función de las principales necesidades que se hayan detectado entre los empleados como aumentar el conocimiento o especialización, mejora de aptitudes, corregir deficiencias, mejorar el rendimiento o incrementar la polivalencia, entre otros. Resulta útil recoger en una memoria cual es la situación de partida de la empresa, incluyendo las necesidades de formación detectadas (Bizneo, 2020).

2.3.2 Paso 2: planificación operativa

Una vez determinados los objetivos de formación, el siguiente paso en la realización del Plan de Formación es la planificación operativa, la cual se emplea para aportar contenido, establecer actividades y precisar los métodos más adecuados para conseguir las metas propuestas.

La selección de contenidos a impartir consistirá en elegir las materias que tratará la formación adecuándose a los objetivos que se han propuesto. En función a los objetivos y contenidos, se puede elegir entre muchos tipos de métodos y técnicas a disposición de las empresas. Los métodos deben adaptarse al nivel de aprendizaje de los participantes (inferior, medio alto) (Dolan, et al., 2003).

Cuadro 2.2. Técnicas utilizadas en las acciones formativas.

TÉCNICAS UTILIZADAS EN LAS ACCIONES FORMATIVAS
- Roting (rotación de puestos): su finalidad es que el trabajador adquiera un conocimiento más amplio en diferentes puestos de trabajo. Se trasladará al empleado a diferentes áreas e incluso a otras compañías
- Training (adiestramiento): el aprendizaje del puesto de trabajo para el que ha sido contratado inicial (en el momento que comienza el puesto de trabajo) y el proporcionado al trabajador después de llevar desempeñando su actividad durante tiempo.
- Mentoring: aprendizaje a manos de un empleado o compañero con mayor experiencia que transmite sus conocimientos habilidades o destrezas aprendidas durante su trayectoria laboral a un trabajador con menos experiencia. Ej. Personas jubiladas o prejubiladas a sus relevos.
- Coaching (entrenamiento): es un sistema de entrenamiento dirigido por un responsable que coordina la formación de técnicas o estrategias productivas. Cada individuo dentro del grupo es un miembro de su equipo y su desarrollo personal es un soporte para que su equipo funcione.
- Business games (juegos de empresa): utilización de modelos matemáticos, en los que se simulan situaciones empresariales
- Simulaciones: Cruickshank 1966 definió la simulación como “la creación de juegos reales que han de representarse por los participantes para procurarles experiencia de resolución de problemas vitales referidos a su trabajo presente o futuro.”

<p>- Role playing o representación de roles, se asignan diferentes papeles o identidades a los participantes para que actúen dentro de ellas. Se suelen utilizar para cambiar actitudes o practicar habilidades de relación humana (liderazgo), favorece las relaciones interpersonales y se suele centrar en cuestiones emocionales más que en hechos.</p>
<p>- Método del Caso: consiste en “una descripción de una situación concreta con una finalidad pedagógica: aprender a perfeccionarse en una situación determinada. (Lapra, 1986)</p>
<p>- Discusión de grupo: muy extendida en el análisis psicosocial. Consiste en una reunión de varias personas para tratar uno o varios temas bajo la dirección de un tercero que encauza y centra los temas debatidos.</p>
<p>- Discusión variante: en la que los participantes se expresan con total libertad y no se utiliza la crítica, las ideas se exponen tal y como llegan a la mente de los participantes. “Brain storming” Osborn 1953 lo denominó tormenta de ideas.</p>
<p>- Actualmente las plataformas e-learning a través de internet son un método muy recurrente por las empresas, ya que, pueden diseñar programas de formación ajustados a las necesidades de los trabajadores. Esto permite una formación <i>just in time</i> ofreciendo la actualización de contenidos y contingencias laborales en tiempo real. El contenido formativo de la formación virtual es el mismo que el de la presencial.</p>

Fuente: Colom, Antonio, Sarramona, Jaime y Vázquez, Gonzalo (1994).

2.3.3 Paso 3: planificación logística

Una vez realizada la Planificación operativa, continuaremos con la Planificación logística, la cual consiste en la “organización de todos aquellos elementos, situaciones y personas que resultan necesarios para el correcto y eficaz desarrollo del Plan de Formación” (Fernández-Salineró, 1999). Los aspectos que vamos a desarrollar son: formadores, organización, duración, presupuesto y recursos personales y materiales.

En primer lugar, se debe elegir los tipos de formadores que se va a emplear en la actividad. Los formadores deben estar capacitados para transmitir sus conocimientos sobre el tema de forma natural y deben disponer de técnicas interpersonales y habilidades sociales. Las modalidades de formadores que encontramos son:

- Instructor: encargado de los objetivos de la formación y su organización.
- Negociador: debate y dialoga con los alumnos para convencerles de sus decisiones.
- Facilitador: ayuda a los alumnos a identificar sus necesidades, a explicar los objetivos de formación y organizar el aprendizaje de forma eficaz.
- Consultor: deposita su confianza en el alumno y le deja la iniciativa.

Además, según Dolan (2003), los formadores pueden tener diferentes procedencias:

- Formadores internos: supervisores inmediatos, compañeros de trabajo, personal de recursos humanos, especialistas en otras áreas de la empresa.
- Formadores externos: asesores externos, empresas de formación.

Por otro lado, la organización de la actividad formativa debe tener en cuenta diversos elementos que se explican a continuación:

Cuadro 2.3. Elementos necesarios en la organización de la acción formativa.

Condiciones ambientales	Debe llevarse a cabo en lugares cómodos, con fácil acceso y señalización, limpio y garantizando unas condiciones óptimas de espacio, luminosidad y climatización.
Lugar	Actualmente, las localizaciones más empleadas son: la propia empresa, residencia o en un centro de formación.
Horarios	Se debe elegir entre impartir la formación dentro del horario laboral o fuera de él.
Tiempos	Globales: dependen de los objetivos, los participantes, los formadores, los recursos...
	Secuenciales: la secuenciación de las sesiones debe hacerse en orden a la estructura del programa, intercalando sesiones mas distendidas entre otras más complejas.

Fuente: elaboración propia.

El siguiente paso será establecer la duración del plan. En formación continua, la duración es variable pero no se recomienda que supere el año natural. Seguidamente, se debe seleccionar a quién va dirigida la formación, su público objetivo. Los programas están diseñados para enseñar habilidades concretas, pero se pueden poner en marcha programas simultáneos para dos o más grupos de personas.

A continuación, se elabora el presupuesto disponible para la acción formativa. Este presupuesto se debe concretar en base a distintos criterios de cuota como puede ser un porcentaje sobre la facturación o sobre la masa salarial de la empresa, una cantidad por empleado o fondos públicos de subvenciones del Estado, entre otros.

Además, el presupuesto debe recoger todos los costes en los que se vaya a incurrir (Fernández-Salineró, 1999): costes directos, indirectos, fijos o estructuras de formación, costes de organización y costes salariales.

La FUNDAE nos proporciona en su web una guía de orientación de costes para las acciones de formación (véase anexo I) y un documento a modo de plantilla (véase anexo II), vamos a ver los costes que se incluyen en los cuadros 2.4 y 2.5.

Cuadro 2.4. Costes para las acciones de formación: costes directos.

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 teleformación, 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, manutención y alojamiento para participantes y formadores

Fuente: FUNDAE.

Si la empresa bonificada se encarga de la impartición, el diseño de las clases, tutorías, preparación de medios didácticos, evaluación y seguimiento, mediante su propio personal y dentro de la jornada laboral, este coste será considerado directo. El coste privado del alumno se calcula de la siguiente forma según FUNDAE:

$$\frac{(a + b + c + d + e)}{N^1}$$

Donde:

- ✓ a=Salario Bruto Anual (incluida la prorrata de pagas extras)
- ✓ b= Seguridad Social a cargo de la Empresa Bonificada
- ✓ c= Aportación a Planes de Pensiones
- ✓ d= Dietas y locomoción
- ✓ e= Complementos a cargo de la empresa
- ✓ N= Número de horas anuales trabajadas según convenio o contrato laboral

Los costes indirectos por su lado, están sujetos a un límite del 10% sobre el coste total de la acción formativa realizada.

Cuadro 2.5. Costes para las acciones de formación: costes indirectos.

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...) (Interno)

Fuente: FUNDAE.

Además, también se incluyen costes de organización, relativos a funciones de gestión, impartición, evaluación y supervisión llevadas a cabo por una entidad formadora externa a la empresa. La factura de esta entidad, siempre que no se realice la facturación por separado, deberá incluir todos los costes de impartición y organización. Los costes de organización, a efectos de bonificación, presentan los siguientes límites:

- Empresas de hasta 5 trabajadores: 20%.
- Empresas de 6 a 9 trabajadores: 15%.
- Empresas de más de 10 trabajadores: 10%.

Para finalizar, encontramos los costes salariales de los trabajadores que reciben formación en jornada laboral, los cuales se calculan de la siguiente manera:

$$\frac{\frac{\text{Suma del salario bruto anual de los trabajadores+SS a cargo de la empresa}}{\text{Número de trabajadores participantes}}}{\text{Número de horas anuales trabajadas (convenio)}} \times \text{Horas formación}^1$$

Todos estos costes serán estimados y a partir de ellos se podrá distribuir el presupuesto entre los distintos colectivos y áreas de trabajo que van a recibir formación, identificando la cuantía y la clase de recursos que se asignará a cada ámbito.

Posteriormente, se deben determinar los recursos necesarios para llevar a cabo la actividad formativa. Estos recursos deben ser recursos humanos (los sujetos implicados como agentes del proceso formativo, como expertos o profesorado), recursos materiales (incluye las instalaciones y materiales pedagógicos, es decir, libros, folletos, revistas, etc.), recursos audiovisuales y recursos informáticos (son ordenadores, bases de datos, vídeos interactivos y simuladores).

2.3.4 Paso 4: comunicación del plan

El último paso es la comunicación del plan, se debe informar sobre él tanto a la Dirección como al personal en línea, además de a formadores externos o internos y a los participantes.

Esta comunicación será llevada a cabo por el encargado de la formación y debe realizarse de manera clara y objetiva. Todos los implicados deben conocer los conceptos, principios y metodologías que engloba el Plan de Formación.

Para la comunicación del inicio de las acciones formativas y de la información relativa a cada acción formativa y grupo formativo a los trabajadores existen unos plazos que se deben cumplir. Con anterioridad al estado de alarma nacional, el plazo disponible era siete días antes de la fecha de comienzo de cada grupo, pero la Disposición 4506 del BOE núm. 107 de 2020 flexibiliza los plazos permitiendo que esta comunicación sea solo dos días antes de la fecha de inicio.

Si la acción o grupo formativo sufriese una cancelación o cambio que afecte al horario, fecha de ejecución o localidad se debe comunicar con un día de antelación a la fecha prevista de comienzo. El incumplimiento de los plazos supondría que la empresa no puede bonificarse en las cotizaciones sociales, salvo que se deba a causas debidamente justificadas. Si la formación va a llevarse a cabo durante el presente estado de alarma es recomendable consultar dicha Disposición disponible en el anexo III.

A continuación, se muestra una infografía (Imagen 2.1) en la que se sintetizan las fases de elaboración del Plan de Formación, formulación de objetivos, planificación operativa, planificación logística y comunicación del plan.

¹ Esta fórmula se calcula para el salario bruto anual de los trabajadores participantes y la Seguridad Social a cargo de la empresa de los mismos, dividido entre el total de participantes y entre las horas anuales que trabajan. Lo anterior se multiplica por el total de horas de la formación. El resultado obtenido sería el coste de una hora de formación para cada trabajador.

Imagen 2.1. Fases para elaborar el Plan de Formación para la Empresa.



Fuente: Elaboración propia.

2.4 INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO POSITIVO DE LA FORMACIÓN

La formación presenta un valor estratégico tanto para la empresa como para el trabajador muy importante. A través de una inmensa variedad de indicadores se puede

medir el impacto que tiene la formación en la empresa, si bien habrá que ver cuál es más adecuado a cada tipo de organización.

Un indicador se define como una “comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Esta comparación arroja un valor, una magnitud o un criterio, que tiene significado para quien lo analiza” (Billorou, et al., 2011, p. 38).

Los indicadores son una herramienta objetiva que facilita la comparación de factores y permiten valorar diferentes magnitudes como podría ser el grado de cumplimiento de un objetivo o el grado de satisfacción de un participante en la formación. Por regla general, están formados por información cuantitativa.

Los indicadores deben elaborarse de forma útil, es decir, que aseguren la disponibilidad de la información y de los resultados en el menor tiempo posible y al menor coste. Además, deben abarcar todas las dimensiones que se recogen en el programa de formación.

2.4.1 Indicadores de impacto

“Representan el cambio esperado en la situación de los participantes una vez que la formación se lleva a cabo. Usualmente se pueden medir en períodos de mediano o largo plazo debido a que se requiere un lapso de tiempo para que se puedan medir el mejoramiento de los ingresos, las condiciones de trabajo, la empleabilidad, etc.” (Billorou, et al., 2011). En el cuadro 2.6 se cogen los principales indicadores de impacto:

Cuadro 2.6. Indicadores de impacto y su forma de elaboración.

¿QUÉ MIDE?	¿CÓMO SE ELABORA?
Variación de los ingresos	$\frac{\text{ingresos después} - \text{ingresos antes}}{\text{ingresos antes}} \times 100$
Incremento de la productividad	$\text{Tasa de prod. después} - \text{Tasa de prod. antes}$
Disminución de los accidentes de trabajo	$\text{Tasa de acciden. después} - \text{Tasa de acciden. antes}$
Mejoramiento de la salud	$\text{cuidado de la salud despues} - \text{cuid. de la salud antes}$
Tasa de retorno personal por unidad invertida	$\frac{\text{ingresos nuevos generados}}{\text{costo aprendizaje}} \times 100$
Tasa de retorno global por unidad invertida	$\frac{\text{ingresos nuevos totales generados}}{\text{costo aprendizaje}} \times 100$

Fuente: Billorou, Pacheco y Vargas (2011): “Guía para la evaluación del impacto de la formación”.

Los indicadores de impacto reflejan los cambios producidos tras las acciones formativas en la población objetivo. Deben poder compararse con la situación anterior a la formación y se definen a partir del diseño de las acciones de formación, garantizando su fiabilidad. Además, deben ser confiables, es decir, que su valor no dependa de quien

realice la medición y deben buscar el retorno económico de la formación para probar la utilidad del programa implantado.

En el cuadro 2.7 se recogen algunas de las variables de impacto que tienen los programas de formación y desarrollo de competencias en las personas, en las empresas y en la sociedad.

Cuadro 2.7. Variables de impacto en las empresas y su medición.

Variables de impacto en las empresas	
Variable	Tipo de medición
Tiempo no trabajado-ausentismo	Variación horas, días
Tiempo no trabajado-otras causas	Variación horas, días
Tiempo de parada en línea	Variación horas, días
Calidad de productos finales	Cantidad rechazos por desperfectos
Accidentabilidad laboral	Variación accidentes de trabajo
Crecimiento productividad	Producto final/insumos aplicados
Innovaciones aplicadas	Número de innovaciones en práctica
Ventas	Variación en moneda corriente
Exportaciones	Variación en moneda corriente
Conflictividad laboral	Variación días, horas
Diálogo social	Tiempo participación, concertación

Fuente: Billorou, Pacheco y Vargas (2011): “Guía para la evaluación del impacto de la formación”.

Como hemos podido ver, a través de los indicadores para la medición del impacto se puede realizar una evaluación para comprobar la efectividad del Plan de Formación previamente planteado.

La evaluación es “el análisis del valor total de un sistema, de un programa o de un curso de formación, en términos tanto sociales como financieros. Intenta valorar el coste-beneficio global de la formación y no únicamente la consecución de objetivos inmediatos” (Pineda, 1995, p. 50).

Según Talbot y Ellis (1969: 145) los propósitos básicos de la evaluación son: “determinar si los objetivos y contenidos de las acciones formativas son coherentes con las necesidades de la organización detectadas; valorar si los objetivos fijados se están consiguiendo de la forma más efectiva y económica posible; en el caso de que lo anterior no se dé, identificar los cambios y modificaciones necesarias para su mejora”.

3. FINANCIACIÓN Y EFECTIVIDAD DE LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

Tras determinar los contenidos y las características de las actividades formativas y el presupuesto que se necesitará para llevarlas a cabo, la empresa debe buscar que vías de financiación tienen disponibles para la realización de la formación continua.

La financiación puede correr a cargo de la empresa, pero existen otras opciones como las bonificaciones a las acciones de capacitación que ofrece la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE).

3.1 LA FINANCIACIÓN DE LA FORMACIÓN CONTINUA EN LA EMPRESA

La formación debería concebirse como una inversión dentro de la empresa y no como un gasto. Para ayudar a costear la Formación Profesional para el Empleo en España existen diferentes fondos, los cuales proceden de (FUNDAE, 2020):

- La cuota de formación profesional que aportan las empresas y los trabajadores a la Seguridad Social, conforme a lo establecido cada año en la Ley de Presupuestos Generales del Estado.
- Las aportaciones específicas establecidas en el presupuesto del Servicio Público de Empleo Estatal.
- Los fondos propios que las comunidades autónomas destinen a ese fin.
- La cofinanciación a través del Fondo Social Europeo o de otras ayudas e iniciativas europeas.
- Las cotizaciones por formación profesional que pudieran establecerse a otros colectivos beneficiarios en cada Ley de Presupuestos Generales del Estado.

La Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE) ofrece una herramienta muy útil para las empresas donde pueden calcular en 8 pasos cómo bonificar su formación (FUNDAE, 2020). Se puede encontrar en el siguiente enlace: <https://www.fundae.es/empresas/home/como-bonificarte> y en el anexo IV.

3.1.1 La aplicación de los fondos

Los cinco fondos que se han visto sirven para financiar las actividades de formación y se aplican de la siguiente manera.

En lo que respecta a bonificaciones a las empresas, éstas disponen de un crédito para la formación de sus trabajadores que se hace efectivo mediante bonificaciones en las cuotas a la Seguridad Social pagadas por las empresas. El importe del crédito resulta de aplicar un porcentaje establecido en la Ley de Presupuestos Generales del Estado a la cuantía ingresada a la Seguridad Social por cada empresa el año anterior como cuota de formación profesional.

Este porcentaje cambia en función del tamaño de las empresas, de tal modo que a menor tamaño de empresa mayor es el porcentaje, el cual se calcula así:

$$\begin{aligned} \text{Crédito empresa} \\ &= \text{Cuantía ingresada por formación profesional} \\ &\times \% \text{ Bonificación según plantilla} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{donde, "Cuantía ingresada por formación profesional"} \\ &= \text{Suma "Base otras Cotizaciones"} \times 0,7\% \end{aligned}$$

Y el % de bonificación máximo según la plantilla de la empresa es:

Tabla 3.1. Porcentaje de bonificación máxima anual según plantilla.

Plantilla media	Porcentaje
De 1 a 5 trabajadores	420 euros en vez de porcentaje
De 1 a 9 trabajadores	100%
De 10 a 49 trabajadores	75%
De 50 a 249 trabajadores	60%
Más de 250 trabajadores	50%

Fuente: FUNDAE.

Una vez calculada la bonificación máxima anual presentada en la tabla 6, puede que el importe sea inferior para un curso concreto, dependiendo del tipo de curso, horas y participantes. Las limitaciones según el tipo de curso diseñado se pueden calcular a través de esta tabla aportada por FUNDAE según la modalidad formativa:

Tabla 3.2. Cálculo módulos económicos máximos.

Modalidad de formación	Nivel de formación	
	Básico	Superior
Presencial	9€	13€
Teleformación	7,5€	
A distancia	5,50€	
Mixta	Se aplicarán los módulos anteriores en función de las horas presencial, distancia o teleformación.	

Fuente: FUNDAE.

Si se quieren conocer más supuestos de los costes en los que podría incurrir la empresa que realiza la formación, FUNDAE aporta una guía de orientación de costes mediante supuestos prácticos que podemos encontrar en el anexo V.

Además, existe un porcentaje de aportación mínima requerida a la empresa, la cual varía en función del número de trabajadores de ésta:

Tabla 3.3. Porcentaje de aportación mínima anual según plantilla.

Plantilla media	Porcentaje
De 0 a 5 trabajadores	0%
De 6 a 9 trabajadores	5%
De 10 a 49 trabajadores	10%
De 50 a 249 trabajadores	20%
Más de 250 trabajadores	40% sobre los costes totales de la formación

Fuente: FUNDAE.

Por otro lado, las subvenciones en régimen de concurrencia competitiva se aplican para la oferta formativa a trabajadores desempleados y ocupados e incluye tanto la que va dirigida a trabajadores autónomos como la que se dirige a los programas públicos mixtos de empleo-formación. Las subvenciones en concesión directa se aplican a la compensación económica a empresas por la realización de prácticas profesionales no laborales, en su caso.

Anualmente se destina una partida específica y suficiente para garantizar una oferta formativa de calidad dirigida a trabajadores ocupados y desempleados, y un porcentaje a la financiación de la formación de los empleados públicos.

3.2 LA EFECTIVIDAD DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Cuando las compañías invierten dinero y esfuerzo en programas de formación para sus empleados, esperan que esta formación sea efectiva, es decir, que la inversión en formación reporte un beneficio superior al coste del programa. Para medir esta efectividad se emplea el ROI o *Return On Investment*, que es el “retorno de la inversión económica generada en este caso por acciones formativas” (TriangleSolutions, 2020).

La empresa espera que el ROI sea alto y, según la encuesta de Ambient Insight, el 42% de las empresas que han realizado programas de formación afirman que sus ingresos han aumentado (Bizneo, 2020).

La fórmula para calcular el ROI es la siguiente:

$$\frac{\text{Beneficios netos para la empresa}}{\text{Costes del programa}} \times 100$$

donde, $\text{beneficio neto} = \text{ventas totales generadas} - \text{costos totales de las ventas}$

En primer lugar, se calcula el beneficio neto que la formación ha reportado a la empresa y después se divide entre el coste total del programa (el pago a los proveedores, el uso de equipos informáticos, la reserva de salas, el transporte, el tiempo invertido por los participantes y cualquier otra inversión asociada) (Laboy, 2020).

El ROI se expresa en porcentaje, por lo que para finalizar se multiplica por 100. Si el ROI es superior al 100% quiere decir que el programa es rentable para la empresa, si fuese negativo significa que la empresa está perdiendo dinero.

3.2.1 Variables que afectan al resultado del ROI en formación

Para medir el ROI en formación se deben tener en cuenta una serie de variables que pueden afectar su resultado (TriangleSolutions, 2020) (Bizneo, 2020):

- Grado de satisfacción: se puede conocer mediante la realización de encuestas para saber si el formador ha estado a la altura de las expectativas de la empresa y del trabajador. Además, permite evaluar si los contenidos han sido suficientes. Si el trabajador no percibe ninguna utilidad de la formación el plan formativo no es el adecuado.
- Conocimientos adquiridos o mejorados: se debe tener en cuenta si el trabajador ha adquirido conocimientos que le sirvan en el día a día del trabajo.
- Eficiencia de las herramientas empleadas: las herramientas deben depender de la formación y no entorpecer el aprendizaje.

- Valor para el trabajador y la empresa: se deben poner en práctica los conocimientos adquiridos tras la formación y medir si los resultados han sido los esperados, ya que los conocimientos deben mejorar los procesos para aumentar la productividad.
- Valor monetario: algunas acciones formativas no reportan de manera directa un beneficio económico, pero en otras si se pueden apreciar.
- Evaluaciones: debe existir un sistema de evaluaciones para conocer qué conocimientos se han adquirido realmente y si se ajustan al objetivo planteado.

Para finalizar, si la empresa quiere obtener un buen ROI de formación laboral debería involucrar a toda la plantilla, hacer un buen uso de la tecnología, diversificar el formato de impartición de la formación (presencial y online), hacer una buena planificación de la formación e identificar las necesidades del equipo para incidir en éstas (Bizneo, 2020).

4. OTROS ASPECTOS EN LOS QUE INCIDE LA FORMACIÓN EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Hoy en día, las organizaciones deben percibir el talento humano como una herramienta a conservar durante un tiempo prolongado, ya que reporta grandes beneficios y ayuda a conseguir los objetivos de la empresa. La inversión en formación y desarrollo de los profesionales, supone reducir la rotación del personal.

A través del desarrollo de sus profesionales, las empresas están consiguiendo un mayor compromiso por parte de sus empleados con la organización. Dentro del desarrollo profesional, la formación es un elemento muy importante, ya que con ésta la empresa gana competitividad porque la persona estará más formada, es decir, contará con nuevos conocimientos y unas mejores cualidades, y por tanto será más eficiente. La inversión en desarrollo para las empresas supone reducir el índice de rotación de personal hasta un 30 por ciento menos, según la encuesta realizada por P. Jericó en 2001, "Los retos de la Gestión del Talento" (Jericó, 2001).

P. Jericó (2008) afirma que las empresas que presentan mejores resultados financieros y están mejor valoradas en el mercado emplean una formación enfocada al desarrollo de la persona, personal y profesionalmente, ya que el desarrollo trae consigo cambios en las actitudes del trabajador y la formación al uso tan solo mejora sus conocimientos. Además, el desarrollo incide en las emociones de los empleados, de tal modo que se pueden lograr cambios en sus conductas (Jericó, 2008).

El capital humano es uno de los elementos principales o, incluso el principal, de toda organización, por ello se deben desarrollar las políticas dirigidas a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo a través del departamento de Recursos Humanos (López, 2011). No debemos olvidar que este capital humano puede perderse, en toda empresa existe un cierto grado de rotación de personal que es saludable, pero suele ser costoso para la empresa y por ello interesa mantenerlo en un nivel bajo.

Como conclusión, la formación en la empresa es un concepto muy importante a tener en cuenta en la gestión del talento a la hora de crear, desarrollar y hacer crecer equipos de trabajadores extraordinarios. La inclusión de este tipo de formación hará que coincida con las perspectivas de futuro del profesional y permanezca en la organización reduciendo la rotación.

SEGUNDA PARTE

PROPUESTA DE MODELO



PROPUESTA DE MODELO DEL ANÁLISIS DE UTILIDAD DE LA FORMACIÓN

Las actividades formativas pretenden desarrollar las habilidades del personal, de tal modo que ejecuten las tareas de forma eficiente y corrijan los errores que se venían cometiendo y causaban problemas y pérdidas económicas. La evaluación de la formación busca contrastar la competencia del personal antes y después de realizarse.

Esta evaluación debe ir más allá de la aplicación de un cuestionario o formulario, cuyas preguntas no suelen reflejar si la formación ha sido válida o no y en muchas ocasiones no llegan a analizarse.

En los últimos años, se han producido importantes mejoras en los procesos formativos para garantizar la calidad la formación, se pueden observar en la detección de las necesidades formativas, la planificación y programación de la formación, en el desarrollo de nuevas metodologías formativas o en la utilización de recursos innovadores, entre otros. Sin embargo, la evaluación de la formación es la gran olvidada en el proceso formativo, poniendo en riesgo la calidad del mismo.

La evaluación de la formación se lleva a cabo en pocas empresas y menos aún se realiza de forma sistemática y rigurosa, dada la dificultad de ésta. No se tiene en cuenta que una parte del proceso enormemente necesaria y muy útil a la hora de detectar los errores que se han cometido en las acciones formativas llevadas a cabo y tomar las medidas necesarias para que no vuelvan a suceder.

Para facilitar este proceso a las empresas se propone una herramienta creada en Excel, la cual permitirá realizar una evaluación efectiva y eficiente de la formación llevada a cabo por la empresa. La herramienta propone diferentes indicadores que servirán para medir las variables que afectan al proceso formativo y diseñar así planes de formación adaptados a los recursos y necesidades reales de la empresa.

Puede resultar una herramienta de gran utilidad para el departamento de Recursos Humanos, facilitando la compleja tarea de la evaluación. Además, integra funciones para recoger datos sobre las necesidades formativas detectadas y la financiación a la que puede optar la empresa para dicha formación.

A continuación, se muestran los pasos a seguir para el correcto uso de la plantilla de Excel, acompañado de imágenes que servirán de ayuda para la explicación y el desarrollo de cada paso.

5. CUADRO DE MANDO PARA LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

En primer lugar, se muestra la primera hoja diseñada, en la cual vemos el cuadro de mando para la formación en la empresa (Imagen 5.1). En éste encontraremos diferentes botones interactivos, los cuales nos conducirán a diversas plantillas donde podremos ir completando datos de los que dispone la empresa.

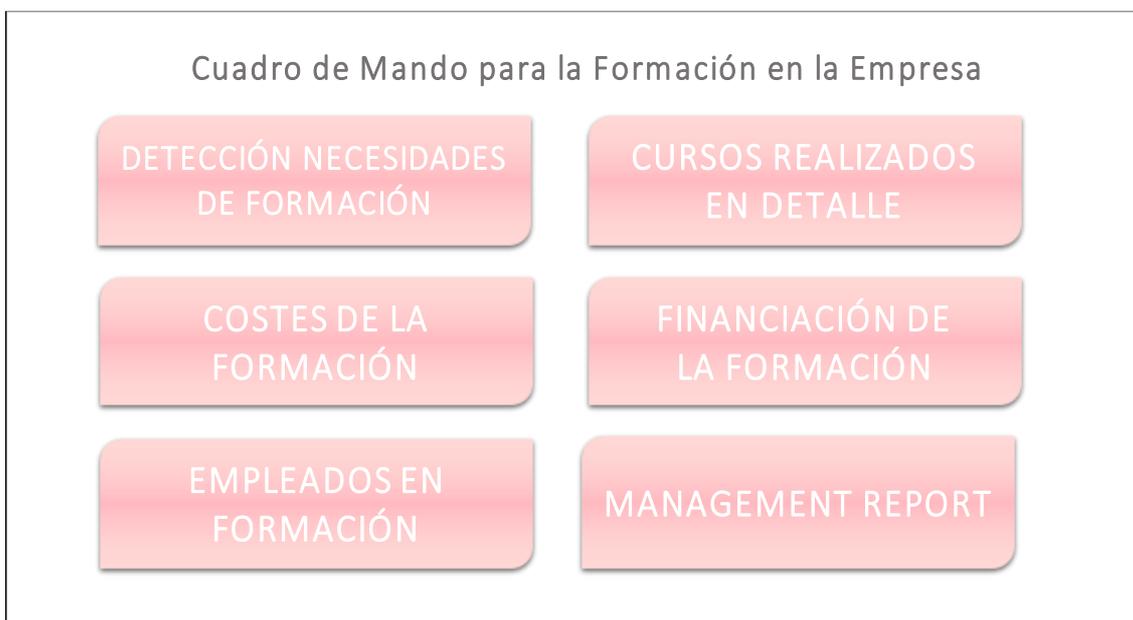
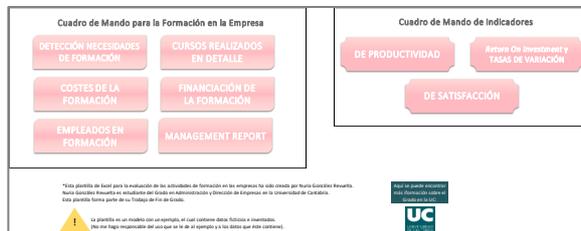
Estos botones son: detección de las necesidades de formación, costes de la formación, empleados que han recibido formación, cursos que se han realizado en detalle y posibilidades de financiación de la formación, además de información añadida sobre la plantilla y el ejemplo que se utiliza para dar visibilidad a su funcionamiento.

A continuación, en esta primera hoja, encontramos también el cuadro de mando de indicadores, donde se recogen los distintos indicadores que se utilizarán para medir el impacto que ha tenido la formación realizada. Estos son indicadores de productividad, de rentabilidad con tasas de variación y la medición del ROI y una encuesta de satisfacción.

Para finalizar, en el primer grupo de botones se ha añadido uno denominado “*Management Report*”, en el cual se recogen los datos imprescindibles que han arrojado los indicadores y las distintas variables que se muestran a lo largo de la plantilla para la toma de decisiones sobre la formación en la empresa.

Imagen 5.1. Hoja 1: Cuadro de mando para la Formación en la empresa.

Vista en Excel ⇨



*Esta plantilla de Excel para la evaluación de las actividades de formación en las empresas ha sido creada por Nuria González Revuelta. Nuria González Revuelta es estudiante del Grado en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Cantabria. Esta plantilla forma parte de su Trabajo de Fin de Grado.

Aquí se puede encontrar más información sobre el Grado en la UC:



La plantilla es un modelo con un ejemplo, el cual contiene datos ficticios e inventados. (No me hago responsable del uso que se le de al ejemplo y a los datos que éste contiene).



Fuente: Elaboración propia.

5.1 PASO 1: DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

La plantilla comienza con la detección de las necesidades formativas. Este es el primer paso a seguir antes de realizar la formación para determinar qué carencias se han podido observar en el desempeño de funciones de cada empleado. En base a lo que se haya detectado se impartirán diferentes cursos de formación.

En el apartado 2.1. *Análisis y detección de las necesidades formativas* se muestra una amplia variedad de técnicas con sus ventajas y desventajas desglosadas para que la empresa pueda escoger la que mejor se adapte a sus necesidades.

En esta parte de la plantilla veremos a través del ejemplo con datos de una empresa industrial de 49 trabajadores cómo funciona la herramienta. En primer lugar, se deben rellenar todos los apartados sombreados en gris de la tabla mostrada en la imagen 5.2, ya que parte de estos datos nos serán útiles para otras hojas de la plantilla excel, como son el número total de empleados o los ingresos totales facturados por la empresa.

En la parte superior de todas las plantillas se ve un botón que dice "DASHBOARD", gracias a él se podrá volver al Cuadro de Mando automáticamente.

Imagen 5.2. Hoja 2: Detección de las necesidades formativas.



RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO GENERAL		
En qué sector trabaja la empresa y cuáles son sus principales actividades		
SECTOR: Industrial		
ACTIVIDADES:	(indicar el peso relativo según volumen de negocio)	% volumen s/actividad
1. Fabricación de productos	75.600,00 €	36%
2. Servicio de atención al cliente propio	81.900,00 €	39%
3. Campañas de marketing y ventas propias	42.000,00 €	20%
4. Servicios de contabilidad propios	10.500,00 €	5%
ingresos de la empresa >	210.000,00 €	100%
Puestos de trabajo que existen en mi empresa (nº)		
DEPARTAMENTO	PUESTO / FUNCIONES	NÚMERO
Dirección General	Director	4
Relaciones laborales y compensación	Selección personal	1
Secretaría general	Gerente	4
Finanzas y Control	Contabilidad general	10
	Control de gestión	
	Representación comercial	
	Tesorería	
Logística y Operaciones	Equipamiento y aprovisionamiento	21
	Propuesta de valor e innovación	
	Diseño gráfico	
	Logística	
Marketing y ventas	Desarrollo de negocio/CM	9
	Servicio de ventas	
	Servicio postventa	
TOTAL EMPLEADOS		49
CARENCIAS O DISFUNCIONES AL REALIZAR EL TRABAJO		DÓNDE
1. Problemas de seguridad en los almacenes.	- Logística y operaciones	
2. Prolongados períodos de tiempo para la resolución de quejas.	- Departamento de att. Cliente	
3. Poca presencia en las Redes Sociales.	- Departamento de marketing	
4. Escaso uso de las funciones de programas como excel.	- Departamentos de Gestión, RR.HH. Y contabilidad	
OTRAS CARENCIAS OBSERVADAS		DÓNDE
5. Poca promoción de la empresa con nuevas técnicas de Marketing.	- Departamento de marketing	

Fuente: Elaboración propia.

5.2 PASO 2: CÁLCULO DE COSTES

Para el cálculo de los costes de la formación se debe definir la planificación logística en la cual se elegirán los tipos de formadores a emplear, las condiciones ambientales y el lugar donde se llevará a cabo, los horarios y los tiempos. Además, se establecerá la duración del plan, los recursos necesarios y el presupuesto del que se va a disponer.

El presupuesto debe incluir todos los costes en los que puede incurrir la empresa con esta acción formativa, normalmente se dividen en los siguientes:

- Costes directos: salariales de los formadores, del material didáctico, de seguros de accidente de participantes, de transporte, manutención y alojamiento de los participantes y formadores.
- Costes indirectos: de gastos del personal, de material de apoyo y de luz, agua, calefacción, etc.

La FUNDAE nos facilita las tablas 4 y 5 en las que se desglosan los principales costes de la acción formativa bonificada y que podemos encontrar en el apartado 2.3.3. *Paso 3: Planificación logística (FUNDAE, 2020).*

En la plantilla se han recogido los costes divididos en costes directos e indirectos como vemos en la imagen 5.3 y se ha calculado el coste total del curso y el coste por persona del mismo. La plantilla se debe rellenar con los datos disponibles en la empresa sobre las formaciones realizadas, introduciéndolos en las casillas sombreadas en gris. Los costes totales y por persona se calcularán automáticamente en la plantilla.

Imagen 5.3. Hoja 3: Tabla de costes totales y por persona de las formaciones.

Tabla de Costes Simplificados						DASHBOARD
COSTES DE LOS CURSOS DESGLOSADOS / CURSOS	SEGURIDAD LABORAL	HABILIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE	USO DE LAS REDES SOCIALES	eMARKETING	EXCEL AVANZADO	Total
Costes directos salariales de los formadores	257,00	138,00	125,00	300,00	119,00	939,00
Costes directos salariales de los empleados	122,92	108,00	91,27	167,10	152,63	641,91
Coste directos del material didáctico	296,00	177,00	282,00	288,00	207,00	1250,00
Coste directo de seguros de accidente de participantes	139,00	217,00	151,00	222,00	105,00	834,00
Coste directo de transporte, manutención y alojamiento de los formadores y participantes	266,00	291,00	258,00	165,00	132,00	1112,00
Coste indirecto de gastos de personal	183,00	141,00	133,00	196,00	150,00	803,00
Coste indirecto de material de apoyo	272,00	149,00	117,00	114,00	226,00	878,00
Coste de luz, agua, calefacción...	258,00	256,00	155,00	190,00	141,00	1000,00
COSTE TOTAL DEL CURSO	1793,92	1477,00	1312,27	1642,10	1232,63	7457,91
Participantes en el curso	10	5	4	4	10	33
COSTE POR PERSONA DEL CURSO	179,39	295,40	328,07	410,53	123,26	1336,65

Para un desglose más detallado de los costes de la acción formativa se puede ver abajo:

Desglose de costes

TABLAS DE COSTES - FUNDAE
GASTOS DE PERSONAL PROPIO (DIRECTOS)
GASTOS DE AMORTIZACIÓN (DIRECTOS)
GASTOS EXTERNOS (DIRECTOS)
GASTOS POR DESPLAZAMIENTO (DIRECTOS)
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EXTERNA (INDIRECTOS)
GASTOS DE PERSONAL PROPIO (INDIRECTOS)
GASTOS DE AMORTIZACIÓN (INDIRECTOS)
OTROS COSTES ASOCIADOS A LA GESTIÓN
COSTES DE ORGANIZACIÓN (EXTERNO)
COSTES DE PERSONAL DE PARTICIPANTES

Fuente: Elaboración propia.

Los datos que se recojan en esta tabla resultarán muy útiles para los cálculos de las opciones de financiación y de la información detallada de los cursos para la toma de decisiones posteriores. Además, podrán utilizarse en el cálculo de indicadores de impacto como veremos más adelante.

Asimismo, en la propia plantilla se encuentran más abajo unas tablas elaboradas por FUNDAE por si se quisiese elaborar un desglose más detallado de los costes de la formación.

5.3 PASO 3: INFORMACIÓN SOBRE LOS DESTINATARIOS DE LA FORMACIÓN

El siguiente paso consiste en completar la tabla que se muestra como imagen 5.4. En esta tabla se recogerá información sobre los empleados que van a recibir la formación del curso o diferentes cursos. En ella se deberá incluir el nombre del participante, departamento y puesto que ocupa, salario mensual que recibe, las horas que trabaja al mes, el curso que se le impartió y la valoración que le dio a dicho curso, el salario a la hora se calculará automáticamente en la plantilla.

A partir de los datos de esta plantilla podremos rellenar cómodamente la siguiente, la cual recoge información sobre los cursos impartidos y se completará automáticamente en muchos casos.

Imagen 5.4. Hoja 4: Empleados que recibieron formación.

Empleados en Formación						DASHBOARD		
Nº	Nombre	Departamento	Puesto	salario mensual	horas/mes	salario/hora	Curso a realizar	Nota curso
1	Pelayo	Logística y operaciones	Transportista	1.850,00 €	164	11,28 €	Seguridad laboral	7,50
2	Isidoro	Logística y operaciones	Transportista	1.850,00 €	164	11,28 €	Seguridad laboral	9,50
3	Valeriano	Logística y operaciones	Peón	1.120,00 €	160	7,00 €	Seguridad laboral	7,00
4	Victoria	Dirección	Director	3.845,00 €	160	24,03 €	Seguridad laboral	7,50
5	Luisa	Dirección	Gerente	2.935,00 €	160	18,34 €	Seguridad laboral	8,00
6	Cristobal	Ventas	Vendedor	1.250,00 €	160	7,81 €	Seguridad laboral	7,00
7	Samuel	Ventas	Vendedor	1.250,00 €	160	7,81 €	Seguridad laboral	7,00
8	María	Ventas	Servicio postventa	1.150,00 €	160	7,19 €	Seguridad laboral	10,00
9	Julio	Logística y operaciones	Peón	1.120,00 €	160	7,00 €	Seguridad laboral	10,00
10	Juan	Logística y operaciones	Peón	1.120,00 €	160	7,00 €	Seguridad laboral	6,50
11	Cesar	Dirección	Director	3.845,00 €	160	24,03 €	Servicio al cliente	8,00
12	Esteban	Comercial	Key Account Manager	2.060,00 €	160	12,88 €	Servicio al cliente	5,50
13	Rebeca	Comercial	Representante comercial	1.507,00 €	160	9,42 €	Servicio al cliente	6,00
14	Leopoldo	Comercial	Representante comercial	1.507,00 €	160	9,42 €	Servicio al cliente	8,00
15	Raquel	Comercial	Representante comercial	1.507,00 €	160	9,42 €	Servicio al cliente	7,00
16	Nuria	Marketing	Community Manager	1.296,00 €	160	8,10 €	Uso de las RRSS	5,00
17	Jorge	Marketing	Community Manager	1.296,00 €	160	8,10 €	Uso de las RRSS	6,00
18	Ander	Marketing	Community Manager	1.296,00 €	160	8,10 €	Uso de las RRSS	6,50
19	Jesús	Dirección	Director	3.845,00 €	160	24,03 €	Uso de las RRSS	5,50
20	Juan Angel	I+D	Gerente	3.100,00 €	160	19,38 €	eMarketing	5,00
21	Pau	Marketing	Community Manager	1.296,00 €	160	8,10 €	eMarketing	6,00
22	Vicente	Marketing	Community Manager	1.296,00 €	160	8,10 €	eMarketing	4,00
23	Ana Rosa	Marketing	Community Manager	1.296,00 €	160	8,10 €	eMarketing	7,50
24	Leire	Control de Gestión	Gerente	3.050,00 €	160	19,06 €	Excel avanzado	8,50
25	Iñaki	Control de Gestión	Administrativo	1.450,00 €	160	9,06 €	Excel avanzado	7,00
26	Macarena	Control de Gestión	Administrativo	1.450,00 €	160	9,06 €	Excel avanzado	10,00
27	Bruno	Control de Gestión	Administrativo	1.450,00 €	160	9,06 €	Excel avanzado	9,00
28	Alicia	Control de Gestión	Administrativo	1.450,00 €	160	9,06 €	Excel avanzado	10,00
29	Iván	Dirección	Director	3.845,00 €	160	24,03 €	Excel avanzado	6,50
30	Marco	Recursos Humanos	Gerente	2.980,00 €	160	18,63 €	Excel avanzado	7,50
31	Lidia	Recursos Humanos	Técnico selección personal	1.320,00 €	160	8,25 €	Excel avanzado	8,00
32	Leticia	Contabilidad	Contable	1.350,00 €	160	8,44 €	Excel avanzado	5,50
33	Mateo	Contabilidad	Contable	1.350,00 €	160	8,44 €	Excel avanzado	7,50

Fuente: Elaboración propia.

5.4 PASO 4: RECOGIDA DE INFORMACIÓN SOBRE LOS CURSOS IMPARTIDOS

En la siguiente hoja encontraremos la plantilla con información de los cursos realizados. En las tablas que se exponen (Imagen 5.5) se deben completar los datos que se encuentran sombreados en gris, el resto de casillas toman los datos de otras hojas que se rellenaron previamente.

Gracias a esta plantilla podemos recoger información sobre las empresas realizadoras de los cursos y su contacto. Además, veremos los objetivos que se pretenden conseguir al finalizar los cursos y otro dato importante será comprobar si la empresa ha realizado la comunicación a la Representación Legal de los Trabajadores y ha recibido su aprobación.

Imagen 5.5. Hoja 5: Información sobre los cursos realizados.



Información sobre los cursos realizados

NOMBRE DEL CURSO	EMPRESA REALIZADORA		WEB	TELF.	CONTACTO		OBJETIVOS DEL CURSO
	EMPRESA REALIZADORA	EMPRESA FORMACIÓN			CONTACTO	CONTACTO	
SEGURIDAD LABORAL	Empresa formación 1	www.eformación1.com	1234	eformación1@contacto.com	Solventar los problemas de seguridad que se detectaron en los almacenes.		
HABILIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE	Empresa formación 2	www.eformación2.com	1234	eformación2@contacto.com	Reducir los tiempos para la resolución de quejas.		
USO DE LAS REDES SOCIALES	Empresa formación 1	www.eformación1.com	1234	eformación1@contacto.com	Mejorar la poca presencia en las Redes Sociales.		
eMARKETING	Empresa formación 2	www.eformación2.com	1234	eformación2@contacto.com	Promocionar la empresa con nuevas técnicas de marketing.		
EXCEL AVANZADO	Empresa formación 1	www.eformación1.com	1234	eformación1@contacto.com	Mejorar el uso de las funciones que ofrecen programas como excel.		

NOMBRE DEL CURSO	COSTE TOTAL	HORAS	MODALIDAD Y NIVEL	DESTINATARIOS	LUGAR DE IMPARTICIÓN	FECHA INICIO	FECHA FIN	COM. RL.T	PLANTILLA	SATISFACCIÓN MEDIA
SEGURIDAD LABORAL	1.793,92 €	10	Presencial Superior	10	CANTABRIA	17/3/20	18/3/20	SI	49	8,00
HABILIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE	1.477,00 €	15	Teleformación	5	CANTABRIA	5/6/20	7/6/20	SI	49	6,90
USO DE LAS REDES SOCIALES	1.312,27 €	8	Presencial Básica	4	CANTABRIA	22/4/20	23/4/20	SI	49	7,88
eMARKETING	1.642,10 €	12	Presencial Superior	4	CANTABRIA	9/5/20	11/5/20	SI	49	5,63
EXCEL AVANZADO	1.232,63 €	10	Presencial Superior	10	CANTABRIA	16/1/20	17/1/20	SI	49	7,95
TOTAL	7.457,91 €	55		33						

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, datos como el coste total del curso, los destinatarios, la plantilla o la satisfacción media se completarán automáticamente con información de otras hojas de la plantilla.

La empresa, por su parte, deberá completar las horas de curso que se impartirán, deberá seleccionar en el desplegable la modalidad y el nivel y continuar completando el lugar de impartición, la fecha de inicio y la de fin del curso.

Imagen 5.6. Hoja 5: Desglose de los participantes por curso.

Desglose de participantes por curso

PARTICIPANTES CURSO DE :		SEGURIDAD LABORAL		nº PERSONAS	10
Participantes	Departamento	Puesto	Puntuación del curso	Coste Unitario	
Pelayo	Logística y operaciones	Transportista	7,50	179,39	
Isidoro	Logística y operaciones	Transportista	9,50	179,39	
Valeriano	Logística y operaciones	Peón	7,00	179,39	
Victoria	Dirección	Director	7,50	179,39	
Luisa	Dirección	Gerente	8,00	179,39	
Cristobal	Ventas	Vendedor	7,00	179,39	
Samuel	Ventas	Vendedor	7,00	179,39	
María	Ventas	Servicio postventa	10,00	179,39	
Julio	Logística y operaciones	Peón	10,00	179,39	
Juan	Logística y operaciones	Peón	6,50	179,39	

Fuente: Elaboración propia.

Justo debajo se encuentra el desglose de participantes por curso donde se visualiza una ficha con los datos de cada curso, recogidos cómodamente para disponer de un resumen sobre cada uno de los cursos que se han realizado. En este caso se muestra un ejemplo con el curso de “seguridad laboral”, pero en la plantilla hay una ficha para cada curso.

5.5 PASO 5: CÁLCULO DE LA FINANCIACIÓN DISPONIBLE

Un paso muy importante para llevar a cabo la formación en la empresa es conocer cómo se va a financiar ésta. La FUNDAE ofrece información para poder calcular la financiación disponible para cada tipo de empresa, como vimos en el apartado 3.1. *La financiación de la formación continua en la empresa.*

Esta parte de la plantilla ofrece una herramienta muy útil que realizará todos los cálculos necesarios de forma automática para que cada empresa pueda conocer qué aportación mínima y qué porcentaje de cuota bonificable le corresponde en base al número de trabajadores con los que cuenta y el tipo de formación que va a realizar, ya sea presencial (básica o superior), teleformación, a distancia o mixta.

Para ello, solo deberán rellenar las celdas sombreadas: sueldo base, prorrateo de complementos y aportación a la Seguridad Social del año anterior.

En el ejemplo que se ha empleado para hacer esta estimación se utiliza un promedio de sueldos base y complementos retributivos prorrateados (considerando básicamente las pagas extras); si bien en la realidad, las empresas podrán conocer la aportación a la SS en concepto de formación sumando las cantidades devengadas por estos conceptos de sus recibos de liquidación mensuales TC1.

Finalmente, en esta pantalla dedicada a la financiación se obtiene un resumen de las fuentes de financiación utilizadas para cada curso, indicando claramente la aportación total que debería hacer la empresa.

Imagen 5.7. Cálculo de la financiación disponible para la formación en la empresa.

DASHBOARD

Financiación de la formación en la empresa

INFORMACIÓN PARA EL CÁLCULO DEL CRÉDITO FORMATIVO ANUAL

Cálculo del crédito máximo bonificable

Número de trabajadores	Aportación mínima empresa (1)	% Crédito bonificable (2)
De 1 a 5	0%	4,20 €
6 a 9	5%	10,00 €
10 a 49	10%	75%
50 a 249	20%	60%
250 o más	40%	50%

(1) Sobre coste formación.
 (2) Sobre la cuantía ingresada por la empresa en concepto de formación profesional durante el año anterior.

APORTACIÓN ANUAL EN CONCEPTO DE FORMACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL

Sueldo base (*media)	Porrato de complementos	BASE COTIZACIÓN (*media)	TIPO EMPRESA (%)	TIPO TRABAJADOR (%)	Aportación mensual a la SS	Número de empleados	APORTACIÓN SS AÑO ANTERIOR
1500	250	1750	0,0075	0,001	14,88	49	7203

(*): Para hacer esta estimación se utiliza un promedio de sueldos base y complementos retributivos prorrateados (considerando básicamente las pagas extras); si bien en la realidad, las empresas podrían conocer la aportación a la SS en concepto de formación sumando las cantidades devengadas por estos conceptos de

APORTACIÓN ANUAL EN CONCEPTO DE FORMACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL

Cursos	Limite módulo €/h	PERSONAS	HORAS	Coste total	Coste/persona/hora	Aportación mínima (%)	Aportación min (€)	Cuota bonificable (%)	Aportación max (€)
SEGURIDAD LABORAL	13,00	10,00	10,00	1793,92	179,4	0,10	179,39	0,75	54.025
HABILIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE	7,50	5,00	15,00	1477,00	19,69	0,10	147,70	0,75	54.025
USO DE LAS REDES SOCIALES	9,00	4,00	8,00	1312,27	41,01	0,10	131,23	0,75	54.025
eMARKETING	13,00	4,00	12,00	1642,10	34,21	0,10	164,21	0,75	54.025
EXCEL AVANZADO	13,00	10,00	10,00	1232,63	123,33	0,10	123,26	0,75	54.025

RESUMEN DE FUENTES DE FINANCIACIÓN

Cursos	COSTE TOTAL	Aportación empresa (€)	Bonificación SS (€)	Resto	TOTAL A PAGAR
SEGURIDAD LABORAL	1.793,92	179,39	1.300,00	314,53	493,92
HABILIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE	1.477,00	147,70	962,50	766,80	914,50
USO DE LAS REDES SOCIALES	1.312,27	131,23	288,00	893,04	1.024,27
eMARKETING	1.642,10	164,21	624,00	853,89	1.018,10
EXCEL AVANZADO	1.232,63	123,26	1.300,00	-190,64	-
TOTAL	7.457,91	745,79	4.074,90	2.637,62	3.452,78

Fuente: Elaboración propia.

5.6 PASO 6: CÁLCULO DE INDICADORES DE RENDIMIENTO Y RENTABILIDAD

Este cálculo busca medir los efectos de la formación mediante diversos indicadores de impacto. Esta herramienta sirve para comparar dos o más datos y arroja valores, información, magnitudes o criterios, como podría ser el grado de cumplimiento de los objetivos o de satisfacción de un participante.

En el apartado 2.1.4. *Indicadores de impacto* se proponen 6 indicadores de impacto que serían útiles para la evaluación, los cuales son variación de los ingresos, incremento de la productividad, disminución de los accidentes de trabajo, mejoramiento de la salud, tasa de retorno personal por unidad invertida y tasa de retorno global por unidad invertida. Además, se indica cómo realizar su cálculo.

Estos indicadores nos ayudan a identificar, seguir la evolución y medir los efectos que ha producido la formación en la empresa en un período de tiempo determinado. En este caso vamos a ver los distintos indicadores utilizados en el Cuadro de Mando (véase imagen 5.1): indicadores de productividad, de coste por hora de formación impartida, de rentabilidad mediante el ROI y tasas de variación y de satisfacción.

En primer lugar, veremos los indicadores de productividad mediante los cuales podremos determinar si la formación ha repercutido de manera positiva o negativa en la productividad de la empresa y de los empleados. Los indicadores se muestran en la siguiente imagen 5.7.

En este caso se ha calculado la tasa de productividad antes y después de la formación para determinar el incremento de la productividad que, como vemos en el ejemplo creado, es positivo (0,72%). En las tasas se deben introducir los datos que se indican en las casillas sombreadas, por el contrario, el incremento se calculará solo.

Además, encontramos otros indicadores como el coste de adquisición de un nuevo cliente antes y después de la formación impartida. Es importante conocer cuánto nos cuesta atraer a un cliente porque, en este caso, con los cursos de Marketing y Redes Sociales impartidos se podría disminuir dicho coste. En este caso se alcanza el porcentaje objetivo, por tanto se refleja en verde la desviación (33%).

Por otro lado, el tiempo de realización de una tarea va relacionada con la productividad de los empleados. Estos dos indicadores nos muestran el tiempo que tarda mi empleado en llevar a cabo sus tareas y qué beneficio me reporta cada uno de ellos, comparándolo con cifras de años anteriores podremos ver si la formación ha supuesto cambios. En el ejemplo vemos que no se ha alcanzado el objetivo de la empresa en ambos indicadores (-5% y 1,5%, respectivamente) y por tanto la desviación es negativa y aparece en rojo, -37% para el tiempo medio de realización de una tarea y -55% para la productividad de los empleados.

No se debe olvidar que los porcentajes objetivo deben ser rellenados por la empresa en la celda que aparece sombreada en azul, para que así puedan realizarse automáticamente los cálculos posteriores. Aunque al igual que sucedía en el primer caso con las tasas y el incremento, las tasas de variación y el incremento en la productividad de los empleados se calculará de forma automática, ya que la hoja cuenta con todos los datos necesarios para que así sea.

Este proceso puede resultar más complicado para las organizaciones ya que los indicadores deben ser seleccionados correctamente para que resulten útiles y el resultado sea riguroso.

Imagen 5.7. Hoja 7: Indicadores de productividad de la formación.

Indicadores de Productividad de la Formación



Tasa de productividad antes de la formación			139,38 €
$\frac{\text{Producción total}}{\text{Horas trabajadas}}$	Inserte aquí la Producción Total de la empresa antes de la formación	223.000,00 €	
	Inserte aquí el total de horas trabajadas antes de la formación	1600	

Tasa de productividad después de la formación			140,38 €
$\frac{\text{Producción total}}{\text{Horas trabajadas}}$	Inserte aquí la Producción Total de la empresa después de la formación	224.600,00 €	
	Inserte aquí el total de horas trabajadas después de la formación	1600	

Incremento de la productividad			RESULTADO	OBJETIVO	DESVIACIÓN
$\frac{\text{Tasa prd después} - \text{Tasa prd antes}}{\text{Tasa prd antes}} \times 100$	Inserte aquí la tasa de productividad antes de la formación	139,375	0,72%	0,5%	43%
	Inserte aquí la tasa de productividad después de la formación	140,375			

Coste de adquisición de un nuevo cliente antes de la formación			37,50 €
$\frac{\text{Coste de adquisición de un nuevo cliente}}{\text{Nº total de clientes atraídos}}$	Inserte aquí el coste invertido para atraer a un cliente	7.200,00 €	
	Inserte aquí el número total de clientes atraídos	192	

Coste de adquisición de un nuevo cliente después de la formación			32,50 €
$\frac{\text{Coste de adquisición de un nuevo cliente}}{\text{Nº total de clientes atraídos}}$	Inserte aquí el coste invertido para atraer a un cliente	6.500,00 €	
	Inserte aquí el número total de clientes atraídos	200	

Variación del coste de adquisición de un nuevo cliente			RESULTADO	OBJETIVO	DESVIACIÓN
$\frac{\text{Cte adq. después} - \text{Cte adq. antes}}{\text{Coste adq. antes}} \times 100$	Inserte aquí el coste de adquisición antes de la formación	37,5	-13,33%	-10%	33%
	Inserte aquí el coste de adquisición después de la formación	32,5			

Tiempo medio de realización de una tarea antes de la formación			10,33 min
$\frac{\text{Tiempo total en completar una tarea}}{\text{Nº de veces que realiza la tarea}}$	Inserte aquí el tiempo total en completar una tarea (minutos)	41300	
	Inserte aquí el número de veces que se ha realizado una tarea	4000	

Tiempo medio de realización de una tarea después de la formación			10 min
$\frac{\text{Tiempo total en completar una tarea}}{\text{Nº de veces que realiza la tarea}}$	Inserte aquí el tiempo total en completar una tarea (minutos)	40000	
	Inserte aquí el número de veces que se ha realizado una tarea	4000	

Variación del tiempo medio de realización de una tarea			RESULTADO	OBJETIVO	DESVIACIÓN
$\frac{\text{Tpo tarea después} - \text{Tpo tarea antes}}{\text{Tiempo por tarea antes}} \times 100$	Inserte aquí el tiempo en completar una tarea antes de la formación	10,325	-3,15%	-5%	-37%
	Inserte aquí el tiempo en completar una tarea después de la formación	10			

LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA: PROPUESTA PARA SU VALORACIÓN POSTERIOR BASADA EN KPI'S

Productividad de los empleados antes de la formación					
$\frac{\text{Ingresos totales anuales}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}}$	Inserte aquí los ingresos totales anuales del año anterior	208.600,00 €	4.257,14 €		
	Inserte aquí el número total de empleados	49			
Productividad de los empleados después de la formación					
$\frac{\text{Ingresos totales anuales}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}}$	Inserte aquí los ingresos totales anuales	210.000,00 €	4.285,71 €		
	Inserte aquí el número total de empleados	49			
Incremento de la productividad de los empleados					
$\frac{\text{Tasa prd después} - \text{Tasa prd antes}}{\text{Tasa prd antes}} \times 100$	de los empleados antes de la formación	4257,14	0,67%	1,5%	-55%
	de los empleados después de la formación	4285,71			

Fuente: Elaboración propia.

Los siguientes indicadores que veremos son de rentabilidad y se plasman mediante tasas de variación y el cálculo del ROI (*Return On Investment*) como vemos en la imagen 5.9.1.

El cálculo de la variación de los ingresos nos servirá para calcular las tasas de retorno. En esta operación solo debemos incluir la cifra de ventas después de la formación y el resto de cálculos se harán automáticamente. En el caso concreto del ejemplo mostrado, se estableció como objetivo el 5% y el resultado es de 1,10%, a pesar de ser positiva no alcanza el objetivo establecido, por lo que obtenemos una desviación negativa, la cual visualmente se pone automáticamente en color rojo. Si la desviación fuera positiva esa celda automáticamente se sombrearía en verde. Con la tasa de retorno personal sucede lo mismo, por eso la desviación aparece en rojo. Por el contrario, en la tasa de retorno global se alcanza el objetivo por lo que la desviación se muestra verde.

Imagen 5.9.1. Hoja 8: Indicadores de rentabilidad de la formación: ROI (Return On Investment).

Indicadores de Rentabilidad de la Formación				DASHBOARD		
Variación de los ingresos				RESULTADO	OBJETIVO	DESVIACIÓN
$\frac{\text{Ingresos después} - \text{Ingresos antes}}{\text{Ingresos antes}} \times 100$	Inserte aquí la cifra de ventas antes de la formación	210.000,00 €	1%	5%	-78%	
	Inserte aquí la cifra de ventas después de la formación	212.300,00 €				
Tasa de retorno personal por unidad invertida				RESULTADO	OBJETIVO	DESVIACIÓN
$\frac{\text{Ingresos nuevos generados por persona}}{\text{Coste por persona del aprendizaje}} \times 100$	Inserte aquí la diferencia de la cifra de ventas entre las personas	69,70	5%	10%	-48%	
	Inserte aquí el coste por persona de la formación realizada (€/persona)	1336,65				
	Inserte aquí el número de personas que han recibido formación	33				
Tasa de retorno global por unidad invertida				RESULTADO	OBJETIVO	DESVIACIÓN
$\frac{\text{Ingresos nuevos totales generados}}{\text{Coste total del aprendizaje}} \times 100$	Inserte aquí la diferencia de la cifra de ventas	2.300,00 €	31%	10%	208%	
	Inserte aquí el coste total de la formación realizada	7.457,91 €				

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con los indicadores de rentabilidad, vamos a ver tres tasas de variación de reducción de costes de producción, reducción de tiempo de fabricación y de aumento de llamadas a clientes (Imagen 5.9.2). Se han escogido estos indicadores para que encajen con los distintos cursos formativos que se puedan impartir en cada empresa.

Imagen 5.9.2. Hoja 8: Indicadores de rentabilidad de la formación: Tasas de variación.

Reducción de los costes de producción			RESULTADO	OBJETIVO	DESVIACIÓN
$\frac{\text{Ctes. prod. después} - \text{Ctes. prod. antes}}{\text{Ctes. prod. antes}} \times 100$	Inserte aquí los costes de producción antes de la formación	89.000,00 €	-4,49%	-2%	125%
	Inserte aquí los costes de producción después de la formación	85.000,00 €			
Reducción del tiempo de fabricación			RESULTADO	OBJETIVO	DESVIACIÓN
$\frac{\text{Tiempo fab. después} - \text{Tiempo fab. antes}}{\text{Tiempo fab. antes}} \times 100$	Inserte aquí el tiempo de fabricación antes de la formación	200	-10,00%	-5%	100%
	Inserte aquí el tiempo de fabricación después de la formación	180			
Aumento de las llamadas a clientes			RESULTADO	OBJETIVO	DESVIACIÓN
$\frac{\text{Llamadas después} - \text{Llamadas antes}}{\text{Llamadas antes}} \times 100$	Inserte aquí las llamadas a clientes antes de la formación	20000	25,00%	25%	0%
	Inserte aquí las llamadas a clientes después de la formación	25000			

Fuente: Elaboración propia.

En este caso se deben insertar todos los datos que nos pide la plantilla en las casillas sombreadas correspondientes. Como vemos, en los dos primeros casos el resultado es negativo, lo que repercute positivamente en la empresa porque se reducen los costes y los tiempos de fabricación.

Además, se cumple con los objetivos establecidos por lo que la desviación se muestra en verde. Por el contrario, el aumento en llamadas a clientes es positivo, porque se han realizado más llamadas tras la formación recibida y se cumplen exactamente los objetivos, por tanto, no hay desviación.

El último indicador que muestra la plantilla es una encuesta de satisfacción que se puede completar en el propio Excel por los trabajadores, en este caso, se mostrará en el anexo VI para una mayor comodidad. Este tipo de encuestas se deben analizar por parte de la empresa para ver si el trabajador ha quedado conforme con la formación que ha recibido y, de no ser así, detectar donde hubo problemas.

5.7 PASO 7: MANAGEMENT REPORT

Para finalizar, encontramos una hoja con el *Management Report*, en el cual se recogen los datos de indicadores y de distintas variables de la plantilla, a través de tablas y gráficos para la toma de decisiones sobre la formación en la empresa.

Este informe podría arrojar los datos necesarios para que los directivos de la empresa puedan dirigir con éxito el negocio. Los informes de gestión son de absoluta importancia para una estrategia organizativa, ya que ayuda a identificar errores y tomar decisiones adecuadamente y aumentar la eficiencia, en este caso de la formación.

En primer lugar, se analiza la inversión que ha realizado la empresa en formación en el presente año desglosada por los cursos impartidos. Como se puede observar, en

este caso, el curso que ha supuesto un mayor desembolso para la empresa ha sido el de seguridad laboral, aunque el coste de los cursos es bastante similar. Debido a esto, no se acusan grandes diferencias en este caso concreto.

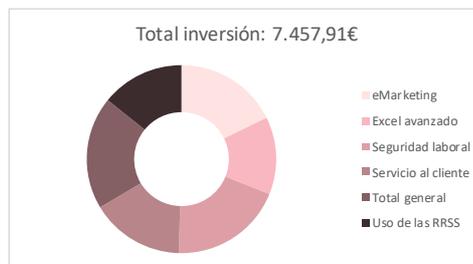
Imagen 5.10. Hoja 9: Management report.

EXECUTIVE SUMMARY



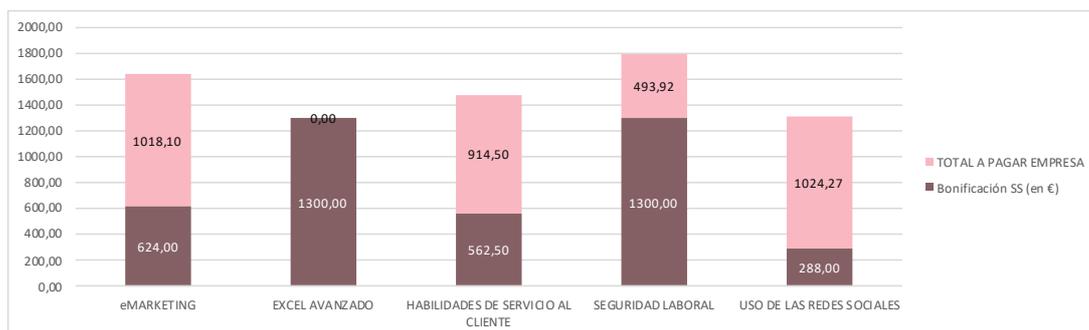
Inversión en formación

CURSOS	COSTES TOTALES
Excel avanzado	1.232,63 €
Uso de las RRSS	1.312,27 €
Servicio al cliente	1.477,00 €
eMarketing	1.642,10 €
Seguridad laboral	1.793,92 €
Total general	7.457,91 €



Financiación de la formación

CURSO	Aportación empresa (en €)	Bonificación SS (en €)	TOTAL A PAGAR EMPRESA
eMARKETING	164,21	624,00	1018,10
EXCEL AVANZADO	123,26	1300,00	0,00
HABILIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE	147,70	562,50	914,50
SEGURIDAD LABORAL	179,39	1300,00	493,92
USO DE LAS REDES SOCIALES	131,23	288,00	1024,27
Total general	745,79	4074,50	3450,78



Fuente: Elaboración propia

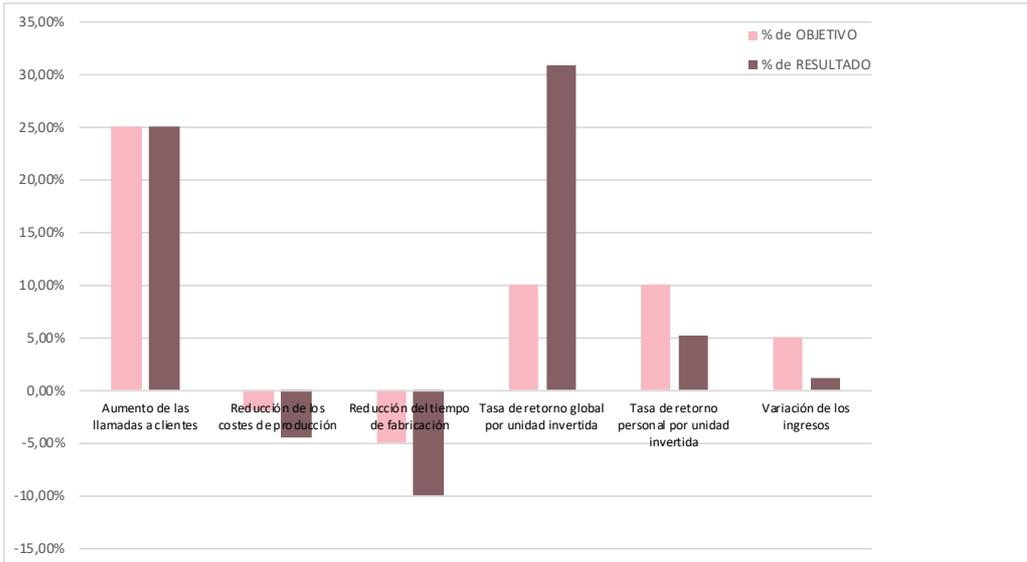
Por otro lado, se analizará que parte del coste del curso deberá ser abonado por la empresa y cual será bonificado por la Seguridad Social. En este caso los cursos más rentables para la empresa son el de “Excel avanzado”, “eMarketing” y “Seguridad Laboral” que, tanto el curso de eMarketing como de Seguridad Laboral, a pesar de ser los más costosos no será la empresa quien aporte el grueso del desembolso.

Completaremos el análisis con los indicadores de productividad y *Return On Investment* mediante los cuales podremos analizar si la empresa ha cumplido con los objetivos que se propuso conseguir tras la realización de la formación. También, se analizarán indicadores de rentabilidad y tasas de variación, como veremos a continuación.

Imagen 5.11. Hoja 9: Management report.

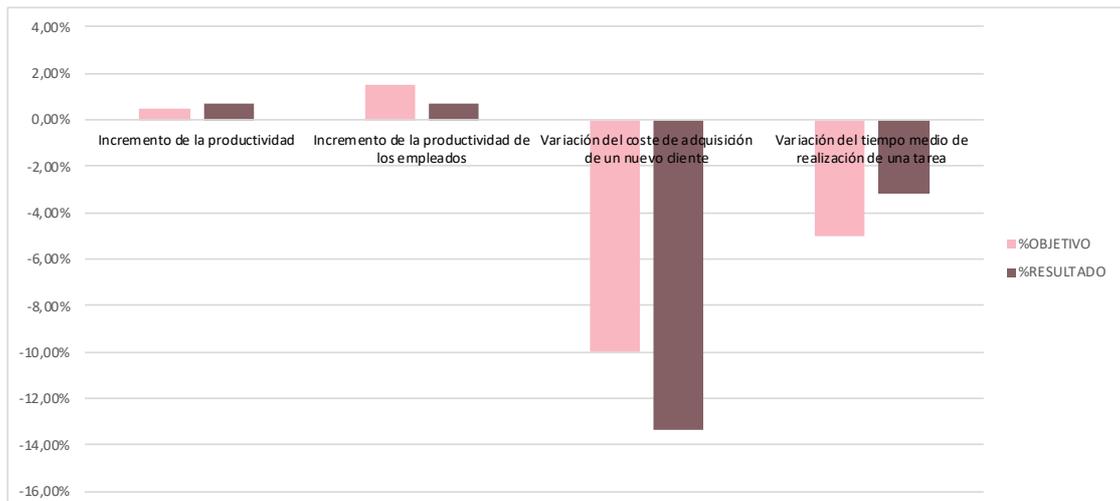
KPI - Productivity and Return on Investment

KPI	% OBJETIVO	% RESULTADO	% DESVIACIÓN
Aumento de las llamadas a clientes	25,00%	25,00%	0%
Reducción de los costes de producción	-2,00%	-4,49%	125%
Reducción del tiempo de fabricación	-5,00%	-10,00%	100%
Tasa de retorno global por unidad invertida	10,00%	30,84%	208%
Tasa de retorno personal por unidad invertida	10,00%	5,21%	-48%
Variación de los ingresos	5,00%	1,10%	-78%
Total general	43,00%	47,65%	307%



KPI - Profitability and Rates of Change

KPI	%OBJETIVO	%RESULTADO	%DESVIACIÓN
Incremento de la productividad	0,50%	0,72%	43,50%
Incremento de la productividad de los empleados	1,50%	0,67%	-55,26%
Variación del coste de adquisición de un nuevo cliente	-10,00%	-13,33%	33,33%
Variación del tiempo medio de realización de una tarea	-5,00%	-3,15%	-37,05%
Total general	-13,00%	-15,09%	-15,47%



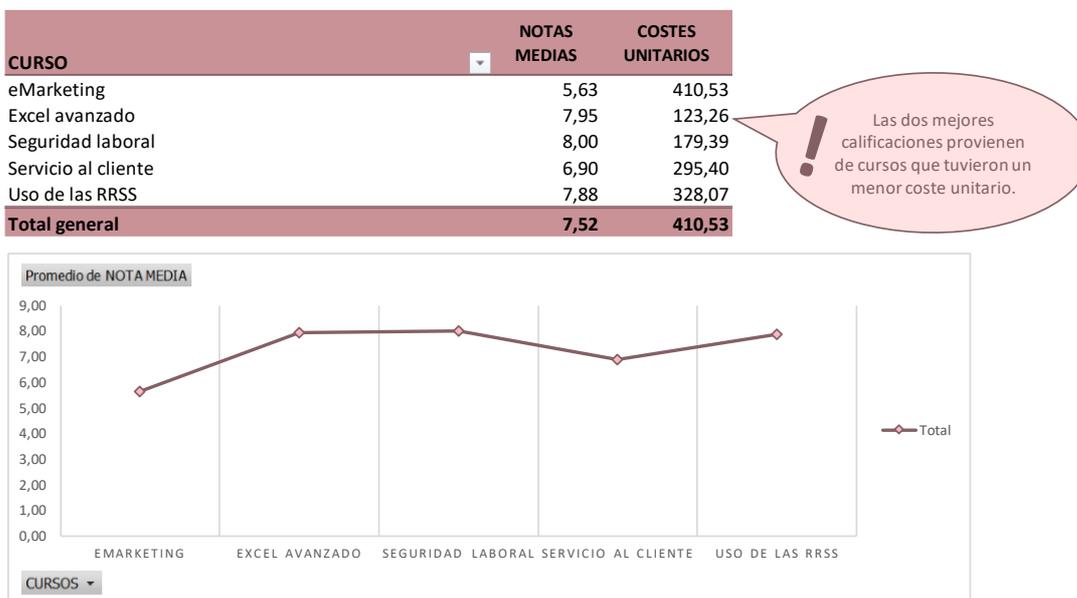
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y gráfico que se recogen en la imagen 5.11 se ve como, por ejemplo, se alcanza el objetivo de reducción de costes de producción y la desviación se muestra en verde, mientras que la variación en los ingresos no ha sido suficiente para alcanzar el objetivo y la desviación se muestra en rojo.

Además, se realizará el mismo análisis para las ratios de rentabilidad y tasas de variación como la variación del tiempo medio de realización de una tarea, la cual no alcanza el objetivo de la empresa y su desviación aparece en rojo, al igual que la variación del coste de adquisición de un cliente que si alcanza el objetivo y por tanto, la desviación aparece en verde.

Imagen 5.12. Hoja 9: Management report.

Valoraciones de los cursos impartidos



Fuente: Elaboración propia.

Para continuar con la evaluación de los cursos, veremos la valoración media que éstos recibieron por parte de los participantes y el coste por persona que este supuso. En este caso, las mejores calificaciones provienen de cursos que tuvieron un menor coste por persona para la empresa.

Lo que puede indicar que el coste del curso no va directamente relacionado con la calidad que éste pueda tener o el valor que le pueda aportar a la empresa. Este valor se determinará mediante los indicadores que se comentaron anteriormente, los cuales se basan en datos reales aportados por la empresa.

Para finalizar, se analizará si la empresa cumple con el mínimo legal requerido de formación profesional para el empleo, 20 horas por trabajador, como se recoge en el apartado 1.3. *Mínimo legal requerido de formación profesional para el empleo.*

Imagen 5.13. Hoja 9: Management report.

Cumplimiento del mínimo de horas de formación

Horas de formación sobrantes del año anterior (superávit)	0	
	Total	
Horas de formación impartidas en este año + superávit año anterior	355	¿Se cumple con el mínimo de horas anuales de formación?
Déficit de horas de formación de este año	305	NO CUMPLE

Fuente: elaboración propia.

En este caso, la empresa deberá rellenar las horas de formación que obtuvo de superávit el año anterior, si es que hubo alguna, para comprobar si se cumple con el mínimo establecido. De ser así, bajo la pregunta “¿Se cumple con el mínimo de horas anuales de formación?” aparecerá automáticamente “SI CUMPLE”.

De no ser así, como es el caso en el ejemplo, aparecerá “NO CUMPLE” y se calcularán automáticamente las horas de formación que debería dar la empresa a sus empleados para cumplir la normativa. No se debe olvidar que este cálculo no engloba al total de la plantilla, sólo a los empleados que reciben la formación, es decir, 33 del total de empleados. Éstos necesitarían aún más horas para completar las 20 horas obligatorias. Sin embargo, no debemos olvidar que el resto de la plantilla, hasta 49, sigue sin haber recibido ninguna formación, por lo que, deberían recibir esas horas.

Este informe ayudará a los responsables de la formación impartida en la empresa en la toma de decisiones acerca de los cursos, en cuanto a presupuesto necesario, financiación, rentabilidad y productividad obtenidas, valoración por parte de los participantes y cumplimiento de la legislación vigente sobre formación en la empresa.

6. CONCLUSIONES

La formación en la empresa adquirió mayor importancia a medida que se demandaban mayores cualificaciones profesionales para desempeñar las tareas específicas de cada puesto de trabajo y conseguir que la empresa sea competitiva en el mercado.

Las acciones formativas que se lleven a cabo deben estar correctamente planificadas, como se ha demostrado a lo largo de este trabajo para que no disten de la estrategia y objetivos organizacionales y aporten mayor valor a la empresa. Sin embargo, diseñar formación útil para las empresas en ocasiones puede suponer una tarea compleja. Por ello, se ha analizado cada fase de la elaboración del plan de formación y se ha centrado la atención en la fase de evaluación del mismo.

Cada vez son más los trabajadores que reciben formación continua en las empresas, pero dada su complejidad, no siempre se realiza una evaluación posterior que no se base en una simple encuesta de satisfacción realizada a los empleados participantes. Es por ello que existe una insuficiente fase evaluativa de las acciones formativas, además de otras dificultades a la hora de evaluar el impacto y la rentabilidad de la formación como son:

- La identificación de los efectos de la formación entre los datos y variables aportados por la empresa.
- La dificultad en la medida de ciertos efectos de la formación, especialmente a nivel económico.
- La falta de instrumentos de medición adecuados y de acceso a numerosos datos de las empresas.
- El coste que supone el diseño y realización de la evaluación a un nivel más profundo.
- La falta de interés por parte de las directivas en la asignación de los recursos necesarios para la evaluación de impacto de las formaciones.

Las empresas que, normalmente, deciden afrontar estos problemas son las que conciben la formación como una inversión y consideran necesaria la evaluación de impacto y la rentabilidad de la formación como un paso muy importante para lograr el éxito con la realización de sus formaciones.

Para superar estas dificultades se debe introducir un plan de evaluación de la formación completo, con el fin de determinar si los resultados de la formación han generado beneficios, tanto a nivel cualitativo como económico. Como parte principal de este trabajo se ha incluido el diseño de una herramienta que facilite la evaluación de estas acciones en las empresas.

La herramienta aportada en este trabajo permite analizar aspectos de la evaluación como son la inversión realizada en la formación y la financiación con la que podrá contar la empresa mediante bonificaciones en la Seguridad Social. Además, se incluye el cálculo de numerosos indicadores para poder conocer el impacto de la formación en variables como: llamadas a clientes, costes de producción, tiempo de fabricación, o directamente la variación que ha supuesto para los ingresos de la empresa.

Por otro lado, se analizará la rentabilidad mediante el cálculo de tasas de retorno tanto a nivel global como por persona. La simplicidad en la introducción de datos que deberá aportar la empresa, hace de la plantilla una herramienta muy útil para solventar los problemas que presentaban las empresas a la hora de evaluar sus formaciones.

Otro aspecto en el que se ha incidido a lo largo del trabajo es la normativa vigente en cuanto a formaciones para profesionales en las empresas. La plantilla permitirá recoger datos como si se ha cumplido con la correcta comunicación a la Representación Legal de los Trabajadores y ha recibido su aprobación, o si la empresa cumple con el mínimo de horas de formación recogidas en el Estatuto de los Trabajadores y, de no ser así, cuál es el déficit de horas con el que cuenta.

Como conclusión final insistir en que los responsables de las empresas deben tener como una de sus prioridades en cuanto a formación la evaluación de ésta, ya que, la principal problemática que se plantea actualmente es la falta de sentido de los planes de formación de Recursos Humanos sin evaluación.

Con este trabajo se ha querido manifestar la importancia de la formación en la empresa, la complejidad y problemática que supone para las organizaciones la evaluación de la formación y la necesidad de que esta fase se lleve a cabo. Es necesario inculcar una nueva cultura de formación como estrategia de desarrollo para las empresas y hacer hincapié en la gestión de la evaluación de la formación, dado que es tan importante la impartición de la formación como la evaluación de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, C., 2012. *'Atracción de talento. Puntos clave para Recursos Humanos', Axeleratum..* [En línea] Available at: <http://axeleratum.com/2012/recursos-humanos-y-atraccion-de-talento-puntos-clave/>.
- Alandes, J., 2002. *La formación y la gestión del talento..* [En línea] Available at: <http://www.ucla.edu.ve/dac/Departamentos/AdmRecHumNV/Material/UNIDAD%20VI%20Capacitaci%F3n%20y%20desarrollo%20del%20RRHH/La%20formaci%F3n%20y%20la%20gestion%20del%20talento%20humano.doc> [Último acceso: Noviembre 2020].
- Amat, O. & Pineda, P., 1996. *Aprender a Enseñar*. s.l.:Bellaterra: Gestión 2000, S.A..
- AMBLER, T. & BARROW, S., 1996. The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, January(4), pp. 185-206.
- Anon., s.f. *Capítulo 2. La formación en la empresa. Conceptos teóricos de aplicación..* [En línea] Available at: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6759/07CAP21.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Backhaus, K. & Tikoo, S., 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), pp. 501-517.
- Barreda, R., 1995. *Aprendizaje. La Función de Educación en la Empresa Moderna..* Madrid: Conorg S.A..
- Betancourt, D. F., 2019. *Muestreo del trabajo: Qué es y cómo se hace..* [En línea] Available at: www.ingenioempresa.com/muestreo-del-trabajo [Último acceso: 16 diciembre 2020].
- Billorou, N., Pacheco, M. & Vargas, F., 2011. *Guía para la evaluación de impacto de la formación..* Montevideo: OIT/Cinterfor.
- Bizneo, 2020. *Cómo diseñar un plan de formación para tu empresa.* [En línea] Available at: [https://www.bizneo.com/blog/plan-de-formacion/#Redacta los objetivos especificos del plan](https://www.bizneo.com/blog/plan-de-formacion/#Redacta%20los%20objetivos%20especificos%20del%20plan) [Último acceso: enero 2021].
- Bizneo, 2020. *Cómo medir el ROI de tu formación.* [En línea] Available at: <https://www.bizneo.com/blog/roi-formacion/> [Último acceso: enero 2021].
- BOE, 2020. CAPÍTULO II: Formación programada por las empresas. 17 Abril, Sec. III (107), pp. 29252-29253.
- BUENO, E., ARAGÓN, E. & GARCÍA, V., 2001. *El capital intangible frente al capital intelectual desde la perspectiva de las capacidades dinámicas.* Zaragoza, XI Congreso Nacional de ACEDE.
- Bukcley, R. & Caple, J., 1991. *La Formación. Teoría y Práctica.* Madrid: Díaz de Santos.
- BURMANN, C. & ZEPLIN, S., 2009. Key Determinants of Internal Brand Management Success: An Exploratory Empirical Analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), pp. 264-284.
- Cainiciela Ramírez, F. & Pazos Egúsquiza, P., 2016. *La relación entre satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotación en profesionales de una empresa minera en el Perú..* [En línea]

Available at:
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1655/Fiorella_Tesis_maestria_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
[Último acceso: Noviembre 2020].

Davis, K. & Newstrom, W., 2002. *Comportamiento humano en el trabajo*. Undécima ed. s.l.:Mc Graw Hill.

de Colmán, D. R., 2005. *La gestión del talento humano como factor clave para el desarrollo..* [En línea]
Available at: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5654236>

Dolan, S., Cabrera, R. & Cabrales, A., 2014. *La gestión de personas y del talento..* s.l.:Mc Graw Hill Education.

Dolan, S. L., Valle, R. & Schuller, R. S., 2003. *La gestión de los recursos humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI*. s.l.:McGraw-Hill.

Drucker, P., 1998. La productividad del trabajador del conocimiento: Máximo desafío. *Harvard Deusto Business Review*, Issue 98, pp. 22-33.

EISENHARDT, K. & MARTÍN, J., 2000. Dynamics Capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, Volumen 21, pp. 1105-1121.

Fernández, G., 2000. *La empresa Emocionalmente Inteligente*. s.l.:Grupo Recoletos, I Congreso Internacional de Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual.

Fernández-Salineró, C., 1999. El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas.. *Revista Complutense de Educación*, 10(1), pp. 181-242.

FUNDAE, 2021. *Fundación Estatal para la Formación en el Empleo*. [En línea] Available at: <https://www.fundae.es/>
[Último acceso: diciembre 2020].

Gan, F., Alonso, B. & Francisco, E. y. P. S., 1995. *Manual de Técnicas e Instrumentos de formación en la empresa..* Barcelona: Apóstrofe.

Giraldo, A. M., Jaramillo, M. & Castillo, M. B., 2006. Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Guillermo de Ockham*, 1(4).

González, C., Garza, Z. & López, E., 2013. *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista*. [En línea] Available at: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF601_Satisfacci_n_Laboral_y_Rotaci_n_de_Personal.pdf
[Último acceso: Noviembre 2020].

González, M., 2014. *El Plan de Formación en la Empresa*. [En línea] Available at: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/4435/TFG-O%20123.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jericó, P., 2001. *La gestión del talento: enfoque conceptual y empírico*. [En línea] Available at: <https://search.proquest.com/docview/1348772004/fulltextPDF/7CE4AC9BA1DD4695PQ/1?accountid=14497>

Jericó, P., 2008. *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso..* Madrid: Pretince Hall: Financial Times.

Laboy, C., 2020. *Cómo medir el ROI de la formación para empleados*. [En línea] Available at: <https://factorialhr.es/blog/medir-roi-formacion-empleados/> [Último acceso: enero 2021].

Llorens, S., 1996. *Detección de necesidades formativas: una clasificación de instrumentos.*, s.l.: s.n.

López, J., 2011. *Propuesta para reducir la rotación de personal*. [En línea] Available at: http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html [Último acceso: 16 Noviembre 2020].

Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M. & Montoya Serrano, A., 2010. *El factor del talento humano en las organizaciones*. [En línea] Available at: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4786562>

Mertens, L., 2002. Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias.. *Trazos de la formación*, Issue 15, pp. 7-30.

MERZ, M., HERBST, U. & YAVUZ, O., 2009. *Measuring Employer Brand Value*. s.l., Proceedings of the EMAC Conference.

Miller Ruiz, B., 2017. *Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa compartamos financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016.* [En línea] Available at: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2328/1/RE_ADMI_BRYAN.MILLER_INFLUENCIA.DE.LA.ROTACION.DE.PERSONAL.EM.LA.PRODUCTIVIDAD_DATOS.PDF [Último acceso: Noviembre 2020].

Moliner, M., 1988. *Diccionario de uso del español*. 1ª edición ed. Madrid: Gredos.

Parellada, M., Sáez, F., Sanromà, E. & Torres, C., 1999. *La formación continua en las empresas españolas y el papel de las universidades*. Madrid: Civitas.. [En línea] Available at: http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/fcontinua.pdf [Último acceso: Noviembre 2020].

Pineda Herrero, P., 2000. *Evaluación del impacto de la formación de las organizaciones*. [En línea] Available at: <https://www.raco.cat/index.php/Educador/article/viewFile/20737/20577> [Último acceso: noviembre 2020].

Pineda, P. & S. J., 2006. *El nuevo modelo de formación continua en España: balance de un año de cambios*. *Revista de educación*, 341(705), 36.. [En línea] Available at: <http://www.educacionyfp.gob.es/dam/icr:1d0bbf51-b397-4239-ad1a-0cf678ea2669/re34129-pdf.pdf> [Último acceso: Noviembre 2020].

Pineda, P., 1995. *Auditoría de la formación*. Barcelona: Gestión 2000.

Polvorinos de Cala, M., 2019. *El plan de formación: evaluación e indicadores*. [En línea] Available at: <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/17702/POLVORINOSDECALAMARINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Último acceso: enero 2021].

Prieto Bejarano, P., 2013. *Gestión del talento humano como estrategia para Retención del personal*. [En línea] Available at: <http://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>

Regadera, J. J., 2020. *Evaluación y diagnóstico: ¿Qué son los tests?*. [En línea] Available at: <https://www.cattell-psicologos.com/servicios/como-trabajamos/los-tests> [Último acceso: 16 diciembre 2020].

Reina, M., 2001. *Gestión de la Formación en la Empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Revuelta, D., 2019. *Los planes de formación en las empresas*. [En línea] Available at: <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/17568/REVUELTAZIAZDIEGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Último acceso: diciembre 2020].

Reyes Ponce, A., 1976. *Administración de personal primera parte*. s.l.:LIMUSA.

Sánchez, L., 2020. *Técnicas e instrumentos para detectar las necesidades de capacitación*. [En línea] Available at: <https://www.emprendepyme.net/tecnicas-e-instrumentos-para-detectar-las-necesidades-de-capacitacion.html> [Último acceso: Diciembre 2020].

Sastre, M. & Aguilar, E. M., 2000. Un Modelo de Competitividad Empresarial Basado en los Recursos Humanos.. *Universidad Complutense de Madrid. Revista Economía Industrial*, Issue 332, pp. 125-133.

Schultz, T., 1973. *Teoría del capital humano. El debate social en torno a la educación, enfoques predominantes*. s.l.:s.n.

SEPE, 2020. *CONTRATACIÓN PARA LA FORMACIÓN Y EL APRENDIZAJE*. [En línea] Available at: <https://www.sepe.es/HomeSepe/empresas/Contratos-de-trabajo/contratacion-formacion-aprendizaje.html#:~:text=El%20contrato%20para%20la%20formaci%C3%B3n,empleo%20o%20del%20sistema%20educativo>

Silberman, M., 1990. *Active Training. A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. s.l.:Lexington Books.

Solé, F. & Mirabet, M., 1997. *Cómo confeccionar un plan de formación en una empresa*. Barcelona: La Llar del Llibre.

Talbot, J. & Ellis, C., 1969. *Analysis and costing company training*. Londres: Gower Press.

Tarrago, S., 1994. Reflexión sobre la Formación en la Empresa. *Revista Alta Dirección*, núm. 178, pp. 91-95.

TEECE, D., PISANO, G. & SHUEN, A., 1997. Dynamics Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Volumen 18, pp. 509-533.

TriangleSolutions, 2020. *La fórmula para medir el ROI de la formación en la empresa*. [En línea] Available at: <https://www.trianglerrrh.es/empresa-formacion-como-calcular-roi/> [Último acceso: enero 2021].

ANEXOS

ANEXO I. GUÍA DE ORIENTACIÓN DE COSTES PARA LAS ACCIONES DE FORMACIÓN



CRITERIOS DE IMPUTACIÓN DE COSTES

Los costes de formación se determinarán para cada grupo o acción formativa, con independencia del número de grupos para los que se imparta. Si para ello fuese necesario prorratear alguno de los gastos realizados entre varios grupos de alumnos de la misma acción formativa, el citado prorrateo se efectuará atendiendo a las horas de formación de cada uno de ellos. El número de horas de formación se obtiene de multiplicar el número de horas de duración de la acción por el número de participantes en cada uno de los grupos de alumnos.

En ningún caso se entenderá como coste objeto de financiación pública los bienes, productos, materiales o servicios que sean entregados, puestos a disposición o prestados por las entidades de formación o las entidades externas organizadoras de la formación y que no resulten estrictamente necesarios para la impartición de la actividad formativa.

Será de aplicación lo establecido en el apartado tercero del artículo 6 de la Resolución de 15 de abril de 2020, del Servicio Público de Empleo Estatal, por la que se establecen, en su ámbito de gestión, medidas extraordinarias para hacer frente al impacto del COVID-19 en materia de formación profesional para el empleo en el ámbito laboral, que indica lo siguiente:

“La imputación de costes laborales, alquileres, de espacios y equipamientos, instalaciones y cualquier otro que sea ineludible para las entidades de formación y las empresas durante el periodo de suspensión, que estén acreditados, podrán ser justificables, sin que suponga un incremento de la subvención concedida, cuando se trate de formación financiada mediante subvenciones, ni del coste máximo bonificable, cuando se trate de formación financiada mediante bonificaciones por las empresas”

Por otro lado, según establece el artículo 6 de la citada Resolución, en el caso de acciones formativas que se impartan en la modalidad de teleformación, no se considerarán financiables los gastos de transporte, manutención y alojamiento de los participantes y formadores.

Pág. 11 - ■ Orientaciones de costes – Acciones Formativas

Costes Directos

Formadores

Coste interno

Se consideran costes directos, los costes del personal propio de la Empresa Bonificada en labores de impartición, preparación de clases, tutorías, evaluación y seguimiento de alumnos por parte del personal propio, así como las horas invertidas por el personal en la preparación de los medios didácticos.

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

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

Únicamente se imputarán conceptos de renta irregular si figuran en las nóminas correspondientes al período en el que se ha producido el gasto.

El número de horas trabajadas vendrá determinado por las establecidas en el Convenio correspondiente o por contrato laboral.

El coste/hora del personal interno será el resultado de dividir el coste anual para la empresa por las horas anuales trabajadas.

Será admisible la imputación del coste de más de un formador por grupo bonificado siempre que esté justificada su necesidad.

Asimismo, el número de horas imputadas en concepto de formador interno deberá de estar justificada en función de la duración y el contenido de la actividad bonificada.

Coste externo

Se consideran costes directos los relativos a personal externo en labores de impartición, preparación de clases, tutorías y evaluación y los relativos a preparación de material didáctico.

Pág. 12 ■ Orientaciones de costes – Acciones Formativas

Material didáctico

Coste interno

Se consideran costes directos, los costes de personal propio de la Empresa Bonificada en labores de elaboración de material didáctico.

Para el cálculo del coste/hora del personal interno se estará a lo establecido en el apartado 4.1.1 relativo a Formadores internos.

El número de horas de elaboración de material didáctico imputables como coste directo guardará relación con el número de horas de la acción formativa.

Coste externo

Se consideran costes directos los gastos de adquisición de materiales didácticos, así como los gastos en bienes consumibles utilizados en el desarrollo de la actividad formativa bonificada, incluido el material de protección y seguridad.

En el caso de que la acción formativa bonificada se imparta bajo la modalidad de «teleformación», serán imputables los costes relativos a los medios de comunicación utilizados entre formadores y participantes.

Medios didácticos

Coste interno

Se consideran costes directos los gastos de amortización de equipos didácticos y plataformas tecnológicas utilizadas en el desarrollo de la actividad formativa bonificada, siendo imputable el coste de amortización de los siguientes elementos:

- Aplicaciones Informáticas, Maquinaria, Utillaje, Mobiliario y Enseres, Equipos para Procesos de Información, Elementos de Transporte, Edificios y Construcciones

Como regla general, la adquisición de licencias de una aplicación informática necesarias para desarrollar la actividad bonificada podrá ser imputada como coste directo admitiéndose su coste de amortización.

No obstante, el coste de amortización imputado deberá ajustarse al porcentaje de amortización recogido para cada elemento amortizable en las tablas oficiales de coeficientes máximos de amortización, establecido en el Impuesto de Sociedades.

Pág. 13 ■ Orientaciones de costes – Acciones Formativas

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

Coste externo

Se consideran costes directos los gastos de alquiler o arrendamiento financiero de equipos didácticos y plataformas tecnológicas utilizadas en el desarrollo de la actividad bonificada.

El coste imputable será el correspondiente al período de alquiler en el que se imparte la acción/grupo bonificado.

En el caso de que la justificación del gasto se documente a través de una operación de arrendamiento financiero, el coste imputado no incluirá los gastos correspondientes a gastos bancarios ni impuestos ni superará el valor comercial neto del bien arrendado.

Asimismo, el coste de la operación del arrendamiento financiero no debe ser superior al coste que habría supuesto el alquiler del mismo bien, en caso de que exista la posibilidad de alquiler. Estos límites serán también aplicables en el caso de imputación de costes por arrendamiento financiero de aulas y talleres.

Aulas

Coste interno

Se consideran costes directos los gastos de amortización de aulas y talleres utilizados en el desarrollo de la actividad formativa bonificada.

El coste de amortización imputado deberá ajustarse al porcentaje de amortización recogido 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 en el que se desarrolla la formación.

La amortización de inmuebles deberá ajustarse a los m² utilizados en la actividad formativa bonificada y al número de horas de duración de la acción.

Pág. 14 ■ Orientaciones de costes – Acciones Formativas

Coste externo

Se consideran costes directos o de impartición los gastos de alquiler o arrendamiento financiero de aulas y talleres utilizados en el desarrollo de la actividad bonificada.

El coste imputable será el correspondiente al período de alquiler en el que se imparte la acción/grupo bonificado.

Seguro de accidente de los participantes

Se considera coste directo o de impartición el correspondiente a seguro de accidente de los participantes por su participación en la actividad formativa bonificada.

La imputación del coste se realizará por el número de participantes bonificados. En el caso de que el seguro de accidente haya sido contratado para la totalidad de la actividad formativa de la empresa, el coste de seguro deberá prorratearse entre el número de participantes bonificados y ajustarse al período de ejecución de la acción formativa/grupo bonificado.

Gastos de transporte, manutención y alojamiento para los participantes y formadores

Se consideran costes directos o de impartición los gastos de transporte, manutención y alojamiento de los participantes y formadores correspondientes a la actividad formativa bonificada, teniendo en cuenta que únicamente se deberán imputar como costes directos los correspondientes a formadores y participantes, ya que los gastos de esta naturaleza correspondientes a personal interno que realice labores de organización de la formación deberá imputarse como coste indirecto.

En la imputación de este tipo de gastos, deberán aplicarse los límites fijados en el Real Decreto 439/2007 de 30 de marzo, sin perjuicio de lo establecido en la legislación foral.

Costes Indirectos

Se incluyen en este tipo de costes:

- Los costes de gestión, personal, instalaciones y equipos de apoyo para el desarrollo de la formación.
- Los costes de luz, agua, calefacción, mensajería, correo, limpieza, vigilancia y otros costes asociados a la gestión de la actividad formativa.

El importe de los módulos económicos estarán comprendidos tanto los costes directos como los costes indirectos de la actividad formativa. En este caso, los costes indirectos no podrán superar el 10 por ciento del coste total de la actividad formativa realizada y justificada.

Pág. 15 ■ Orientaciones de costes – Acciones Formativas

En el caso de empresas que organicen y gestionen la formación de sus trabajadores por sí mismas, las facturas de aquellos servicios externos que se contraten también deben desglosar los costes directos de los costes asociados/indirectos cuando dicha facturación no se realice por separado. Cuando la actividad a desempeñar por la empresa contratada se limita a las funciones de gestión administrativas, se entenderá que no se ha encomendado la organización a una entidad externa y, por tanto, los costes serán indirectos.

La imputación de estos costes al grupo de formación se realizará teniendo en cuenta criterios de proporcionalidad de la actividad formativa respecto a la actividad general de la empresa.

La factura de la entidad externa a la empresa deberá desglosar los costes de impartición y los costes de organización cuando la facturación no se realice por separado (se recuerda que la entidad a la que se encomienda la organización tiene la obligación de contratar a la entidad de impartición en caso de no ser ella misma).

Los costes de organización que se podrán financiar, a efectos de bonificación, no podrán superar el 10% del coste de la actividad formativa, con excepción de las empresas de 6 a 9 trabajadores que no podrán superar el 15% y las empresas hasta 5 trabajadores, que no podrán superar el 20%.

Costes Salariales

El coste salarial de los trabajadores que reciben formación en jornada laboral, como regla general, se hallará con base a la masa salarial de la empresa bonificada, teniendo a disposición para su acreditación las copias de los recibos de liquidación de cotizaciones correspondientes al año anterior o certificación de haberes y el cálculo efectuado en relación con los trabajadores que han realizado el grupo bonificado.

Pág. 16 ■ Orientaciones de costes – Acciones Formativas

Subcontratación

La entidad que tenga encomendada la organización de la formación podrá impartir por sí misma las acciones formativa o podrá contratar a una entidad de formación inscrita y/o acreditada. En este último caso, dicha entidad podrá contratar personal docente para impartir las acciones formativas mediante contrato de trabajo o contrato de arrendamiento de servicios, siempre que en este último caso no concurren los elementos de ajenidad y dependencia a que se refiere el artículo 1, apartado 1 del Estatuto de los Trabajadores.

Conforme a la Ley 30/2015 de 9 de septiembre, ni la actividad de organización, ni la de impartición podrán ser objeto de subcontratación; no considerándose subcontratación la obligación que tiene la entidad organizadora de contratar a la entidad o entidades que imparten la formación, ni la contratación del personal docente.

Pág. 18 ■ Orientaciones de costes – Acciones Formativas

Recuperado de:

<https://www.fundae.es/docs/default-source/empresas/documentos/orientaciones-de-costes.pdf>

ANEXO II. DOCUMENTO B.1. RESUMEN DE COSTES DE LA FUNDAE



**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

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.fundaciontripartita.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.

Recuperado de:

<https://www.fundae.es/docs/default-source/empresas/documentos/b-1---resumen-de-costes-acciones-formativas-de-las-empresas-2015.docx>

ANEXO III. DISPOSICIÓN 4506 DEL BOE NÚMERO 107 DE 2020.



CAPÍTULO II

Formación programada por las empresas

Artículo 10. *Entidades de formación y destinatarios.*

1. Podrán actuar como entidades de formación, siempre que se inscriban en el correspondiente registro, mediante declaración responsable, para la impartición de formación distinta de las especialidades previstas en el Catálogo de Especialidades Formativas, de acuerdo con lo establecido en la Orden ESS/723/2016, de 9 de mayo, además de las demás entidades formativas inscritas o que se inscriban, las siguientes:

- a) Centros integrados públicos de formación profesional.
- b) Centros de Referencia Nacional.
- c) Centros públicos del Sistema Nacional de Empleo.
- d) Centros públicos de formación de adultos.
- e) Universidades públicas y privadas.
- f) Cámaras de Comercio.

2. Las empresas podrán organizar la formación e impartir acciones formativas, cuando estén inscritas para ello, para personas trabajadoras que presten servicios en otras empresas y siempre que éstas les encomienden la formación de sus trabajadores y cumplan los requisitos legalmente exigidos para ser beneficiarias del crédito de formación, y respeten el procedimiento de información y consulta a la representación legal de los trabajadores previsto en el artículo 13 del Real Decreto 694/2017, de 3 de julio, por el que se desarrolla la Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral.

3. Podrán ser destinatarias y participar en la formación programada por las empresas las personas trabajadoras contempladas en el artículo 9.1 de la Ley 30/2015, de 9 de septiembre. En todo caso, podrán participar las personas trabajadoras cuyos contratos se hayan suspendido por un expediente de regulación temporal de empleo, de acuerdo con lo establecido en el artículo 47 del Estatuto de los Trabajadores, durante los periodos de suspensión. Según establece el artículo 47.4 de dicho Estatuto de los Trabajadores, podrán participar en las acciones formativas los trabajadores durante las suspensiones de contratos, con independencia de que la suspensión haya sido por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción o derivadas de fuerza mayor.

Artículo 11. *Comunicación del inicio de la formación.*

1. Las comunicaciones de inicio de la formación y la información relativa a cada acción formativa y grupo formativo que establece el artículo 15 del Real Decreto 694/2017, de 3 de julio, podrá realizarse hasta dos días antes de la fecha de comienzo de cada grupo.
2. La cancelación o la modificación de los datos de una acción o grupo formativo que suponga un cambio de horario, fecha de ejecución, o de localidad deberá ser comunicada, en todo caso, con un día de antelación al de la fecha prevista para su comienzo
3. La falta de comunicación en los plazos mencionados en los apartados anteriores implicará que el correspondiente grupo de formación se considere «no realizado» a efectos de aplicar la bonificación en las cotizaciones sociales, salvo que la falta de comunicación en plazo se deba a causas imprevisibles, debidamente justificadas y comunicadas en el momento en que se produzcan.

Recuperado de:

<https://www.fundae.es/docs/default-source/formaci%C3%B3n-para-el-empleo/normativa-general/boe-a-2020-4506.pdf>

ANEXO IV. 8 PASOS DE CÓMO BONIFICARTE (FUNDAE).



Recuperado de:

<https://www.fundae.es/empresas/home/como-bonificar>

ANEXO V. GUÍA ORIENTACIÓN DE COSTES CON SUPUESTOS PRÁCTICOS.

1. Empresa que organiza la formación de sus trabajadores por sí misma.

Supuesto 1.a. Bonificación determinada por módulos económicos.

La empresa, que cuenta con un crédito disponible de 4.500€, contrata a un centro de impartición para el desarrollo de un curso de modalidad presencial, nivel de formación superior, 15 horas de duración y 5 alumnos.

Los costes en los que incurre la empresa ascienden a 1.500€ (1.000€ en concepto de costes directos y 500€ en concepto de costes indirectos).

— Cálculo costes indirectos.

	Importe según empresa	Importe ajustado
Costes directos	1.000	1.000
Costes indirectos	500	150
Total actividad formativa	1.500	1.150

Los costes indirectos no podrán superar el 10% del coste de la actividad formativa (art.7.3).

— Cálculo módulos económicos máximos.

Modalidad de formación	Nivel de formación	
	Básico	Superior
Presencial	9€	13€
Teleformación	7,5€	
Mixta	Se aplicarán los módulos anteriores en función de las horas presencial, distancia o teleformación	

Al tratarse de un curso de modalidad presencial, nivel de formación superior (13€), de 15 horas de duración y 5 alumnos, el coste admitido limitado por el módulo económico ascenderá a: $13€ \times 15 \text{ horas} \times 5 \text{ participantes} = 975€$

— Cálculo bonificación.

El importe a bonificar se determinará por la cuantía inferior de estas tres cantidades:

Saldo crédito real	4.500
Importe ajustado del total de la actividad formativa	1.150
Coste admitido limitado por el módulo económico	975

En este supuesto, el importe máximo a bonificar por la empresa lo determina el coste admitido limitado por el módulo económico que asciende a 975 euros.

— Cálculo cofinanciación privada.

Si la empresa aplica la bonificación por importe de 975€, el coste a tener en cuenta a efectos de cumplimiento de la cofinanciación privada exigida lo determinará el exceso de costes (tras ajuste de los costes indirectos) frente a la bonificación practicada. En este supuesto se alcanzaría un cumplimiento del 15,22%.

Importe ajustado del total de la actividad formativa	1.150
Coste bonificado	975
Cofinanciación privada	175

Si la empresa desarrolla la formación total o parcialmente en horario laboral y cuantifica los correspondientes costes salariales en 375€, la cofinanciación privada asciende a 550€ (cumplimiento del 36,07%).

Importe ajustado del total de la actividad formativa	1.150
Costes salariales	375
Coste bonificado	975
Cofinanciación privada	550

Supuesto 1.b. Bonificación determinada por costes declarados por la empresa.

La empresa, que cuenta con un crédito disponible de 3.200€, contrata a un centro de impartición para el desarrollo de un curso mediante teleformación, de 50 horas de duración y 8 alumnos.

Los costes en los que incurre la empresa ascienden a 1.800€ en concepto de costes directos de formación.

— **Cálculo costes indirectos.**

	Importe según empresa	Importe ajustado
Costes directos	1.800	1.800
Coste indirectos	0	0
Total actividad formativa	1.800	1.800

— **Cálculo módulos económicos máximos.**

Modalidad de formación	Nivel de formación	
	Básico	Superior
Presencial	9€	13€
Teleformación	7,5€	
Mixta	Se aplicarán los módulos anteriores en función de las horas presencial, distancia o teleformación	

Al tratarse de un curso mediante teleformación (7,5€), de 50 horas de duración y 8 alumnos, el coste admitido limitado por el módulo económico ascenderá a:

$$7,5€ \times 50 \text{ horas} \times 8 \text{ participantes} = 3.000€$$

— **Cálculo bonificación.**

El importe a bonificar se determinará por la cuantía inferior de estas tres cantidades:

Saldo crédito real	3.200
Importe ajustado del total de la actividad formativa	1.800
Coste admitido limitado por el módulo económico	3.000

En este supuesto, el importe máximo a bonificar por la empresa lo determina el importe ajustado del total de la actividad formativa, que asciende a 1.800 euros.

— **Cálculo cofinanciación privada.**

Si la empresa aplica una bonificación por importe de 1.500€, el coste a tener en cuenta a efectos de cumplimiento de la cofinanciación privada exigida lo determinará el exceso de costes (tras ajuste de los costes indirectos) frente a la bonificación practicada. En este supuesto se alcanzaría un cumplimiento del 16,67%.

Importe ajustado del total de la actividad formativa	1.800
Coste bonificado	1.500
Cofinanciación privada	300

Si la empresa desarrolla la formación total o parcialmente en horario laboral y cuantifica los correspondientes costes salariales en 280€, la cofinanciación privada ascendería a 580€ (cumplimiento del 27,88%).

Importe ajustado del total de la actividad formativa	1.800
Costes salariales	280
Coste bonificado	1.500
Cofinanciación privada	580

2. Empresa que encomienda la organización de la formación a una entidad externa.

Supuesto 2.a. Bonificación determinada por módulos económicos.

La empresa, que cuenta con un crédito disponible de 2.500€ y una plantilla de 45 trabajadores, contrata a una entidad externa para la organización de un curso de modalidad presencial, nivel de formación superior, 15 horas de duración y 5 alumnos.

Los costes en los que incurre la empresa ascienden a 1.800€ (1.200 en concepto de costes directos, 300€ en concepto de costes indirectos y 300€ en concepto de costes de organización).

— Cálculo costes indirectos.

	Importe según empresa	Importe ajustado
Costes directos	1.200	1.200
Coste indirectos	300	150
Total actividad formativa	1.500	1.350

Los costes indirectos no podrán superar el 10% del coste de la actividad formativa (art.7.3).

— Cálculo módulos económicos máximos.

Modalidad de formación	Nivel de formación	
	Básico	Superior
Presencial	9€	13€
Teleformación	7,5€	
Mixta	Se aplicarán los módulos anteriores en función de las horas presencial, distancia o teleformación	

Al tratarse de un curso de modalidad presencial, nivel de formación superior (13€), de 15 horas de duración y 5 alumnos, el coste admitido limitado por el módulo económico ascenderá a: 13€ x 15 horas x 5 participantes = 975€

— Cálculo costes de organización.

La empresa cuenta con una plantilla de 45 trabajadores, por lo tanto, los costes de organización no podrán superar el 10% del coste total de la actividad formativa (limitado, a su vez, por el 10% del coste admitido según módulo económico).

El coste de organización se determinará por la cuantía inferior de las siguientes cantidades:

Coste organización según empresa	300,0
Límite coste organización según módulo económico (975 x 10%)	97,5
Límite coste organización según importe ajustado de la actividad formativa (1.350 x 10%)	135,0

En este supuesto, el coste de organización admitido asciende a 97,5€.

— Cálculo bonificación.

	Importe según empresa	Importe ajustado
Total actividad formativa	1.500	1.350,0
Costes organización	300	97,5
Total	1.800	1.447,5

El importe a bonificar se determinará por la cuantía inferior:

Saldo crédito real	2.500,0
Importe ajustado del total de la actividad formativa	1.447,5
Coste admitido limitado por el módulo económico (975 + 10% costes organización)	1.072,5

En este supuesto, el importe máximo a bonificar por la empresa lo determina el coste admitido limitado por el módulo económico que asciende a 1.072,50 euros.

— Cálculo cofinanciación privada.

Si la empresa aplica la bonificación por importe de 1.072,50€, el coste a tener en cuenta a efectos de cumplimiento de la cofinanciación exigida lo determinará el exceso de costes (tras ajuste de los costes indirectos y de organización) frente a la bonificación practicada. En este supuesto se alcanzaría un cumplimiento del 25,91%.

Importe ajustado del total de la actividad formativa	1.447,5
Coste bonificado	1.072,5
Cofinanciación privada	375,0

Si la empresa desarrolla la formación total o parcialmente en horario laboral y cuantifica los correspondientes costes salariales en 125€, la cofinanciación privada ascendería a 500€ (cumplimiento 31,80%).

Importe ajustado del total de la actividad formativa	1.447,5
Costes salariales	125,0
Coste bonificado	1.072,5
Cofinanciación privada	500,0

Recuperado de:

https://www.fundae.es/docs/default-source/empresas/documentos/supuestos-practicos_costes-2015.pdf

ANEXO VI. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN FUNDAE.



Fundación Estatal
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



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)			
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.			
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Los datos aportados en el presente cuestionario son confidenciales y serán utilizados, únicamente, para analizar la calidad de las acciones formativas.			
I. DATOS IDENTIFICATIVOS DE LA ACCIÓN FORMATIVA (Preimpresos o a cumplimentar por la entidad beneficiaria)			
1. N° expediente		2. Perfil	
3. CIF empresa		4. N° Acción	5. N° grupo
6. Denominación acción			
7. Modalidad			
II. DATOS DE CLASIFICACIÓN DEL PARTICIPANTE (señale con una X la casilla correspondiente)			
1. Edad <input type="text"/>	2. Sexo 1. Mujer <input type="checkbox"/> 2. Varón <input type="checkbox"/>	4. Lugar de trabajo (indicar PROVINCIA) 1. Lugar del centro de trabajo <input type="text"/>	
3. Titulación actual 1. Sin titulación <input type="checkbox"/> 11. Certificado de Profesionalidad Nivel 1 111. Educación Primaria <input type="checkbox"/> 12. Formación Profesional Básica <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 <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) <input type="checkbox"/> 6.1. Grados universitarios de hasta 240 créditos <input type="checkbox"/> 7. E. universitarios 2º ciclo (Licenciatura-Máster) <input type="checkbox"/> 7.1. Grados universitarios de más 240 créditos <input type="checkbox"/> 7.3. Másteres oficiales universitarios <input type="checkbox"/> 7.4. Especialidades en CC. salud (residentes) <input type="checkbox"/> 8. E. universitarios 3º ciclo (Doctor) <input type="checkbox"/> 9. Título de Doctor <input type="checkbox"/> 10. Otra titulación 1. Carnet profesional / Profesiones reguladas <input type="checkbox"/> 2.1. Nivel de idioma A1 del MCER <input type="checkbox"/> 2.2. Nivel de idioma A2 del MCER <input type="checkbox"/> 2.3. Nivel de idioma B1 del MCER <input type="checkbox"/> 2.4. Nivel de idioma B2 del MCER <input type="checkbox"/> 2.5. Nivel de idioma C1 del MCER <input type="checkbox"/> 2.6. Nivel de idioma C2 del MCER <input type="checkbox"/> 3. Otras (especificar) <input type="text"/>	5. Categoría profesional 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="text"/>		6. Horario del curso 1. Dentro de la jornada laboral <input type="checkbox"/> 2. Fuera de la jornada laboral <input type="checkbox"/> 3. Ambas (ir a 6.1) <input type="checkbox"/> 6.1 Porcentaje de la jornada laboral que abarca el curso 1. Menos del 25% <input type="checkbox"/> 2. Entre el 25% al 50% <input type="checkbox"/> 3. Más del 50% <input type="checkbox"/>
		7. Tamaño de la empresa del participante 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"/>	

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 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,											
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. Sí	2. No		
8.2 El curso me permite obtener una acreditación donde se reconoce mi cualificación								1. Sí	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											
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

Recuperado de:

<https://www.fundae.es/docs/default-source/publicaciones-y-evaluaciones/evaluaciones/cuestionario-evaluaci%C3%B3n-calidad-2020.pdf>