



FORMACIÓN EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

TITULACIÓN: MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS

**TRABAJO FÍN DE MÁSTER**



**TÍTULO: FORMACIÓN EMPRESARIAL**



Alumno: Fº JESÚS ROCA VALVERDE

Director: Mª EUGENIA SÁNCHEZ VIDAL

Octubre 2012



# FORMACIÓN EMPRESARIAL



FORMACIÓN EMPRESARIAL





# FORMACIÓN EMPRESARIAL



<b>1.- AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>- 7 -</b>
<b>2.- RESUMEN.....</b>	<b>- 3 -</b>
<b>3.- INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>- 5 -</b>
<b>4.- EVOLUCIÓN DE LA FORMACIÓN .....</b>	<b>- 7 -</b>
4.1.- INTRODUCCIÓN.....	- 7 -
4.1.1. El periodo antiguo hasta la civilización Grecorromana.....	- 7 -
4.1.2. Feudalismo. ....	- 9 -
4.1.3. De la Revolución Industrial a nuestros días. ....	- 9 -
4.1.4. Bienvenidos al Siglo XXI.....	- 12 -
4.2.- EVOLUCIÓN DE LA FORMACIÓN EN ESPAÑA .....	- 13 -
4.3.- EVOLUCIÓN DE LA FORMACIÓN EN EUROPA.....	- 17 -
5.1.- LA FORMACIÓN: DEFINICIÓN, CONTENIDOS Y OBJETIVOS.....	- 21 -
5.2.- LA FORMACIÓN: BASE TERMINOLÓGICA.....	- 22 -
5.3.- LA FORMACIÓN: DISTINCIÓN ENTRE FORMACIÓN Y EDUCACIÓN. ....	- 23 -
-	-
<b>6.- TIPOS DE FORMACIÓN.....</b>	<b>- 27 -</b>
<b>6.1.- TIPOS DE FORMACIÓN TRADICIONALES.....</b>	<b>- 27 -</b>
<b>6.2.- E-LEARNING .....</b>	<b>- 31 -</b>
6.2.1.- Concepto y Evolución .....	- 31 -
6.2.3.- ELEMENTOS DEL E-LEARNING .....	- 32 -
6.2.4.- Ventajas del E-learning .....	- 32 -
6.2.5.- Como aplicar E-learning .....	- 33 -
6.2.6.- E-learning en España.....	- 34 -
<b>7.- IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA.....</b>	<b>- 37 -</b>
<b>8.- ORGANIZACIÓN DE LA FORMACIÓN.....</b>	<b>- 41 -</b>
8.1.- GESTIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA .....	- 41 -
8.2.- ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS .....	- 42 -
8.3.- DESARROLLO Y EJECUCIÓN DE LA FORMACIÓN .....	- 44 -
8.4.- EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN.....	- 46 -
<b>9.- ¿ES LA FORMACIÓN UN GASTO O UNA INVERSIÓN?.....</b>	<b>- 49 -</b>
<b>10.- FINANCIACIÓN .....</b>	<b>- 51 -</b>
<b>12.- GRUPO AGBAR.....</b>	<b>- 53 -</b>
12.1.-HISTORIA DEL GRUPO AGBAR .....	- 53 -
12.2.- VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.....	- 53 -
12.3.- PILARES ESTRATÉGICOS .....	- 54 -
12.4.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y TRANSFERENCIA.....	- 55 -
12.5.- CAPACITACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTO .....	- 55 -
12.6.- DONDE ESTÁN PRESENTES.....	- 56 -
<b>13.- AQUAGEST REGIÓN DE MURCIA.....</b>	<b>- 59 -</b>
13.1.- ¿QUIENES SON?.....	- 59 -



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

13.2.- DONDE ESTA PRESENTE.....	- 60 -
<b>13.3.- FORMACIÓN EN AQUAGEST REGIÓN DE MURCIA.....</b>	<b>- 61 -</b>
13.3.1.- INTRODUCCIÓN .....	- 61 -
13.3.2.- MÉTODOS DE FORMACIÓN .....	- 62 -
13.3.3.- FINANCIACIÓN .....	- 83 -
13.3.4.- RESULTADOS .....	- 84 -
<b>14.- CONCLUSIONES.....</b>	<b>- 87 -</b>
<b>15.- BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>- 89 -</b>



## **1.- AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo se lo dedico a mis padres,  
Por la educación y los valores que me han inculcado,  
Constancia, tolerancia y respeto,  
Por enseñarme a valorar las pequeñas cosas de la vida,  
Y por el apoyo que siempre me han dado.

Gracias a cada profesor de la universidad,  
Por la profesionalidad y la paciencia,  
Por motivar, por hacer reflexionar y por el trato cordial.

Gracias a mis compañeros,  
Por las horas que estudiamos juntos,  
Por el buen trabajo en grupo,  
Y por el intercambio de conocimientos.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL





### **2.- RESUMEN**

Este trabajo girará en torno al tema de la formación en la empresa: Qué es la formación, qué importancia tiene, tipos de formación, organización de la formación, financiación de la formación, etc., serán algunos de los temas aquí tratados.

Además de la parte más teórica del trabajo, incluiré los tipos de formación que se realizan en la empresa Aquagest Región de Murcia y como se llevan a cabo.

Además, los temas desarrollados a lo largo del trabajo irán ilustrados en ocasiones con gráficos y esquemas.

Finalmente, y después de haber leído todo el material dedicaré una parte del trabajo a sacar conclusiones sobre el tema de la formación y una bibliografía de donde he extraído toda la literatura necesaria para realizar este trabajo.

### **ABSTRACT**

This work will focus on the theme of company training: What training is, how important is, types of training, organization of training, funding training, etc., Will be among the topics addressed.

Besides the theoretical part of the work, I will include the types of training that are made in the company Aquagest Murcia and as conducted.

In addition, the themes developed throughout the work will sometimes illustrate with graphs and charts.

Finally, after reading all the material I will dedicate a portion of the work to draw conclusions on the subject of training and a bibliography from which I have extracted all the literature necessary for this work.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL



### **3.- INTRODUCCIÓN**

La formación profesional o continua es aquella en la que incurre la empresa para perfeccionar y renovar los conocimientos y capacidades de los empleados existentes en la empresa, de esta forma tanto trabajador como empresa obtienen un beneficio, ya que la empresa consigue un personal competitivo y el empleado sigue obteniendo una formación de forma gratuita para poder desarrollar su trabajo en las mejores condiciones posibles.

En la situación en la que actualmente nos encontramos, es decir, ante la globalización de los mercados, las continuas innovaciones tecnológicas, así como la aparición de nuevos productos y servicios en el mercado, requiere por parte de las empresas una continua formación de sus empleados para poder hacer frente a las situaciones cambiantes mencionadas anteriormente, y de esta forma poder ser más competitivos. Para mantener dicha competitividad, y la empresa no quedarse obsoleta, también se requiere tener empleados flexibles, y para conseguir dicha flexibilidad es necesario que la empresa invierta en formación para sus empleados, potenciando tanto sus capacidades como actitudes.

En la revista Situación, el profesor Carlos Llano Cifuentes<sup>1</sup> confirma que la sociedad ha pasado de un modelo por el que las personas simplemente accedían a una formación de base que les permitía acceder y mantenerse en determinados puestos de trabajo a otro muy distinto por el que es necesario seguir formándose para poder hacer frente a los continuos cambios que se enfrenta la empresa y de esta manera no ser un empleado obsoleto para ella, por lo que esto permite al trabajador mantener su productividad de cara a la empresa y, por tanto, poder preservar su puesto de trabajo:

“Muchos títulos académicos supuestamente útiles vienen a estrellarse ineficazmente en la realidad porque el carácter de las personas que los ostentan carece de consistencia.

Una de las causas más profundas del señalado divorcio entre la escuela y la empresa reside en que la primera se ha centrado en la formación de la inteligencia descuidando la formación caracterológica de los alumnos; al tiempo que la empresa ha venido viendo, con progresiva claridad, que las notas principales de la eficacia del trabajo residen precisamente en los trazos del carácter personal más que en la preparación técnica, aun siendo ésta necesaria.”

“Se pensaba antes que una capacitación intensa del trabajador podría provocar su salida de la empresa, al constituirse en sujeto apetecible de contratación por parte de otra empresa que nada invirtió en la capacitación de tal sujeto. Independientemente de que toda educación continua bien concebida ha de ser paralela al desarrollo del sentido de inclusión en la empresa, y al incremento del atractivo de ella, hoy, a la luz de lo que

---

<sup>1</sup> Servicio de Estudios BBV (1996). “Formación Permanente”. Revista Situación, (Madrid) nº 4, pp. 21 y 24.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

acontece, hemos de pensar de manera inversa: si las personas que trabajan con nosotros no son destinatarios de una educación permanente, no sólo se irían de la empresa, sino que nosotros mismos tendremos que darles de baja.”

En el caso de nuestro país, España, se ha experimentado una importante evolución en torno al ámbito de la formación empresarial, ya que un gran número de empresas ha empezado a tener en cuenta la formación de sus empleados como una ventaja competitiva. Además, también se ha experimentado un gran avance en cuanto a los continuos acuerdos nacionales sobre la formación continua que se han ido consiguiendo, así como la creación, más reciente, de la fundación tripartita para la financiación de la formación en las empresas.

Por último, decir que la formación continua resulta necesaria para que el personal de la empresa mantenga su eficacia productiva y la empresa resulte competitiva.



## **4.- EVOLUCIÓN DE LA FORMACIÓN**

### **4.1.- INTRODUCCIÓN**

A lo largo de la historia se han experimentando muchos cambios en torno a la educación y formación, con respecto a las distintas sociedades. Por tanto, se va hacer un breve repaso desde el comienzo de la aparición humana en la tierra:

1. El periodo antiguo hasta la civilización Grecorromana.
2. Feudalismo.
3. De la Revolución Industrial a nuestros días.
4. Bienvenidos al Siglo XXI<sup>2</sup>.

En las sociedades actuales tanto la educación como la formación es un punto estratégico para potenciar la economía del país, ya que actualmente se habla de una economía basada en la capacidad humana y cada vez se requiere una mayor flexibilidad para poder hacer frente a los continuos cambios que el entorno económico y social experimenta.

#### **4.1.1. El periodo antiguo hasta la civilización Grecorromana.**

Durante la Prehistoria, más concretamente en el Paleolítico, comienzan a aparecer los primeros síntomas de la capacidad humana. Estos sistemas de evolución son la aparición de las primeras pinturas rupestres, así como el perfeccionamiento de utensilios para la vida diaria, el control del fuego, etc. Estos conocimientos se transferían de padres a hijos, por lo que con ello aparece el término aprendizaje o formación de los descendientes familiares.

Avanzado el período también surge los inicios del lenguaje, lo que supone un gran avance ya que se empieza a transmitir la información con sonidos.

Durante el Neolítico se comenzó a entender la naturaleza, por lo que surge la agricultura y la ganadería dando lugar a la aparición de los primeros asentamientos, los cuales dieron lugar a la aparición de las primeras ciudades. Y con la aparición de estas, también se da un perfeccionamiento en las técnicas utilizadas para subsistir.

Más adelante, en torno al 3000 a. C., en Mesopotamia y Egipto surge la escritura debido a las necesidades de la administración de las ciudades y la aparición del comercio. Con la aparición de la escritura surgen también las primeras escuelas y la ciencia, ya que

---

<sup>2</sup> [www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6759/07CAP21.pdf?sequence=7](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6759/07CAP21.pdf?sequence=7)



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

ahora resulta posible la acumulación y transmisión del saber, dependientes hasta el momento de su transmisión oral.<sup>3</sup>

Con la aparición de la escritura también surge el oficio del escriba cuya misión consistía en trabajar de copista, aunque también se encargaba de transcribir las órdenes, anotar y controlar, en general, las actividades económicas. Con todo esto se consiguió que quedara constancia de los conocimientos que poseían, los cuales eran guardados en las bibliotecas para poder traspasarlos a otras generaciones.

El escriba debía tener conocimientos de numerosos temas ya que era el encargado de dirigir junto al rey las ciudades, su aprendizaje comenzaba desde muy niños hasta la adolescencia.

Así, la formación comportaba dos etapas principales:

“La primera de ellas, de instrucción elemental era impartida en grupos; posteriormente el nuevo escriba quedaba adscrito a un determinado departamento gubernamental, en el que recibía una instrucción superior y más especializada mediante el aprendizaje concreto e individual.”<sup>4</sup>

Hasta el momento las civilizaciones surgidas trataban de preservar sus conocimientos a través de su transcripción y su mantenimiento en bibliotecas, pero no transmitían o formaban a la totalidad de la población.

Sin embargo, con el surgimiento de la civilización griega se produce un cambio y se intenta formar a las personas tanto a nivel cultural como profesional. Se observa que en Esparta la educación de los ciudadanos consistía en el adiestramiento militar, potenciando sus aptitudes de cara a la guerra. Además, en Grecia los oficios normalmente se heredaban ya que el padre debía formar a sus hijos en el oficio.

Por otro lado, también se perseguía cultivar las capacidades mentales de los alumnos, es decir, se le formaba en distintas ciencias como la aritmética, la física y la astronomía, así como en filosofía y literatura.

En la Grecia de los siglos VIII y VI a. C., surgió el término *paideia*, esta palabra griega significa educación, designando con ello la plena y rigurosa formación intelectual, espiritual y atlética del hombre<sup>5</sup>. Con dicha palabra se definía el sistema de educación existente en la antigua Grecia, el cual se centraba en los principales elementos formativos del individuo para convertirlo en un hombre de bien y que cumpliera con sus deberes. Además, surge también el término *aretè*, que en esencia es el ideal de hombre en la época. A través de los años hubo distintos tipos de *paideia*: la espartana, ateniense, la helenística y la arcaica.

Durante la época romana el aprendizaje se basa en adquirir los conocimientos básicos de la civilización, entre los que se incluye el *mos maiorum* que consiste en las

---

<sup>3</sup> Figueira Moure, M. D., Marcos Martínez, A., (2000), “Historia”, Oxford, Madrid, vol I, pp. 9-65.

<sup>4</sup> Bowen, J. Op. Cit. Vol. I., p. 35.

<sup>5</sup> <http://grup-paideia.blogspot.com.es/2008/04/significado-de-paideia.html>



tradiciones de los antepasados relativas a lo que se estima como justo<sup>6</sup>. Posteriormente surgió la Ley de las doce tablas, que consiste en la primera ley escrita y a partir de la cual inicia el surgimiento del derecho<sup>7</sup>.

### **4.1.2. Feudalismo.**

El feudalismo surge como consecuencia de la caída del imperio romano, lo que también conlleva una decadencia en el conocimiento de la población ya que se vuelve a una sociedad rural.

El conocimiento y formación es relegada a los monasterios, y son los monjes los únicos que tienen acceso a través de su labor de copistas. Mientras que los miembros de la nobleza reciben una educación simplemente militar.

Entre los siglos XI y XIII se produce un auge de la agricultura, por lo que vuelve a resurgir el comercio. Esta situación da lugar a la aparición de los gremios, los cuales consisten en la agrupación de los artesanos de un mismo oficio en una orden para ayudarse mutuamente.

Los gremios estaban formados por el maestro, los oficiales y los aprendices. Los aprendices, en muchas ocasiones los propios hijos o familiares, comenzaban su formación práctica a edades tempranas, durante dicho periodo debían adquirir todos los conocimientos posibles del maestro y potenciar sus capacidades para la labor que debían desempeñar. En algunas ocasiones se tenía acceso incluso a la escritura y la lectura<sup>8</sup>.

Posteriormente, el aprendiz pasaba a convertirse en oficial y por último conseguiría el grado de maestro, siempre que realizase de forma correcta distintos encargos de gran importancia de forma correcta.

En conclusión, los gremios impartían una formación de carácter profesional. Aunque también se debe mencionar que fueron los creadores de las primeras escuelas para la formación de sus miembros.

Durante este periodo también surgieron las universidades, las cuales a partir de las escuelas catedráticas. Las universidades contribuyeron a la difusión de la cultura.

### **4.1.3. De la Revolución Industrial a nuestros días.**

Durante la revolución industrial se produce un desarrollo tecnológico en el sector productivo, debido al cual se requiere una mano de obra cualificada lo que da lugar a un sistema educativo de clases.

---

<sup>6</sup> <http://www.santiagoapostol.net/latin/derecho.html>

<sup>7</sup> [www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6759/07CAP21.pdf?sequence=7](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6759/07CAP21.pdf?sequence=7)

<sup>8</sup>

[http://gremios.ih.csic.es/artesanos/index.php?option=com\\_content&task=view&id=88&Itemid=34](http://gremios.ih.csic.es/artesanos/index.php?option=com_content&task=view&id=88&Itemid=34)



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

Existe coincidencia entre los historiadores de la Educación de Adultos en el mundo occidental, en admitir que fue en el siglo XVIII el Movimiento Ilustrado el que marcó realmente el inicio de la Educación de Adultos junto a los avances técnicos de la Revolución Industrial que desencadenaron un enorme progreso técnico y la necesidad de una mano de obra más cualificada<sup>9</sup>.

Según Basedow<sup>10</sup>, debían existir dos clases de escuelas: “Grandes Escuelas” y “Pequeñas Escuelas”. Las Grandes Escuelas iban destinadas a la clase menos favorecida, es decir, la clase obrera, los cuales debían formarse en mayor medida en trabajos manuales y no intelectuales. Por el contrario, las “Pequeñas Escuelas” se destinaban a la gente adinerada, estos podían comenzar sus estudios a edades tempranas y eran instruidos en mayor medida en tareas intelectuales.

Con el paso del tiempo la mano trabajadora empezó a quedar obsoleta debido a los avances tecnológicos que continuaban. Y entre los siglos XVIII y XIX, se dio lugar al surgimiento de una educación técnica de los trabajadores y por consiguiente la aparición de las escuelas politécnicas.

Todo esto dió lugar a una educación primaria para las masas y una educación superior para los técnicos, quedando de esta forma la educación a las necesidades de las clases dominantes.

En el caso de España, los inicios del siglo XIX se caracterizaban por un elevado índice de analfabetización de la población y además, la educación no se consideraba competencia del Estado. Eran los ayuntamientos los que impartían una instrucción básica e insuficiente. Solo las clases altas tenían acceso a una educación digna, y de carácter privado.

Durante la primera parte del siglo XX se popularizó el término “educación”: educación continua, técnica y adulta para las clases trabajadoras.

“Las escuelas eran espejos del sistema industrial dominante, los edificios reflejaban generalmente el mismo estilo arquitectónico, y en ellos los niños recibían la preparación adecuada para las fábricas de su vida de adultos.”<sup>11</sup>

Además durante el siglo XX, la característica común de la educación es la posibilidad de acceder a ella de forma gratuita tanto a nivel primario como secundario.

Así en los diversos países del mundo occidental después de una educación primaria se puede acceder a un nivel intermedio o escuela secundaria de tipo técnico y más bien dirigida a preparar a futuros trabajadores.

---

<sup>9</sup> “Revista Complutense de Educación”, (1993), ISSN 1130-2496, Vol. 4, N° 1, pp. 89-118.

<sup>10</sup> Macías Narro, A. (2007), “La Educación En La Revolución Industrial”, <http://es.shvoong.com/social-sciences/1693590-evoluci%C3%B3n-cultural-la-educaci%C3%B3n-la/>

<sup>11</sup> Bowen, J. Op. Cit., Vol. III, pp. 551.





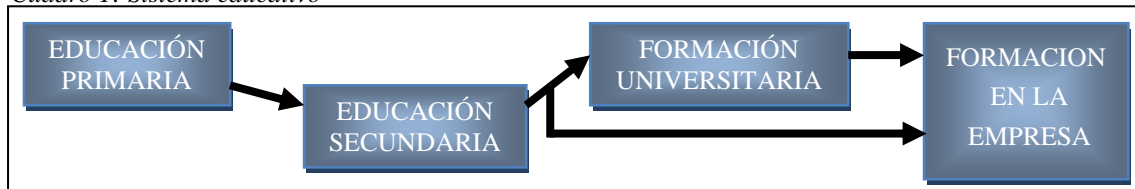
## FORMACIÓN EMPRESARIAL

Sin embargo, en el caso de España, durante los inicios del siglo XX las medidas adoptadas para reducir el alto nivel de personas analfabetas no surten efecto y se dicta un Real Decreto<sup>12</sup> de 31 de Agosto para potenciar la educación en personas adultas. Esta situación dio lugar al surgimiento de numerosas escuelas para adulto, dando lugar a una reducción de la analfabetización<sup>13</sup>.

En 1978 surge la Constitución Española, en la cual se garantiza el derecho de todos a la educación, al trabajo, a la cultura, etc. Posteriormente, en 1986, se produce por parte del Ministerio de Educación y Ciencia la aprobación del Libro Blanco de Educación de Adultos y su regulación legal a través de la L.O.G.S.E.

Si actualmente observamos el sistema educativo en España comprobamos cómo en la escolarización inicial de la persona toma especial relevancia la formación cultural, mientras que a medida que se avanza en el sistema educativo se experimenta una mayor incidencia en el desarrollo profesional. Esta concepción se refleja en el siguiente cuadro, ya que al principio se usa la palabra “educación” y posteriormente la palabra “formación”:

*Cuadro 1: Sistema educativo*



*Fuente: La formación en la empresa.*

A lo largo del siglo XX, las sociedades consideran que la educación es uno de los motores para la economía por lo que se empieza a invertir en una educación de calidad y de esta forma conseguir una mano de obra lo suficientemente cualificada para la sociedad del momento.

La teoría del Capital Humano apoya la tesis de que la mano de obra cualificada es un factor clave para el desarrollo económico, debido a la importancia que cobra la formación en los procesos de expansión económicos durante los años cincuenta y sesenta en Europa<sup>14</sup>.

Pero en los años 70, debido a la crisis energética, son cuestionadas muchas concepciones que estaban asentadas. Se produce un incremento de los desempleados con un alto nivel formativo y surge el interrogante de si se debe formar en base a las demandas productivas o buscar la formación integral de la persona.

Según Gutiérrez (1998) la adecuación de las carreras al mundo laboral debe realizarse mediante la participación, en los planes de estudios, de aquellas personas que mejor conocen la realidad laboral y económica.

<sup>12</sup> Real Decreto de 31 de Agosto de 1922 por el que se crea la Comisión Central contra el analfabetismo.

<sup>13</sup> Lorenzo Vicente, J. A., (1993) “Perspectiva histórica de la educación de adultos y la animación sociocultural en España”. *Revista complutense de Educación*, vol. 4(1) - 59-117.

<sup>14</sup> Monreal, J., (2004) “Formación y cultura empresarial en la empresa española”, *Civitas*, vol. 1, pp.441-447.



Durante los años 90 se comienzan a dar un aumento de la competencia internacional como consecuencia de la globalización, así como los constantes avances que van surgiendo a nivel tecnológico y la evolución de los mercados, ponen de manifiesto la necesidad de personas mejor formadas, ya que estas deben estar preparadas para poder hacer frente a los continuos cambios que surgen.

Actualmente tanto la formación ocupacional como la formación continua constituyen uno de los pilares fundamentales para poder mantener el nivel de formación requerido por el entorno y que el personal pueda ir renovando los conocimientos que posee.

“Si queremos que nuestra empresa se adapte a su contexto en todo momento e incluso se anticipe al cambio en determinadas ocasiones hemos de convertirla en una “organización de aprendizaje.”<sup>15</sup>

#### **4.1.4. Bienvenidos al Siglo XXI.**

En los últimos años con la evolución de las tecnologías, también evolucionan los sistemas a través de los cuales se imparten los cursos formativos, así como la educación.

Gracias a las nuevas tecnologías muchas personas pueden tener acceso a programas de formación, ya que esto supone un ahorro de tiempo y además, no es necesario ningún tipo de desplazamiento.

Todo ello permite a las empresas realizar cursos formativos *in situ*, es decir, en el mismo puesto de trabajo, esto supone un beneficio para la empresa debido a que en algunos casos suponía un coste para la propia empresa el desplazamiento de sus trabajadores a los cursos de formación. Este tipo de formación también puede ser utilizada como un complemento de la formación presencial.

Actualmente todavía existen personas que son reacias a este tipo de formación debido a la frialdad de los cursos al no poseer ninguna persona en caso de dudas o cualquier otra incidencia, aunque con los avances tecnológicos seguro que se consiguen solucionar dichas carencias.

En resumen, podemos observar que a lo largo de las distintas etapas el concepto de la formación en la empresa ha ido evolucionando, así como su importancia en la sociedad, empezando por la formación que se transmitía de padres a hijos, hasta la que conocemos hoy en día, que consiste en una formación que se realiza a lo largo de toda la vida. En los siguientes puntos se analiza tanto la evolución de la formación en España como en Europa.

---

<sup>15</sup> Garret, R., (1987), “*The Learning Organization*”, London: Colins.



## 4.2.- EVOLUCIÓN DE LA FORMACIÓN EN ESPAÑA

**H**istóricamente, en España la formación continua se ha basado en el “learning by doing” o lo que es lo mismo “aprender trabajando” (Köhler, 1994). Este tipo de formación, a través de la experiencia, ha reemplazado en parte a la formación profesional, esto explicaría la escasa tradición de la formación continua que ha existido en nuestro país.

En las últimas décadas el sistema de formación en nuestro país ha adquirido una gran importancia, muestra de ello es gran número de acuerdos y planes que se han ido promulgando para potenciarlo.

El siguiente cuadro se resume los avances más importantes que se han experimentado en nuestro país:

*Cuadro 2: Evolución de la formación continua.*

<b>AÑOS</b>	<b>NORMAS</b>	<b>AVANCES</b>
<b>1857</b>	Ley de Instrucción Pública de 9 de septiembre de 1857, conocida como Ley Moyano.	Establece la enseñanza primaria, secundaria (estudios generales y de aplicación) y facultades, escuelas de ingeniería, otras enseñanzas superiores y enseñanzas profesionales. Se establecía la formación para los maestros, ingenieros, etc.
<b>1881</b>	Escuelas Profesionales de Artes y Oficios.	Iniciativa institucional en el mundo del aprendizaje industrial. La función principal era impartir una formación de tipo técnico, a las clases bajas, para una rápida incorporación al mundo laboral.
<b>1911</b>	Ley de Aprendizaje Industrial.	Ley que regula el contrato de aprendizaje y los derechos y obligaciones de aprendices y patronos.
<b>1928</b>	Real Decreto Ley de 21 de diciembre de 1928: Estatuto de Formación Profesional y Aprendizaje.	Creación de la Escuelas elementales y superiores del trabajo y las escuelas profesionales para maestros y oficiales industriales.
<b>1955</b>	Ley de Formación Profesional Industrial.	Fomenta la creación de un conjunto de Escuelas de Pre-aprendizaje, Aprendizaje y Maestría industriales, bajo la dependencia del Ministerio de Educación y Ciencia. Al mismo tiempo, fueron desarrollándose un conjunto de enseñanzas equivalentes.
<b>1970</b>	Ley General de Educación. Formación Profesional Reglada.	Establece la Formación Profesional como una rama paralela al bachillerato. A la FP de primer grado pueden acceder todos los alumnos, mientras que a la de segundo grado solo acceden los que posean un título de bachillerato o de primer grado.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

<b>AÑOS</b>	<b>NORMAS</b>	<b>AVANCES</b>
<b>1978</b>	Instituto Nacional de Empleo (INEM).	Además de otras funciones, el INEM debe fomentar la formación del trabajador en estrecha vinculación con la política de empleo, a través de las oportunas acciones de actualización, perfeccionamiento y, en su caso, reconversión profesional.
<b>1981</b>	Acuerdo Nacional de Empleo (ANE), firmado por el Gobierno, patronal y sindicatos.	Establece convenios para impulsar la realización de cursos de formación y jornadas de estudio a través de institutos especializados.
<b>1984</b>	Acuerdo Económico y Social (AES), firmado por el Gobierno, la CEOE, CEPYME y UGT.	Define una política económica orientada prioritariamente a la creación de empleo y se adopta el compromiso para crear el Consejo General de Formación Profesional (FP), al objeto de facilitar la plena integración de las acciones de FP con el resto de la política de fomento del empleo.
<b>1985</b>	Adhesión Comunidad Europea.	Permite el acceso a fondos europeos que financien la formación.
<b>1985</b>	Plan Nacional de Formación e Inserción Profesional (PLANFIP).	Instrumenta la política de Formación Profesional Ocupacional y la Financiación de los Planes de Formación para Ocupados y Desempleados.
<b>1986</b>	Fondo Social Europeo (FSE).	Impulsa, confianza y establece las directrices que deben seguir los programas formativos para todos los países miembros de la CE.
<b>1986</b>	Constitución del Consejo General de la FP: I Plan Nacional Formación Profesional.	Desarrolla y potencia la Formación Profesional y los subsistemas que se integran en ella: Formación Reglada, Formación Ocupacional y Formación Continua.
<b>1992</b>	Tratado de la Unión Europea (EU) firmado en Maastricht.	Inicia una nueva etapa en el proceso de integración europea, principalmente en la dimensión social.
<b>1992</b>	I Acuerdo Nacional para la Formación Continua, firmado por los principales agentes sociales y gestionado por FORCEM.	Define y desarrolla un Nuevo Modelo de Formación Continua de gestión paritaria para garantizar una Formación Permanente, facilitar la movilidad de los trabajadores y mejorar la productividad y competitividad de las empresas.
<b>1992</b>	Acuerdo Tripartito sobre Formación Continua.	Asigna cuotas para financiar el I Acuerdo Nacional.
<b>1993</b>	Libro Blanco sobre "Crecimiento, Competitividad y Empleo". Comisión de las Comunidades Europeas (CCE).	Colabora en la toma de decisiones que permitan sentar las bases de un desarrollo sostenido de las economías europeas para hacer frente a la competencia Internacional creando también empleo.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

<b>AÑOS</b>	<b>NORMAS</b>	<b>AVANCES</b>
<b>1993</b>	Recomendaciones sobre el "Acceso a la Formación" (CEE).	El Consejo Europeo recomienda a los estados miembros orientar su política de Formación Profesional para que todos los trabajadores de la Unión tengan acceso a la Formación Continua sin ninguna forma de discriminación y puedan disponer de ella durante toda su vida activa.
<b>1994</b>	Cumbre Europea de Essen, Consejo Europeo.	Mejora las posibilidades de empleo mediante, entre otras, el fomento de las inversiones en Formación Profesional.
<b>1995</b>	Libro Blanco sobre "La Educación y la Formación" (CEE).	Establece que las políticas de educación y formación de los estados miembros deben contribuir a la puesta en marcha de Europa hacia una sociedad del conocimiento, puesto que el futuro de la Unión Europea dependerá en gran medida de su capacidad para ir en esa dirección.
<b>1996</b>	Acuerdo de Bases sobre la política de FP: II Plan Nacional de Formación Profesional.	<p>Prevé la creación del Instituto Nacional de las Cualificaciones Profesionales como órgano técnico de apoyo al Consejo General de la FP, y la puesta en marcha de las líneas de actuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observatorios de la evolución de las competencias.</li> <li>- Sistema Nacional de las Cualificaciones Profesionales para el Reconocimiento y Certificación.</li> </ul>
<b>1996</b>	II Acuerdo Nacional para la Formación Continua, gestionado por FORCEM.	Prorroga el I Acuerdo Nacional desde 1997 hasta el 2000.
<b>1996</b>	Acuerdo Tripartito sobre Formación Continua.	Establece la unidad de Caja de la cuota de Formación Profesional.
<b>1997</b>	Acuerdo sobre la Reforma Laboral, pactado entre Patronal y Sindicatos.	Sustituye los contratos de aprendizaje por un nuevo modelo de contratación para la formación.
<b>2000</b>	III Acuerdo Nacional para la Formación Continua (ANFC).	Suponen una continuidad de las acciones emprendidas, si bien más orientadas hacia los colectivos y sectores marcados por la Estrategia Europea de Empleo (mujeres, mayores de 45 años, personas con discapacidad y trabajadores con baja cualificación).



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

AÑOS	NORMAS	AVANCES
2000	FORCEM pasa a ser asumido por la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo.	Es una fundación estatal y en su patronato participan las organizaciones sindicales (CC.OO, UGT, CIG), organizaciones empresariales más representativas (CEOE, CEPYME) y la Administración General del Estado, a través del Servicio Público de Empleo Estatal (INEM).
2006	Se firmó el IV Acuerdo Nacional de Formación.	Tiene por objeto promover y participar en el desarrollo de un modelo integrado de formación para el empleo, que contribuya al avance de la formación y el aprendizaje permanente en nuestro país

Fuente: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6759/07CAP21.pdf?sequence=7> y elaboración propia<sup>16</sup>.

A partir de los años 80, en España se produce un auge en las iniciativas que van dirigidas a fomentar la formación continua.

En 1981 se consigue por parte del gobierno, la patronal y los sindicatos llegar a un acuerdo sobre competencias en actividad empresarial, tales acercamientos en entre las partes propiciaron la creación del Acuerdo Nacional de Empleo (ANE).

En 1984, se establece el Acuerdo Económico y Social (AES) por los interlocutores sociales más representativos, pone de relieve la necesidad de adaptar las enseñanzas profesionales a los nuevos requerimientos del mercado de trabajo, señalándose el papel primordial de la formación profesional para la superación de la deficiente situación del mercado de trabajo en España.

En 1985, con la adhesión de España a la Comunidad Europea, se produce un nuevo auge de la formación profesional y continua, gracias a las ayudas que se reciben desde Europa a través del Fondo Social Europeo. Este mismo año se diseña el I Plan de Formación Profesional.

Durante los años 90, España sigue avanzando en materia de formación, muestra de ello son los Acuerdos Nacionales para la Formación Continua I y II.

El I Acuerdo Nacional sobre Formación Continua (ANFC) fue firmado por sindicatos y organizaciones empresariales, en torno al cual se articuló la gestión técnica y organizativa del subsistema nacional de formación continua y el Acuerdo Tripartito sobre Formación Continua (Agentes Sociales y Gobierno) en el que se dispone la estructura y financiación del mismo.

Una vez concluido el período de vigencia de estos pactos (1993-1996), en junio de 1996 se constituyó de nuevo una reunión entre los agentes sociales y el gobierno, y en la que se decidió proseguir y reforzar la política de formación en las empresas, y potenciar la cooperación de los poderes públicos con las organizaciones empresariales, con el fin de

<sup>16</sup> [http://www.oei.es/etp/sistema\\_formacion\\_profesional\\_espana\\_cedefop\\_cap3.pdf](http://www.oei.es/etp/sistema_formacion_profesional_espana_cedefop_cap3.pdf)



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

extender la formación a otros colectivos no cubiertos hasta ese momento (trabajadores a tiempo parcial, autónomos y determinados colectivos de trabajadores del sector agrícola, entre otros). Estas reuniones tuvieron como resultado la firma del II Acuerdo Nacional sobre Formación Continua y el II Acuerdo Tripartito, vigentes desde 1997 a diciembre del año 2000, salvo que las partes implicadas acuerden su prórroga<sup>17</sup>.

Por su parte en el año 2.000 se firmaron los III ANFC (2000-2004) que suponen una continuidad de las acciones emprendidas, si bien más orientadas hacia los colectivos y sectores marcados por la Estrategia Europea de Empleo (mujeres, mayores de 45 años, personas con discapacidad y trabajadores con baja cualificación), siendo, en todo caso, los destinatarios principales de las acciones eran las pequeñas y medianas empresas<sup>18</sup>.

A raíz también de estos III ANFC el cometido del FORCEM pasa a ser asumido por la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo. Esta es una fundación estatal y en su patronato participan las organizaciones sindicales (CC.OO, UGT, CIG), organizaciones empresariales más representativas (CEOE, CEPYME) y la Administración General del Estado, a través del Servicio Público de Empleo Estatal (INEM). Se encarga de impulsar y coordinar la ejecución de las políticas públicas en materia de formación profesional, en el ámbito del empleo y las relaciones laborales.

Finalmente, y para el periodo 2006-2009, se firmó el IV Acuerdo Nacional de Formación que tiene por objeto promover y participar en el desarrollo de un modelo integrado de formación para el empleo, que contribuya al avance de la formación y el aprendizaje permanente en nuestro país, manteniendo los pilares que han permitido su desarrollo en los últimos años, y tratando de superar las insuficiencias del modelo hasta ahora vigente<sup>19</sup>.

### **4.3.- EVOLUCIÓN DE LA FORMACIÓN EN EUROPA**

**E**n este apartado se comentan las políticas que ha ido adoptando la Unión Europea (UE) en el ámbito de la formación.

En 1957, en el Tratado de Roma (artículo 128 y 118C), constitutivo de la Comunidad Económica Europea (CEE), se hace referencia a la creación de una política común de formación profesional como instrumento clave para el desarrollo de las economías nacionales y el mercado común.

En 1963, se establece una Decisión del Consejo por la que se establecen los principios generales para la elaboración de una política común sobre la Formación Profesional. En ella, se define «Política Común de Formación Profesional» como una acción coherente y progresiva que implica que cada Estado miembro elabore programas y garantice realizaciones de acuerdo con los principios generales contenidos en la Decisión y con las medidas de aplicación que se deriven de ellos. Para apoyar el desarrollo de esta política común se crea el Comité Consultivo de la Formación Profesional (CCFP).

---

<sup>17</sup>[http://www.madgs.es/tinymce/jscripts/tiny\\_mce/plugins/jfilebrowser/archivos/20100507194130\\_0.pdf](http://www.madgs.es/tinymce/jscripts/tiny_mce/plugins/jfilebrowser/archivos/20100507194130_0.pdf)

<sup>18</sup> [www.pagina-aede.org/Oviedo/MT14.pdf](http://www.pagina-aede.org/Oviedo/MT14.pdf)

<sup>19</sup> “La evolución de la formación profesional en España”, congreso de Sevilla.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

Posteriormente, en 1975, se crea el Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP) cuya misión es asistir técnica y científicamente a la Unión Europea para desarrollar y fomentar una política común de formación profesional.

A lo largo de los años 80 se desarrollaron distintos proyectos encaminados a realizar actividades comunes de formación, como son el programa PETRA, el programa FORCE y los programas COMET I y II. Estos programas se unifican en 1994, en una primera fase, y en 1999, en una segunda fase, dando lugar al programa LEONARDO DA VINCI.

En 1989, en el Consejo Europeo de Estrasburgo, se adopta la Carta comunitaria de los derechos sociales fundamentales de los trabajadores. Aquí se recoge el derecho de todos los trabajadores a una formación profesional continua y permanente.

En los años 90, con la aprobación del Tratado de Maastricht en 1992, el cual supuso un nuevo escenario de juego para la política educativa y de formación profesional ya que se pone de manifiesto los principios en los cuales descansa, estos son: el principio de subsidiariedad y de respeto a la soberanía nacional. Esto implica que los Estados miembros podrán establecer sus propias leyes en materia de formación profesional. Aunque la Unión Europea apoyara y complementara las políticas establecidas por cada Estado.

Aparece en 1993, el Libro Blanco Crecimiento, competitividad, empleo — Retos y pistas para entrar el siglo XXI. Este documento de carácter económico establece los objetivos que debe tener la economía diseñada en el Tratado de Maastricht. Uno de los puntos de este libro establece que la educación y formación son elementos clave para combatir el problema del paro. En 1995 se publica otro Libro Blanco de la Comisión ceñido específicamente a los temas de educación y formación profesional: Enseñar y aprender—hacia la sociedad cognitiva.

Estos documentos supusieron un elemento esencial para considerar a la formación permanente una forma de hacer frente a los continuos cambios sociales, económicos y tecnológicos (CCE, 1994).

A partir del Año Europeo de la Formación Permanente (1996), la educación permanente es considerada como el marco de referencia para la política educativa y de formación.

En la Cumbre de Lisboa, en el año 2000, se reconoce la necesidad de una economía basada en el conocimiento por lo que se elude el principio de subsidiariedad que regía hasta el momento. Para alcanzar dicha economía se requiere una unión de las distintas políticas de los Estados miembros por lo que se establece el informe de la Comisión “Futuros objetivos precisos de los sistemas Educativos” donde se recogen tres grandes objetivos a los que debían llegar los sistemas educativos europeos en el plazo de diez años.





## FORMACIÓN EMPRESARIAL

En 2008, los Ministros de Educación y Formación Profesional, la Comisión Europea y los interlocutores sociales refuerzan la necesidad de seguir fomentando la cooperación en educación y formación profesional reforzando las medidas puestas en marcha<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Lorente R. y Torres M., (2010) “Revista Española de Educación Comparada” (2010), UNED, N° 16.

Monreal, J., “Formación y cultura empresarial en la empresa española”, Civitas, vol. I, pp.597-607.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL



## **5.- LA FORMACIÓN**

### **5.1.- LA FORMACIÓN: DEFINICIÓN, CONTENIDOS Y OBJETIVOS**

La formación en la empresa puede entenderse como una metodología sistemática, destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en sus puestos de trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus actitudes, a la mejora de sus capacidades y a enseñarles a aprender (Solé y Mirabet, 1997). También cabe considerarla como todo esfuerzo planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes de los empleados para conseguir que su actuación sea la adecuada y pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dado (Armstrong, 1991; Buckley y Caple, 1991).<sup>21</sup>

En definitiva, se puede definir la formación continua como un conjunto de acciones formativas desarrolladas por la empresa, o contratadas a una empresa externa, para mejorar, perfeccionar o potenciar el conocimiento y capacidades de los trabajadores pertenecientes a la empresa. Con estas acciones formativas la empresa busca que el trabajador desempeñe su labor dentro de la empresa en las mejores condiciones posibles.

Por otro lado, si el conjunto de la empresa aplica formación a la totalidad de los distintos niveles de la empresa consigue un incremento en el potencial de dicho niveles empresariales, y por consiguiente, se puede decir que la empresa está invirtiendo en incrementar su propio potencial respecto de sus competidores.

Con la globalización y la evolución constante de los mercados y las tecnologías existentes, las empresas deben de adaptarse a su entorno. Dicha adaptación al entorno por parte de la empresa conlleva buscar nuevas formas de formación para sus empleados para que estos no queden obsoletos, es decir, para evitar que no se adapten a los nuevos cambios experimentados por parte de la empresa. La formación continua por parte de la empresa constituirá una ventaja competitiva en todo momento, ya que mantiene a su personal adaptado a los cambios externos, así como los empleados se sienten parte de la propia empresa ya que se les tienen en cuenta y les considera como un valor para la empresa. Por consiguiente, se deduce que en la actualidad cada vez tiene más importancia el capital humano, además, es considerado como un valor en alza por parte de las empresas.

Para alcanzar las metas marcadas por la empresa, es preciso conciliar sus objetivos generales, las necesidades propias de cada departamento, así como las demandas colectivas e individuales de los trabajadores.

---

<sup>21</sup> Monreal, J., “Formación y cultura empresarial en la empresa española”, Civitas, vol. I, pp. 212-213.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

Los principales objetivos que se persiguen con la formación son:

- Incrementar el nivel de competitividad de la organización, consiguiéndose mediante una formación continuada y no puntual de los trabajadores de la organización. Es decir, potenciar el capital humano existente en la organización.
- Mejorar el rendimiento y la eficacia de los trabajadores.
- Posibilitar la atracción y retención de buenos candidatos y empleados.
- Posibilitar la polivalencia del personal: que el personal de la empresa sea más flexible y se pueda dar una movilidad en el puesto de trabajo por alguna situación puntual existente en la empresa.
- Mejorar la calidad del trabajo y reducir los costes en muchas áreas de la empresa.
- Adaptar al personal para la introducción de innovaciones y cambios, que se producen a consecuencia de la evolución del entorno, así como evitar la obsolescencia de los conocimientos y capacidades del personal.
- Potenciar el desarrollo del personal e integrar la motivación de estos hacia los objetivos de la empresa. La formación contribuye a que se sientan parte de la empresa y por tanto se involucren más en los objetivos perseguidos por esta.
- Mejorar las relaciones interpersonales entre distintas áreas de la empresa. La formación ayuda a fomentar la relación entre el personal de la empresa, fomentando de esta forma la confianza y el espíritu de grupo entre el personal de la empresa.

### **5.2.- LA FORMACIÓN: BASE TERMINOLÓGICA**

Cuando se inicia alguna acción formativa en una organización es debido a que la empresa tiene intención de que se produzca algún cambio en la forma de actuar de sus trabajadores. La acción formativa se llevará a cabo con la intención de reciclar a sus trabajadores como consecuencia de unos conocimientos obsoletos, la aparición de nuevas tecnologías aplicadas en la empresa o con la intención de mejorar la productividad de estos.

Según el análisis etimológico, la palabra formación proviene de la palabra latina “formatio”, además es el sustantivo del verbo formar (otorgar forma a alguna cosa, concertar un todo a partir de la integración de sus partes). A su vez, ambas palabras se derivan del sustantivo forma, que proviene de la palabra latina “forma, formare”, la cual puede tener múltiples traducciones: forma, molde, cuña, etc. Mientras que las



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

traducciones del verbo latino *formare* son: formar, dar forma, modelar, etc. Y el sustantivo latino “*formatio*” significa formación, confección<sup>2223</sup>.

Como se puede ver, la palabra formación tiene un origen latino, por lo que solo existe en las lenguas de origen latino.

En España según la Real Academia Española (RAE), el verbo formar puede tener los siguientes significados<sup>24</sup>:

- Verbo transitivo: Dar forma a algo.
- Verbo intransitivo: Dicho de una persona: Colocarse en una formación, cortejo, etc.
- Verbo pronominal: Dicho de una persona: Adquirir más o menos desarrollo, aptitud o habilidad en lo físico o en lo moral.

Según Prieto, la palabra formación se deriva del verbo latino *formare* que significa “dar forma”; mientras que en su sentido actual significa “educar a alguien en una materia o actividad” (Prieto, 94)<sup>25</sup>.

“... la formación normalmente implica la adquisición de conductas, hechos, ideas, etc., que se definen fácilmente en un contexto de trabajo específico. La formación está más orientada al trabajo que a la persona. La educación, por otro lado, está más orientada a la persona, es un proceso más amplio de cambio y sus objetivos se prestan menos a una definición precisa.”<sup>26</sup>

Actualmente, la noción de formación suele ser asociada a la capacitación, (es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad<sup>27</sup>), sobre todo a nivel profesional. La formación de una persona, por lo tanto, está vinculada a los estudios que cursó, al grado académico alcanzado y al aprendizaje que completó, ya sea a nivel formal o informal.

### **5.3.- LA FORMACIÓN: DISTINCIÓN ENTRE FORMACIÓN Y EDUCACIÓN**

**L**a formación siempre ha formado parte del aprendizaje y desarrollo de las personas pero es actualmente cuando se le reconoce la importancia que tiene para la eficacia empresarial. Tanto las empresas como los gobiernos consideran la formación como una inversión adecuada para poder hacer frente a los cambios que sobrevengan.

<sup>22</sup> Charur Zarzar, C., (2003), “La formación integral del alumno: Qué es y cómo propiciarla”, México, vol. I, pp. 28-30.

<sup>23</sup> <http://lema.rae.es/drae/?val=formaci%C3%B3n>

<sup>24</sup> <http://lema.rae.es/drae/?val=formar>

<sup>25</sup> <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi3/signif.pdf>

<sup>26</sup> Buckley, R. y Caple, J., (1991), “La Formación. Teoría y Práctica.”, Díaz de Santos, vol. I, pp. 2.

<sup>27</sup> <http://www.rrhh-web.com>



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

Antes, de proceder a comentar las diferencias existentes entre ambos conceptos, cabe mencionar una pequeña definición de cada uno de ellos:

- **Formación:** Acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos a quienes no poseen conocimientos previos de una ocupación, o a quienes poseyéndolos, estos han quedado obsoletos para la vida laboral existente en el momento y necesitan reciclarse, con el fin de calificarlos para la vida profesional.
- **Educación:** Conjunto de actividades destinadas a impartir conocimientos, a fomentar los valores morales y el entendimiento de principios fundamentales aplicables a lo largo de la vida.

Por otro lado, existe una gran dificultad para separar los conceptos de formación y educación, Kenny y Reid (1986) mencionan algunas distinciones, basándose en el proceso, la orientación el método, el contenido y el grado de precisión que ambos conceptos conllevan.

Respecto a la precisión, la formación normalmente implica la adquisición de conductas, hechos, ideas, etc., que se definen fácilmente en un contexto de trabajo específico. La formación está más orientada al trabajo que a la persona. La educación, por su lado, está más orientada a la persona, es un proceso más amplio de cambio y sus objetivos se prestan menos a una definición precisa.

En cambio para contrastar formación y educación, Glaser (1962) señala que “cuando los resultados finales del aprendizaje se pueden concretar en casos concretos del rendimiento de un estudiante, entonces se debe concebir los procedimientos de instrucción para educar o elaborar directamente estas conductas”. Por otro lado sugiere que, en formación, el aprendizaje conlleva un comportamiento uniforme de los individuos, en cambio, en educación, se enseña al individuo distintas maneras de actuar y las aplicara conforme a su personalidad.

En términos de proceso, la formación tiende a ser más mecánica por lo que conlleva respuestas uniformes y previsibles de los individuos. Por su parte, la educación es un proceso más orgánico que conlleva cambios menos previsibles en el individuo.

Respecto al contenido de un programa o curso, la formación va encaminada a proporcionar a los individuos el conocimiento y las técnicas para realizar tareas específicas. La educación normalmente dota de estructuras más teóricas y conceptuales concebidas para estimular las capacidades analíticas y críticas del individuo.

A escala temporal, la formación es más fácil de asimilar y aplicar por parte de los individuos, mientras que la educación necesita de un mayor tiempo para que se aprecie su influencia en el individuo.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

*Cuadro 3: Diferencias entre formación y educación*

<b>FORMACIÓN</b>	<b>EDUCACIÓN</b>
Orientada más hacia el trabajo que hacia la persona.	Orientada más hacia la persona.
Suele ser un proceso más planificado, sistemático y mecánico.	Es un proceso menos mecánico, con cambios menos previsible en el individuo.
Objetivos claros y precisos.	Objetivos más vagos y difusos.
Orientada a dotar de conocimientos técnicos y actitudes para llevar a cabo tareas específicas.	Orientada hacia el desarrollo de estructuras más técnicas y conceptuales, para estimular las capacidades de analizar y sintetizar de los individuos.
Efectos más previsible, uniformes y a corto plazo.	Efectos menos previsible, variables y a más largo plazo (efectos más profundos).

*Fuente: Mad Comunicación, (2005).*

En definitiva, aunque existen diferencias entre formación y educación, ambas son complementarias, ya que para que un individuo pueda adquirir toda la información que un proceso formativo le puede aportar, antes debe haber tenido una adecuada educación. A su vez, las experiencias adquiridas con acciones formativas ayudan a mejorar su nivel de educación.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Mad Comunicación, (2005), “*El plan de formación en la empresa: Guía práctica para su elaboración y desarrollo*”, *Fundación Confemetal*, vol. II, pp.11-12.

Buckley, R. y Caple, J., (1991), “*La Formación. Teoría y Práctica.*”, *Díaz de Santos*, vol. I, pp. 2-4.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL





## 6.- TIPOS DE FORMACIÓN

### 6.1.- TIPOS DE FORMACIÓN TRADICIONALES

Anterior al RD 395/2007<sup>29</sup>, la oferta de formación profesional en España se dividía fundamentalmente en tres grandes sistemas, denominados “Formación profesional reglada o del sistema educativo”, “Formación profesional ocupacional” y “Formación continua”.

- **Formación profesional del Sistema Educativo** (antiguamente llamada Formación profesional reglada): Su objetivo es proporcionar a los alumnos los conocimientos necesarios para el desarrollo de una actividad laboral propia de cada puesto de trabajo. Es decir, tiene la finalidad de preparar a los alumnos para desarrollar una actividad laboral en el mercado de trabajo, proporcionándoles una formación polivalente, que les permita adaptarse con facilidad a las modificaciones laborales que se puedan producir. Según Prieto (1994) dicha formación debe capacitar para el desempeño de una profesión mediante la adquisición de competencias profesionales, que son: conocimientos, destrezas, habilidades sociales, técnicas, etc.

- **Formación profesional ocupacional:** Es el conjunto de acciones de formación profesional que tiene por objeto proporcionar a las personas en situación de desempleo las competencias profesionales requeridas por el sistema productivo y que preparan para el desarrollo de una ocupación determinada. Frías (1994) la define como: desarrollar un conjunto de competencias en personas desempleadas o demandantes de primer empleo, para facilitar su incorporación al mercado de trabajo.

Una condición intrínseca de la formación profesional no reconocida académicamente, diferenciándose en ello de la formación reglada. La otra condición básica es que su finalidad sea la cualificación profesional, por lo que quedan excluidos los cursos de cultura general y los de desarrollo personal.

Este término está obsoleto en la actualidad, como consecuencia el RD 395/2007, en el cual se integró dentro de la Formación profesional para el empleo.

- **Formación continua:** Sistema formativo que se caracteriza por ir dirigida a trabajadores ocupados, pertenezcan a la Administración Pública o a la empresa privada. Conjunto de acciones formativas desarrollada por las empresas dirigidas a la mejora de las competencias profesionales y a la calificación de los trabajadores ocupados, para la mejora del desarrollo de la ocupación<sup>30</sup>.

Este término, al igual que el anterior, está obsoleto en la actualidad, como consecuencia el RD 395/2007, en el cual se integró dentro de la Formación profesional para el empleo.

---

<sup>29</sup> REAL DECRETO 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo.

<sup>30</sup> “Revista Europea de Formación Profesional”, (2000), ISSN 0258-7483, Nº 19, pp. 54-63.



- **Formación profesional para el empleo:** Es el conjunto de instrumentos y acciones que tiene por objeto impulsar y extender entre las empresas y trabajadores ocupados y desempleados una formación que responda a sus necesidades y contribuya al desarrollo de una economía basada en el conocimiento. Este término engloba y sustituye a los dos términos anteriores (Formación Profesional Continua y Formación Profesional Ocupacional). Así pues, la Formación profesional para el empleo está integrada por las antiguas formación ocupacional y continua y por la formación en alternancia con el empleo.

Podemos decir pues, que la Formación profesional del Sistema Educativo es aquella que comúnmente se conoce como Formación Profesional o "FP", y que depende del Ministerio de Educación y Ciencia. En el caso de la Formación ocupacional para empleo, que es aquella que busca el desarrollo de la economía basándose en el conocimiento, englobando tanto la Formación profesional continua (aquella que está dirigida a los trabajadores) y la Formación profesional ocupacional (aquella que está dirigida a los desempleados). A pesar de que, como se ha dicho anteriormente, estos dos últimos términos ya están obsoletos, es habitual seguir encontrándolos.

Según Luis Puchol existen múltiples criterios para clasificar la formación continua<sup>31</sup>:

✓ **Por el nivel de los asistentes:**

- Formación para obreros
- Formación para mandos intermedios
- Formación para supervisores
- Formación para ejecutivos
- Formación para directivos
- Formación para comerciales

✓ **Por el número de los formadores**

- Formación persona a persona
- Formación grupal

✓ **Por el momento de la vida laboral**

- Formación de acogida
- Formación permanente o continua
- Formación para la promoción
- Formación para el outplacement
- Formación para la jubilación
- Formación para la expatriación

---

<sup>31</sup> Puchol, L., (2007), "Dirección y gestión de los recursos humanos", Diaz de santos, vol. VII, Madrid, pp. 184 y ss.



### ✓ **Por el momento de la empresa**

Formación para el cambio:

- tecnológico
- de productos
- de estrategia
- de clientes
- de tamaño (expansión o reducción)
- para la fusión o adquisición

### ✓ **Por la materia impartida**

Formación técnica  
Formación tecnológica  
Formación en management  
Formación en idiomas  
Formación en informática  
Formación en ventas

### ✓ **Por el lugar en que se imparte**

Formación en el puesto de trabajo (On the job)  
Formación en alternancia  
Formación en aula (Off the job)

### ✓ **Por la procedencia de los participantes**

Formación intraempresarial  
Formación interempresarial

### ✓ **Por la procedencia de los formadores**

Formación interna  
Formación externa  
Formación mixta

Naturalmente, estos criterios no son excluyentes. Se puede dar, por ejemplo, una formación para obreros, persona a persona, de acogida, tecnológica, en el puesto de trabajo, intraempresarial e interna, o una formación para mandos intermedios, para la promoción, en management, en aula, interempresarial y mixta.

Resulta innecesario explicar uno por uno cada tipo de formación, porque muchos de ellos son auto-explicativos. Sin embargo, conviene comentar algunas (anteriormente se han dado algunas definiciones).

- **Formación de acogida:** La formación de acogida es la que se imparte al personal de nuevo ingreso con la finalidad genérica de enseñarle a que realice eficientemente su trabajo.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

Existen diversos sistemas de formación de acogida, entre los que vamos a destacar dos: El TWI (Training Within Industry) para operarios de oficio; y el “Routing” para mandos intermedios.

- a) El TWI: Es un método de aprendizaje de habilidades manuales. La formación se imparte persona a persona, y el instructor es el propio supervisor que va a tener el operario, lo cual exige, claro está, que dicho supervisor esté a su vez formado en la sistemática de impartición del método.
  - b) El routing:, o rotación, consiste en hacer pasar a un empleado de nuevo ingreso de un puesto a otro, por lapsos de tiempo relativamente breves.
- **Formación permanente o continua:** Se define la formación permanente como “la constante, o al menos periódica, puesta al día de los conocimientos que necesita el profesional para el eficaz desempeño de sus funciones. No es, por tanto, un mero repaso de los conocimientos adquiridos en épocas anteriores, y quizá olvidados, ni es una educación paralela o complementaria.
  - **Formación para la promoción:** La promoción de un empleado a un nivel superior es una de las mayores motivaciones que se pueden conceder en una empresa. Para que la promoción sea satisfactoria tanto para la empresa como para el empleado debe impartirse una formación específica. Dicha formación debe comprender tanto aspectos técnicos como sociales.
  - **Formación para la jubilación:** En España, este tipo de formación es una novedad, pero en otros países, por ejemplo, en Francia, es habitual. La jubilación, especialmente la jubilación anticipada, constituye un gran cambio en la vida de los individuos, por lo que se les imparte una serie de acciones formativas para prepararlos al paso que van a dar.
  - **Formación para la expatriación:** Llamamos expatriado a la persona enviada por su propia empresa a trabajar en otro país. La persona que se va a trasladar requiere por tanto de unos conocimientos previos del país de destino, por lo que la empresa deberá de formarlo lingüísticamente, culturalmente, etc. en ocasiones también se incluye a los miembros familiares.

Dentro de los tipos de formación hay que hacer una mención especial a las acciones formativas que se realizan con ayuda de las nuevas tecnologías, este tipo de acciones cada vez tienen un mayor auge en las empresas españolas, por lo que merece realizar una explicación pormenorizada en distintos apartados, como su concepto, ventajas respecto a la formación tradicional, como debe aplicarse, etc.:



## **6.2.- E-LEARNING**

### **6.2.1.- Concepto y Evolución**

La *American Society of Training and Development* afirma que el *e-learning* es un término que agrupa aplicaciones y procesos muy diversos entre los que se incluyen aplicaciones vía Internet, intranet/extranet, audio y video grabaciones, transmisiones vía satélite, TV interactiva, CD-ROM, etc<sup>32</sup>.

La definición de e-learning más conocida y aceptada es la de Rosenberg et al. (2005), “es el uso de las tecnologías de Internet para desarrollar un entorno de aprendizaje que incluya un amplio despliegue de recursos y soluciones de formación e información, cuyo objetivo es mejorar el rendimiento individual e institucional”.

En la década de los ochenta con la aparición del ordenador, se comenzó a utilizar esta tecnología con fines educativos y formativos, aunque, en aquella época, la limitada versatilidad de esta herramienta permitía que se utilizara sólo como material de apoyo educativo para realizar algunas tareas, con lo que se vino a denominar enseñanza asistida por ordenador<sup>33</sup>.

En la segunda mitad de los años noventa, con la consolidación de Internet, comienza la era de la teleformación, que la FUNDESCO la define como un "sistema de impartición de formación a distancia, apoyado en las tecnologías de la información y comunicación del momento" como podían ser las webs educativas.

A partir de este momento, se experimenta un gran avance en las tecnologías de la información y la comunicación<sup>34</sup> (TIC) lo que da lugar al surgimiento del e-learning, el cual se divide en e-learning tradicional (el profesor se limita a generar los contenidos del curso) o blended learning (modalidad semipresencial donde se trata con el profesor a través de videoconferencia u otros medios).

En la actualidad, las TIC han continuado evolucionando surgiendo lo que se denomina m-learning, consiste en una forma de enseñanza y aprendizaje basada en la utilización de pequeños dispositivos móviles, como pueden ser las tablet, teléfonos móviles, etc. Y por último, también ha aparecido el t-learning, que es el aprendizaje interactivo a través del televisor.

---

<sup>32</sup> [http://www.tendencias21.net/El-25-de-la-formacion-de-las-empresas-espanolas-ya-se-realiza-por-e-learning\\_a3373.html](http://www.tendencias21.net/El-25-de-la-formacion-de-las-empresas-espanolas-ya-se-realiza-por-e-learning_a3373.html)

<sup>33</sup> Vega García, R., (2007), “El libro de buenas prácticas de e-learning”, parte I, cap. 2, Madrid.

<sup>34</sup> Tecnología de la información y la comunicación, TIC desde este momento.



### 6.2.3.- ELEMENTOS DEL E-LEARNING

Los elementos técnicos esenciales para llevar a cabo el e-learning son:

- **Contenidos.** Constituye todo el material necesario para poder impartir el curso formativo, como pueden ser videos, powerpoint, explicaciones a través de videoconferencia, acceso a enlaces para obtener el material, acceso a intercambios de experiencias, etc.
- **Herramientas de comunicación,** se pueden diferenciar dos tipos de comunicación, síncrona o asíncrona, en función de si se trata de información en tiempo real o no. Herramientas de comunicación síncronas: son aquellas que ofrecen una comunicación en tiempo real, a través de webcam, chat, videoconferencia, etc. Herramientas de comunicación asíncronas: es aquella comunicación que se establece de forma diferida en el tiempo y queda registrada para poder consultarla en cualquier momento, como por ejemplo e-mail, blogs, etc.
- **Plataforma o LMS (Learning Management System),** es el software empleado para poder llevar a cabo la acción formativa a través de las TIC, se encarga de gestionar toda la información necesaria para los usuarios y ponerla al alcance de ellos de la forma más fácil posible.<sup>35</sup>

### 6.2.4.- Ventajas del E-learning

A continuación se detallan algunas de las ventajas que aporta la formación a distancia:

- Flexibilidad, tanto temporal como física. La información está siempre disponible para cuando se quiera consultar, además se pueda acceder desde cualquier ordenador, siempre que tenga acceso a la red.
- Mayor alcance. Los cursos pueden ser impartidos a grupos numerosos al mismo, sin presentarse problemas de aulas sobrecargadas.
- Ahorro, tanto en tiempo como en coste. El trabajador no tiene la necesidad de desplazarse a ningún otro lugar, sino que desde su puesto de trabajo puede realizar el curso formativo. El curso, al poder impartirse a un gran número de personas constituye un ahorro económico.
- La información puede ser continuamente actualizada para poder adaptarse a los continuos cambios que experimenta el entorno empresarial, y por tanto a las necesidades requeridas por la empresa.

---

<sup>35</sup> <http://www.slideshare.net/nidiaco/e-learning-474618>



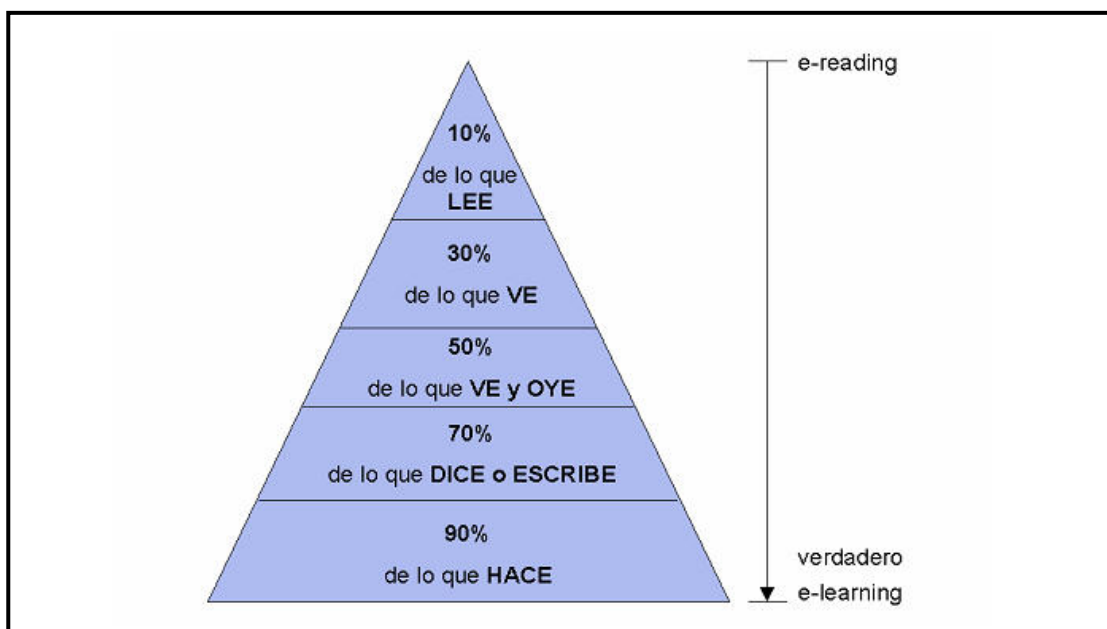
## FORMACIÓN EMPRESARIAL

- Diversidad de presentación, es decir pueden utilizarse tanto medios visuales, sonoros o escritos, o todos a la vez.
- Es un aprendizaje colaborativo, permite interactuar a los distintos usuarios y de esta forma prestarse ayuda entre ellos mismos, sirviendo esto, a su vez, para fomentar el compañerismo en la empresa.
- Ayuda a reducir el tiempo de ausencia del empleado en su puesto de trabajo, lo que evita de esta forma que se reduzca la productividad del personal durante el curso formativo.
- Fácil acceso, solo es necesario conexión a la red a través de un ordenador.
- Posibilita crear comunidades formativas entre distintos colectivos (clientes, empleados, proveedores, socios, etc.) relacionados con la actividad de la empresa, con el fin de intercambiar conocimientos entre ellos, lo que sin duda redundará en un beneficio para la propia empresa<sup>36</sup>.

### 6.2.5.- Como aplicar E-learning

La empresa deberá plantearse como desea que se aplique el proceso de e-learning teniendo en cuenta lo que menciona Nick Van Dam (2004) en su libro “The e-Learning Fieldbook”.

Cuadro 5: La pirámide del aprendizaje



<sup>36</sup> Morales Morgado, E.M., (2012), “Gestión del conocimiento en sistemas e-learning, basados en objetos de aprendizaje, cualitativa y pedagógicamente definidos”, Universidad Salamanca, pp. 39 y ss.

García Manzanedo, J., (2003), “El e-learning en España, modelos actuales y tendencias de actuación”, Habermas comunicación, vol. I, pp. 29 y ss.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

Según Nick Van Damm (2004), las tasas de retención, memorización y aprendizaje de los alumnos tras realizar un curso on-line varían conforme a los recursos y medios empleados en el mismo, pudiéndose representar mediante una pirámide, cuyo significado es el alumno retiene hasta un:

- **10% de lo que lee.** Son todos los materiales, presentes en el curso formativo, que se encuentren de forma escrita. Solo se retiene un 10% de lo leído por parte del alumno pero no por ello debe descartarse este procedimiento sino que deberá complementarse con algún otro medio.
- **30% de lo que ve.** Al incluir material gráfico se incrementa el porcentaje de retención por parte del alumno, por lo que es bueno acompañar el material escrito con gráficos o imágenes que ayuden a entenderlo. También sirve para evitar que la persona se aburra ya que este tipo de material suele captar la atención.
- **50% de lo que ve y oye.** Utilizar recursos audiovisuales, como puede ser un PowerPoint, junto a una explicación o charla facilitará al alumno a asimilar la información.
- **70% de lo que dice o escribe.** El hecho de que el alumno tenga que prepararse una parte del temario y después exponerlo ante el resto, bien sea a través de medios síncronos o asíncronos, incrementa sustancialmente su capacidad de retención.
- **90% de lo que hace.** Realmente cuando se adquiere un gran conocimiento en situando al alumno en casos reales, pero de forma virtual, para que por sí solo resuelva los problemas que le puedan surgir, de esta forma podrá aprender de los posibles errores que cometa. Es lo que se conoce como “aprender haciendo” (learning by doing).

En conclusión, para que una acción formativa en e-learning tenga éxito deberá estar formada por una adecuada combinación de los recursos de que se disponga, para garantizar el mayor porcentaje de retención por parte de los alumnos.

### 6.2.6.- E-learning en España

Con los continuos avances en torno a la TIC, cada vez son más las empresas que optan por adaptar su formación a las nuevas tecnologías, ejemplo de ello es el Banco Santander con su programa Salocru 3.0 o Telefónica España con las escuelas on-line.

En España, según el centro de predicciones económica (CEPREDE), en torno al 25% de la formación en las empresas se realiza gracias a las tecnologías de la información y comunicación. Esto hace que España se sitúe entre los 15 primeros países europeos cuyas empresas emplean el e-learning como método de formación.





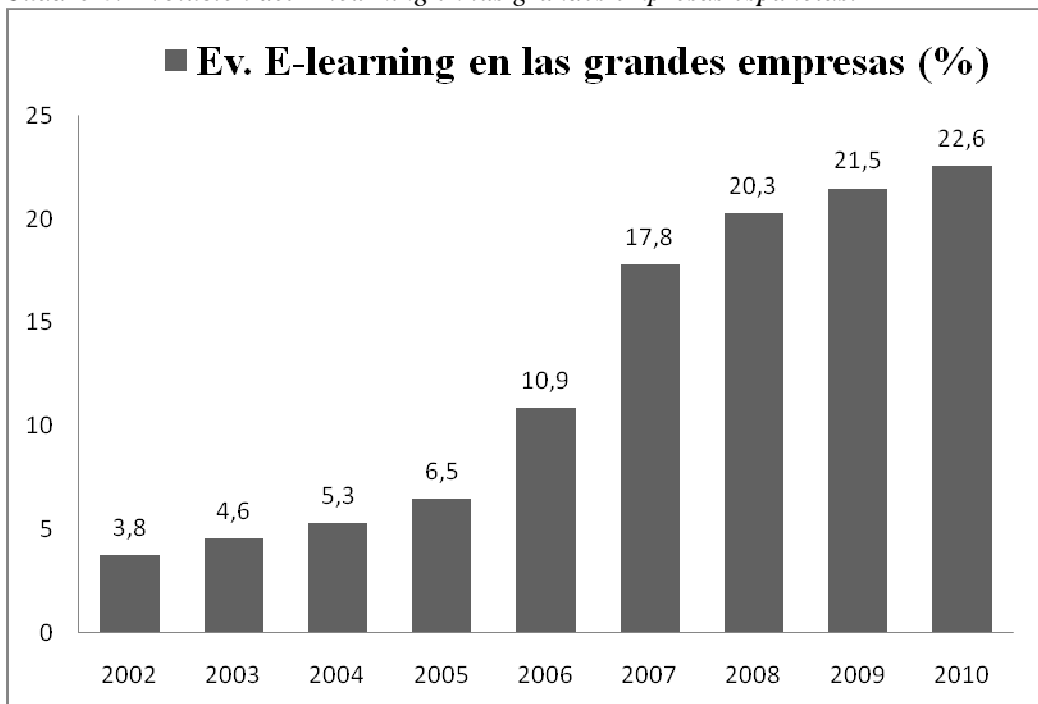
## FORMACIÓN EMPRESARIAL

A pesar de ello, España todavía se encuentra muy por detrás respecto de otros países de la Unión Europea.

Actualmente, implantar técnicas de e-learning resulta más económico que hace unos años, ya que hoy en día todas las empresas disponen de los medios necesarios para llevar a cabo formación e-learning y por tanto no se debe realizar una inversión adicional para su adaptación.

Tras el estudio realizado por la fundación élogos se extrae que la formación e-learning ha aumentado a lo largo de los años en las grandes empresas, como se puede observar en el siguiente gráfico<sup>37</sup>:

*Cuadro 6: Evolución del E-learning en las grandes empresas españolas.*



*Fuente: Fundación élogos e IESE Business School (2011).*

Según los datos obtenidos en el estudio se observa el considerable crecimiento que experimenta este tipo de formación del año 2005 al 2006 y vuelve a aumentar notablemente del año 2006 al 2007.

Respecto a los últimos años, ha seguido creciendo pero a un ritmo muy lento, lo cual deduce que se está llegando a un nivel de saturación.

<sup>37</sup> Fundación Élogos: *El estado del arte de la Formación en España 2010.* (Septiembre de 2011)



## FORMACIÓN EMPRESARIAL



## **7.- IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA**

La formación en la empresa surge realmente con la revolución industrial, pero su verdadera importancia se adquiere a medida que se va avanzando en el tiempo y se precisa por parte de las empresas una mano cada vez más cualificada.

Esta necesidad de una mano cada vez más cualificada es debida a los continuos cambios que se producen a nivel tecnológico en los sistemas productivos empleados por las empresas y las nuevas herramientas tecnológicas surgidas. Otra de las causas, es el aumento de la competitividad debido al proceso de globalización que se experimenta.

Por todas estas causas, se dice que nos encontramos en la sociedad del conocimiento, por lo que las empresas deben tener en cuenta la capacitación, los conocimientos y las habilidades de las personas que trabajan en su organización ya que son uno de los principales activos para alcanzar y mantener una posición ventajosa en el mercado, es decir, a través de su personal las empresas pueden alcanzar una ventaja competitiva respecto de sus rivales.

A la preocupación por la capacitación y formación de los trabajadores no son ajenas instituciones relacionadas tanto con el campo empresarial, como sindical o la propia administración. Para comprender el porqué de esta situación es necesario conocer qué se entiende por formación en la empresa y examinar los beneficios que pueden suponerle.

Según Chiavenato<sup>38</sup> la formación “es el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos”, o dicho de otra forma, por Claver, Gascó y Llopis<sup>39</sup>, en sentido amplio “es el resultado de un proceso de adquisición de conocimientos múltiples, de capacitación para gestionar la vida en común, de dominio de las técnicas instrumentales básicas, de soltura para interpretar el entorno con realismo”<sup>40</sup>.

Se pueden identificar como rasgos distintivos de la formación en el ámbito empresarial los siguientes<sup>41</sup>:

- Es una acción intencionada, realizada por la empresa de forma sistemática y planificada.
- Trata de transmitir a los empleados ciertos conocimientos, habilidades y actitudes.

---

<sup>38</sup> Chiavenato, Idalberto, *Op. Cit.*, 480 y ss.

<sup>39</sup> Claver, E., Gascó, J. L. y Llopis, J., (1995), “Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo”, *Civitas*, vol. I, p. 263.

<sup>40</sup> Porret Gelabert, M., (2008), “Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones”, *Esic*, vol. II, Madrid, pp.209.

<sup>41</sup> Monreal, J., (2004) “Formación y cultura empresarial en la empresa española”, *Civitas*, vol. I, pp. 213.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

- Conlleva un proceso de aprendizaje por parte de los empleados. El aprendizaje es el proceso por el que los individuos adquieren conocimientos, técnicas y actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción. Este proceso dará lugar a un cambio de comportamiento en el individuo que, según Andrés (2001), es el que realmente demuestra que se ha producido aprendizaje.
- Tiene como objetivo principal el que los empleados realicen mejor su trabajo, esto es, aumentar su rendimiento. Por tanto, podemos entender como finalidad última de la formación la mejora de la eficacia y eficiencia empresarial y, en consecuencia, de los resultados empresariales.

Con respecto a los destinatarios de la formación, cabe destacar los siguientes beneficios<sup>42</sup>:

- Satisfacción en el puesto de trabajo, ya que se siente parte de la empresa.
- Aumento de sus conocimientos y capacidades para poder enfrentarse a nuevos retos, por tanto son más competitivos.
- Flexibilidad, son capaces de rotar dentro de la empresa.
- Al poseer nuevos conocimientos tiene la posibilidad de acceder a promociones dentro de la empresa.
- Aumenta su satisfacción laboral.

Entre las ventajas que la formación tiene para la empresa, tradicionalmente se han señalado las siguientes<sup>43</sup>:

- Incremento de la productividad de la empresa.
- Posibilidad de alcanzar ventajas competitivas.
- Mejora de la calidad de sus productos o servicios.
- Aumento de la innovación de productos y procesos.
- Mayor facilidad para introducir cambios en la empresa, ya sea la incorporación de nuevas tecnologías o la modificación de métodos de gestión.
- Reducción de averías, paradas o tiempos de espera.
- Se consigue evitar que los conocimientos queden obsoletos.
- Mayor flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno.

---

<sup>42</sup> <http://www.uhu.es/yolanda.pelayo/docencia/Virtualizacion/2-contenidos/parte%204/desarrollotema12/contenidos3.htm>

<sup>43</sup> <http://www.uhu.es/yolanda.pelayo/docencia/Virtualizacion/2-contenidos/parte%204/desarrollotema12/contenidos3.htm>



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

- Incremento del compromiso del personal con la empresa.

En cualquier caso, para que puedan alcanzarse los efectos beneficiosos de la formación, es necesario que cumpla varios requisitos<sup>44</sup>:

1. Debe conectarse con la estrategia de la empresa y apoyar su puesta en marcha.
2. Es preciso establecer un plan en el que, entre otros aspectos, se identifiquen las necesidades de formación, se establezcan con precisión los objetivos y se determinen los medios y métodos a utilizar para ello.
3. Hay que conseguir la colaboración y la aceptación de todos los implicados. Esto supone, por un lado, el apoyo de la dirección y, por otro, de los destinatarios y mandos a los que afecta más directamente; es preciso que responda a los intereses de los empleados, convirtiéndose para ellos en un medio de promoción profesional, personal y social.
4. Debe adaptarse a la realidad de la empresa y su cultura.

En definitiva, la formación debe realizarse de acuerdo a una serie de procesos y procedimientos que se abordan más adelante.

En conclusión, las empresas que inviertan en el reciclaje de su personal, es decir, que apliquen cursos formativos para mejorar los conocimientos y capacidades de estos, serán empresas mucho más capaces de adaptarse a los cambios y de solventar los posibles problemas que surjan frente a aquellas empresas que no realicen inversiones en acciones formativas. Por lo que la formación puede suponer un gasto para la empresa, pero en realidad es una inversión de futuro.

---

<sup>44</sup> Monreal, J., (2004), “*Formación y cultura empresarial en la empresa española*”, Civitas, vol. I, pp. 213-214.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL



## 8.- ORGANIZACIÓN DE LA FORMACIÓN

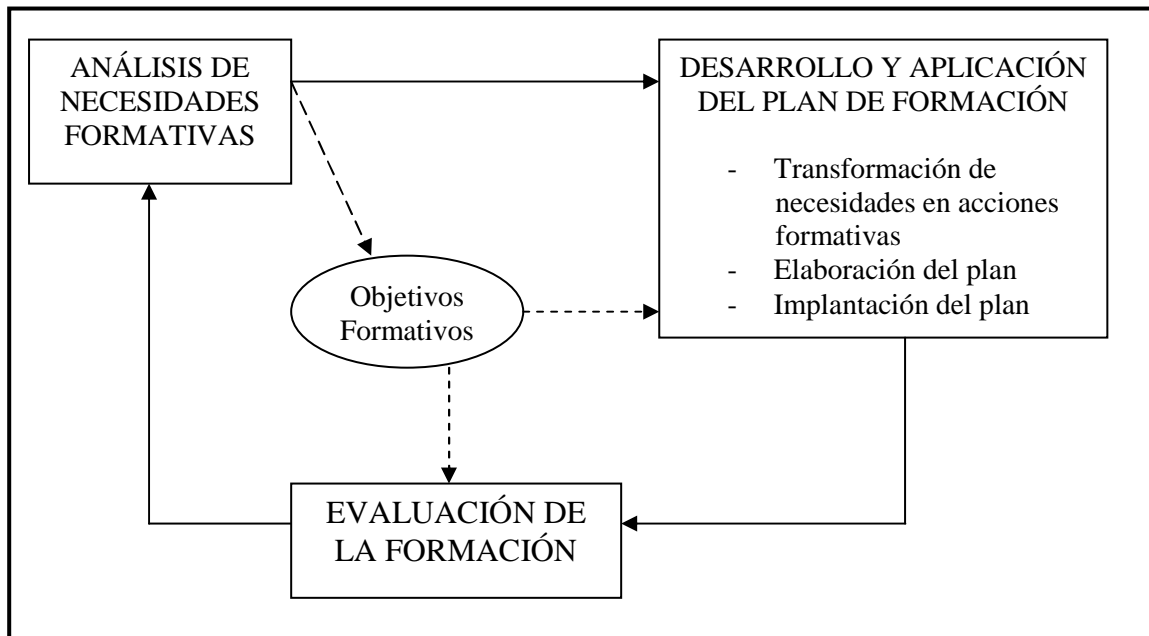
### 8.1.- GESTIÓN DEL PROCESO DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Como se ha mencionado en puntos anteriores, para que los beneficios que aporta la formación sean visibles en la empresa debe realizarse una adecuada planificación de esta.

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

Se distinguen tres fases fundamentales dentro del proceso de formación, tal y como se muestra en el cuadro 4:

Cuadro 4. El proceso de formación en la empresa.



Fuente: Monreal, J. (2004).

El primer paso en la planificación de la formación es determinar las necesidades formativas de la empresa. Una vez determinadas las necesidades formativas, estas deben traducirse en objetivos formativos.

En la segunda fase, se establecen las actividades que se van a llevar a cabo para alcanzar los objetivos formativos establecidos en la fase anterior. Y posteriormente se llevara a cabo la aplicación del plan de formación.



En la tercera fase, se procede a evaluar la eficacia del plan formativo aplicado, de esta forma la empresa puede detectar si se han alcanzado de forma eficiente los objetivos previstos en la primera fase<sup>45</sup>.

### 8.2.- ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES FORMATIVAS

Las necesidades formativas están determinadas por la diferencia o desfase existente entre las competencias actuales de los empleados y las que son deseables o requeridas para realizar sus funciones profesionales según el puesto de trabajo que ocupan (Solé y Mirabet, 1997). Por otro lado se puede decir como la diferencia entre lo que la persona sabe o puede hacer y lo que la descripción de su puesto de trabajo indica que debería saber o poder hacer.

El adecuado análisis de las necesidades formativas de la empresa debe mostrarnos si es necesaria la aplicación de acciones formativas para solventar las posibles deficiencias obtenidas. Ya que no siempre las deficiencias que se obtienen en los análisis son atribuibles al propio trabajador, y por tanto no pueden solventarse con formación.

Dicho análisis de necesidades formativas también debe indicar, en caso de necesitar aplicar formación, información adecuada para diseñarla, esto es, para conocer contenidos, dónde realizar la formación, quién debe impartirla, y qué personas deben formarse en determinadas habilidades, conocimientos y actitudes.

Esta información es imprescindible para que la formación resulte eficaz, es decir, para que la empresa obtenga los resultados esperados y no resulte una pérdida de tiempo y de dinero.

Algunos de los problemas que se pueden detectar con el análisis de las necesidades de formación son:

- ✓ Los empleados no alcanzan los objetivos de productividad requeridos.
- ✓ Acumulación de quejas por parte de los clientes o proveedores.
- ✓ Falta de adaptación a los cambios surgidos en el entorno, a las nuevas tecnologías, etc.
- ✓ Posibles ineficiencias en la realización de tareas.
- ✓ Problemas del personal.

El análisis de las necesidades suelen darse en tres niveles diferentes<sup>46</sup>:

- **A nivel de organización:** el análisis de necesidades a nivel organizativo, como su propio nombre indica, consiste en un examen global de la situación de la organización. Es decir, se debe realizar un análisis de los objetivos y estrategias empresariales tanto actuales como futuras. En este sentido, es fundamental tener

---

<sup>45</sup> Monreal, J., (2004), "Formación y cultura empresarial en la empresa española", Civitas, vol. I, pp. 214 y ss.

<sup>46</sup> Barba Aragón, M. I., Cegarra Navarro, J. G. y Sánchez Vidal, M. E., (2003), "Introducción a la administración y dirección de empresas", UPCT, vol. I, pp. 400 y ss.





## FORMACIÓN EMPRESARIAL

en cuenta los requerimientos de formación que van a suponer los nuevos proyectos empresariales, así como los cambios que la puesta en marcha de las estrategias suponen en cuanto a estructura organizativa, cultura organizativa o clima empresarial.

Puede resultar muy útil, en este caso, realizar un análisis de las debilidades y fortalezas que posee la organización, así como un análisis de las fortalezas y oportunidades que posee (análisis DAFO).

Este tipo de análisis debe tomarse como punto de partida porque resulta muy amplio y no permite detectar problemas formativos menores, por ello se suele realizar conjunto con algunos de los siguientes tipos de análisis de necesidades formativas.

- **A nivel de tareas:** el análisis de necesidades formativas a nivel de tareas consiste en un estudio detallado sobre los puestos de trabajo y las tareas que se desarrollan en la organización. Para llevar a cabo este tipo de análisis se debe elaborar una descripción detallada de las funciones desempeñadas en cada puesto de trabajo. En dicha descripción se incluirá la frecuencia con que se realizan las tareas y su importancia para la organización en cuanto a valor que añaden o posibles repercusiones de un rendimiento deficiente en las mismas, los métodos de realización de tales tareas, así como las condiciones físicas, de seguridad, de estrés y responsabilidad en que se ejecutan. Con esta información se puede determinar el rendimiento necesario para cada puesto y los conocimientos, habilidades y actitudes que deberá reunir la persona que lo ocupe, es decir, el perfil de exigencias del puesto.
- **A nivel de personas:** el análisis de necesidades formativas a nivel de personas se centra en detectar como el trabajador desempeña su labor en el puesto de trabajo, es decir, se mide el rendimiento real del empleado y cuál sería el esperado. Si ambos rendimientos no coinciden, y siempre que sea por causa del trabajador, habría que aplicar alguna acción formativa sobre dicho empleado. Será por causa del trabajador cuando no posea los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para realizar de la forma más eficiente su labor dentro de la organización. Con este tipo de análisis también se pueden detectar las necesidades futuras de las personas.  
Algunas de las técnicas empleadas para el análisis de necesidades formativas a nivel de personas pueden ser la observación directa del trabajador en su puesto de trabajo, entrevistas o cuestionarios a los trabajadores o a sus superiores, recurrir a bases de datos sobre el personal y su formación adquirida, etc.

Una vez que se han detectado las necesidades formativas de la empresa, con la utilización de alguno o algunos de los métodos explicados, se debe proceder a ordenar dichas necesidades. Las necesidades formativas se ordenan en función de los siguientes criterios<sup>47</sup>:

- La relación coste - eficiencia de las necesidades formativas detectadas.

---

47

[http://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=662&IDTIPO=246&RASTRO=c\\$m29945,12510,12873](http://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=662&IDTIPO=246&RASTRO=c$m29945,12510,12873)



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

- Las necesidades derivadas de requisitos y obligaciones legales (por ejemplo, la necesidad de formar en prevención de riesgos laborales).
- Las exigencias de los órganos directivos.
- El tamaño e importancia del colectivo a atender.
- Los recursos disponibles en la empresa.

Una vez realizado todo lo anterior, se deben fijar los objetivos formativos en función de las necesidades formativas detectadas. El objetivo formativo será aquello que se espera alcanzar con la aplicación de la acción formativa oportuna.

Los objetivos fijados por la empresa para solventar las necesidades extraídas de los estudios realizados deben ser siempre coherente con las políticas seguidas por la empresa, es decir, nunca deben ser contrarios al plan estratégico general de la organización. Como requisitos básicos que deben cumplir los objetivos cabe destacar los siguientes (Gómez-Mejía, 2001; Pineda, 2002):

- Claros y precisos. Para ello, deben estar expresados no tanto en términos de conocimientos, habilidades o actitudes que se desea que adquieran los empleados como en términos de comportamiento o conducta que se espera observar tras la acción formativa.
- Medibles. Cumplir éste y el anterior requisito será, además, de gran ayuda a la hora de evaluar la eficacia de la acción formativa.
- Comprendidos por todos los implicados.
- Vinculado con la finalidad última de la formación, esto es, con la necesidad organizativa que trata de cubrir.

Una vez definidos los objetivos formativos, se procederá a iniciar la segunda fase del proceso formativo.

### **8.3.- DESARROLLO Y EJECUCIÓN DE LA FORMACIÓN**

**E**n esta fase se trata de que las necesidades obtenidas en la anterior fase se transformen en un conjunto ordenado de acciones formativas. Cuando se diseñen tales acciones formativas se deberá dar respuesta a:

- ✓ Que contenidos se van a impartir.
- ✓ Cuando y que duración van a tener.
- ✓ Lugar donde se desarrollarán.
- ✓ Quiénes las van a impartir.
- ✓ Hacia quiénes van dirigidas.
- ✓ Métodos que se van a utilizar.
- ✓ Cuáles van a ser los objetivos.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

A continuación se exponen las principales características de la formación atendiendo al tipo de habilidades que con ella se trate de transmitir, diferenciando entre formación general y específica<sup>48</sup>.

La **formación general** es aquella que sirve para mejorar tanto la productividad futura de la propia empresa que la imparte como la del resto de empresas, en caso de que el trabajador decida marcharse de la empresa ya que los conocimientos que adquiere de la formación suministrada pueden ser empleados en el resto de organizaciones. Por esta razón, en algunas ocasiones las empresas son reticentes a aplicar formación a sus trabajadores.

Por el contrario, la **formación específica**, es aquella formación que se imparte a los trabajadores de una empresa, la cual solo pueden ser utilizada en el puesto de trabajo que ejerce el trabajador. Este tipo de formación, en caso de que el trabajador rescinda su relación laboral con la empresa no podrá ser utilizada en beneficio de la nueva empresa, a no ser que el puesto sea prácticamente idéntico al anterior. Por tanto esta formación solo será beneficiosa para el trabajador siempre que se mantenga en la empresa que se la impartió.

Respecto de la **duración de la acción** va a depender de los objetivos, de las restricciones presupuestarias, de los contenidos, de los participantes, de los formadores, de las instalaciones y materiales disponibles. Si es excesiva acarreará muchos costes y puede resultar confusa al no centrarse en los aspectos relevantes. Si es escasa no logrará los objetivos deseados y serán necesarios nuevos gastos para cubrir las carencias detectadas<sup>49</sup>.

En relación al mejor **momento** para impartir el curso, en este caso deberá decidirse si la acción formativa se realizará en horario laboral o fuera del horario laboral. Los trabajadores siempre preferirán que sea en horario laboral o, en caso de que se fuera del horario laboral reclamarán alguna clase de incentivo. Mientras que la empresa buscará exactamente lo contrario que el trabajador, por tanto se deberá llegar a un acuerdo por ambas partes.

En el caso de **el lugar** donde se debe desarrollar la acción formativa. Existen dos tipos: dentro de la empresa o fuera de ella. Esta decisión dependerá del tipo de formación, de la inversión disponible, etc.

- ✓ Dentro de la empresa: será una formación en el puesto de trabajo (on the job training). Este tipo de formación consiste en aprender mientras se trabaja, en este caso la formación será impartida por el propio personal de la empresa. Las ventajas que conlleva será un ahorro en costes, orientación, adaptación a las

---

<sup>48</sup> Servicio regional de empleo y formación, “Estudio sobre necesidades y tendencias en la formación en las empresas de la comunidad autónoma de la Región de Murcia”, pp. 36-40.

Monreal, J., (2004), “Formación y cultura empresarial en la empresa española”, Civitas, vol. I, pp. 218-225.

<sup>49</sup> Buckley, R. y Caple, J., (1991), “Formación: Teoría y práctica”. Díaz de Santos, vol. I, pp. 161 y ss.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

necesidades. Suele ser utilizada en el caso de rotación de puestos, contratos en prácticas, aprendices, etc.

Este tipo de formación también puede ser fuera del puesto de trabajo, ya que la empresa puede tener centros especializados para la realización de acciones formativas.

- ✓ Fuera de la empresa: cuando se imparte por una empresa contratada para tal fin, es la opción más cara. Las ventajas de ello son que se emplean medios adecuados, clima de estudio, intercambio de experiencias, etc.

En cuanto a quien va a **impartir la formación**. La formación podrá ser impartida por una o varias empresas, así como por personal de dentro de la empresa o ajeno a ella.

- ✓ La formación interna será aquella que es diseñada y estructurada por la empresa. Suele utilizarse cuando se necesita formar a un gran número de personas, no resulta inmediata y cuando se quiere que los propios miembros de la organización compartan sus experiencias.
- ✓ La formación externa, al contrario que la interna, será impartida y diseñada por personal ajeno a la propia empresa que va a recibir la formación. Suele emplearse para un número reducido de alumnos y cuando que el coste sea inferior al de desarrollar un curso interno. También suele utilizarse cuando se requiere de una formación inmediata.

Respecto a **los destinatarios**, dependiendo de sus capacidades, habilidades y conocimientos se aplicara una acción formativa u otra. La acción formativa también dependerá del número de personas a formar o del puesto que ocupen.

En relación a **los métodos** que se van a utilizar para llevar a cabo las acciones formativas se deberá tener en cuenta si la formación se va a realizar dentro o fuera del puesto de trabajo.

- ✓ En el caso de que sea en el puesto de trabajo se utilizarán métodos como la rotación de puestos; el aprendizaje, cuando un compañero de la empresa sirve de modelo al nuevo o la asignación de tareas tuteladas (ayudante).
- ✓ Cuando es fuera del puesto de trabajo, suelen utilizarse las charlas acompañadas de presentaciones o videos, la enseñanza a distancia, los ordenadores, etc.

### 8.4.- EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN

**E**n la tercera, y última fase, se lleva a cabo una evaluación del plan de formación aplicado para determinar si se han alcanzado los objetivos planteados al principio. Por otra parte, la organización también realiza la evaluación para conocer si la inversión gastada ha resultado eficaz.

Además con la evaluación la empresa consigue detectar posibles irregularidades del programa para mejorarlo en posteriores aplicaciones, muestra los beneficios alcanzados,



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

proporciona retroalimentación a los formadores sobre su actuación, permite comparar la eficiencia de diferentes métodos y muestra el grado en el que se han alcanzado los objetivos fijados. Aunque realizar evaluaciones también conlleva algunos inconvenientes como puede ser el tiempo que requiere, el coste que conlleva, el miedo a los resultados, etc.

Existen diferentes modelos para llevar a cabo la evaluación del plan formativo aplicado en la organización, pero el más conocido es el modelo de cuatro niveles de Kirkpatrick (1999).

Este modelo mide en cada uno de los niveles un aspecto concreto de la formación:

- ✓ Nivel de reacción: mide la satisfacción y la opinión del trabajador respecto a la acción formativa. En este caso se pide al trabajador que puntúe determinados aspectos de la acción formativa, por tanto resulta de fácil aplicación.
- ✓ Nivel de aprendizaje: mide si los participantes en el proceso formativo han modificado sus conocimientos o habilidades respecto a la labor que desempeñan. La medición del aprendizaje resulta más difícil y conlleva un mayor tiempo que la anterior.
- ✓ Nivel de conducta o transferencia: hace referencia al grado en que se observa un cambio en el desempeño del trabajo como consecuencia de la participación en acciones formativas. La transferencia se puede medir a través de distintas técnicas pero conlleva un largo periodo de tiempo.
- ✓ Nivel de resultados: es el nivel clave de la evaluación. En esta fase se evalúa si los resultados finales que se obtienen como consecuencia de la asistencia de los trabajadores a cursos de formación resultan eficaces para la mejora de los resultados organizativos.

Kirkpatrick (1999) establece que, aunque su modelo para evaluar la formación va desde la reacción hasta los resultados, el proceso que deberán seguir quienes planifican la formación es justo al contrario, es decir, desde los resultados hasta la reacción<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Monreal, J., (2004), “Formación y cultura empresarial en la empresa española”, Civitas, vol. I, pp. 225 y ss.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL



## **9.- ¿ES LA FORMACIÓN UN GASTO O UNA INVERSIÓN?**

Las empresas multinacionales y la grandes empresas nacionales se han dado cuenta que el capital humano es un factor muy importante en la labor empresarial por lo que invierte en la formación de sus trabajadores. También cabe mencionar que siguen existiendo muchas empresas, que a día de hoy siguen sin invertir en formación, bien debido a que no se pueden permitir realizarla o bien por temor a que el trabajador se marche una vez formado.

En otras ocasiones también sucede que la formación es considerada por parte del empresario como un lujo que solo puede permitirse cuando se obtienen grandes beneficios, pero cuyo presupuesto se restringe o se suprime cuando las cosas no van tan bien.

Por otro lado, cabe mencionar que la falta de formación de los empleados puede conllevar unos costes importantes para la empresa, como pueden ser: baja calidad de los productos o servicios, baja productividad, aparición de averías o daños materiales y físicos, no utilizar de forma optima el material de la empresa, absentismo, falta de motivación, etc.

Por tanto, todos los problemas que conlleva la falta de formación, mencionados en el párrafo anterior, pueden constituir un coste mayor que el coste en el que incurriría la empresa al invertir en formación.

De todas formas cabe mencionar que aunque la inversión suponga un coste para la empresa, no quiere decir que sea un gasto, ya que la inversión conlleva el recibir algún beneficio a cambio de lo invertido.

Actualmente ha quedado atrás la idea de que en la empresa todo el personal era sustituible a excepción del empresario y, aunque siempre existen algunas excepciones, nos encontramos en una época en la que no se pone en duda el valor de nuestro personal. Por lo que la tendencia actual apunta a reconocer que el valor está en el conocimiento: la empresa será más rica mientras mejor sea la preparación de sus trabajadores.

"Si crees que la educación y la formación son caras prueba con la ignorancia."<sup>51</sup>

Consecuentemente, se puede afirmar que la formación es una inversión a medio, incluso a largo plazo, cuyo presupuesto debe ser asignado con el mismo cuidado que requiere cualquier otra partida que contribuye al desarrollo futuro de la empresa<sup>52</sup>.

Cuando la formación se imparte correctamente, se obtienen una serie de ventajas que ayudan a que la empresa incremente sus beneficios y, las cuales pueden constituir una

---

<sup>51</sup> Buckley, R. y Caple, J., (1991), "Formación: Teoría y práctica". Díaz de Santos, vol. I, pp. XIII.

<sup>52</sup> Puchol, L., (2007), "Dirección y gestión de los recursos humanos", Díaz de santos, vol. VII, Madrid, pp. 172 y ss.



ventaja competitiva difícilmente igualable por sus competidores ya que el conocimiento y habilidades de las personas es intransferible. A continuación se señalan algunas ventajas:

➤ **Sobre el proceso de trabajo:**

1. Incremento de la cantidad.
2. Incremento de la calidad.
3. Disminución de las piezas defectuosas.
4. Reducción de los desechos de materias primas.
5. Optimización de los tiempos muertos, y mejor aprovechamiento de la hora / máquina.
6. Disminución de las averías.

➤ **Sobre el personal:**

1. Reducción del absentismo.
2. Aumento de la puntualidad.
3. Disminución de los abandonos del puesto de trabajo.
4. Incremento de la satisfacción laboral.
5. Mejor conocimiento de los otros departamentos y, consiguientemente, reducción del socio-centrismo departamental.
6. Disminución de la rotación, tanto externa como interna.
7. Mejora de la motivación y de la integración del trabajador en la empresa.

➤ **Sobre la actividad directiva:**

1. Fácil introducción de la nueva tecnología.
2. Suscitación de un mejor clima de trabajo.
3. Mejora de la comunicación vertical y horizontal.
4. Identificación de las personas más aptas para la promoción.

Por último, mencionar que en España, según la fundación tripartita, en 2011 realizaron formación 432.182 empresas, de las cuales 325.226 eran MICROPYME. Todos estos datos aumentaron con respecto al año 2010, a pesar de la crisis que sufre en estos momentos la economía, lo que demuestra la importancia que le dan las empresas al hecho de realizar formación<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> [http://www.fundaciontripartita.org/almacenV/doc/Formacion\\_Empleo/24498\\_5959201294911.pdf](http://www.fundaciontripartita.org/almacenV/doc/Formacion_Empleo/24498_5959201294911.pdf)





## **10.- FINANCIACIÓN**

Con carácter general la formación continua se financia con aportaciones privadas y en parte con financiación pública.

En lo que respecta a la financiación pública esta procede de tres vías distintas: la cuota de formación profesional que es una aportación obligatoria a través de las cotizaciones de los trabajadores; las ayudas del Fondo Social Europeo, y una dotación procedente de los Presupuestos Generales del Estado para la formación de ocupados que no tengan obligación de cotizar por la contingencia de formación profesional<sup>54</sup>.

Según el artículo 6 del RD 395/2007<sup>55</sup>:

1. El subsistema de formación profesional para el empleo se financiará, de conformidad con lo establecido en la Ley de Presupuestos Generales del Estado, con los fondos provenientes de la cuota de formación profesional que aportan las empresas y los trabajadores, con las ayudas procedentes del Fondo Social Europeo y con las aportaciones específicas establecidas en el presupuesto del Servicio Público de Empleo Estatal.

Asimismo, las Comunidades Autónomas podrán, en el ejercicio de su competencia, destinar fondos propios para financiar la gestión de las iniciativas de formación previstas en el presente real decreto, mediante las fórmulas de financiación que aquéllas determinen en el desarrollo de sus facultades de auto-organización.

2. Anualmente, el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales determinará la propuesta de distribución del presupuesto destinado a financiar el subsistema de formación profesional para el empleo entre los diferentes ámbitos e iniciativas de formación contempladas en este real decreto.

La citada propuesta de distribución se someterá a informe del órgano de participación del Sistema Nacional de Empleo previsto en el artículo 33, de conformidad con lo dispuesto en el apartado 2.c) del mismo.

3. Los fondos de formación profesional para el empleo, de ámbito nacional, destinados a la financiación de las subvenciones gestionadas por las Comunidades Autónomas que tengan asumidas las competencias de ejecución, se distribuirán de conformidad con lo previsto en el artículo 86 de la Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria.

---

<sup>54</sup> Barrio Tobalina, O., Gallastegui Menéndez, A., Hernández Herrero, M., Mamolar Yusta A. D., (2009) "Ayer, hoy y mañana de la formación continuada en el hospital de Laredo: Plan estratégico 2010-2012", p. 75.

<sup>55</sup> REAL DECRETO 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

Una vez finalizada la primera parte del trabajo, la parte teórica de la formación continua en la empresa, en la que se ha visto tanto la evolución, como los tipos de formación, financiación, importancia en la empresa, plan de formación, etc., pasamos a la segunda parte del trabajo.

En la segunda parte del trabajo, se procede a analizar cómo se aplica a nivel práctico los métodos de formación en una empresa situada en la Región de Murcia, más concretamente en Cartagena, la empresa que ha colaborado conmigo es Aquagest Región de Murcia. En dicha empresa se llevan a cabo distintos tipos de formación, que consisten en una formación más general aplicable en la mayoría de empresas y otra formación ideada por ellos mismos, estos tipos de formación se procederán a explicar más adelante, pero primero se realiza una visión del grupo Agbar para conocer la procedencia y valores que rigen a la empresa Aquagest Región de Murcia.



## 12.- GRUPO AGBAR

### 12.1.-HISTORIA DEL GRUPO AGBAR

El grupo Agbar comenzó su andadura en el sector del agua en el año 1867, desde entonces ha ido creciendo hasta convertirse en una empresa líder en su sector tanto a nivel estatal como internacional. Destacar los siguientes momentos:

- 1867. Creación, en Lieja (Bélgica), de la Compagnie des Eaux de Barcelone.
- 1882. Constitución en París de la Sociéte Générale des Eaux de Barcelone.
- 1919. Sede social de la compañía en Barcelona. a Barcelona.
- 1920. Capitales españoles adquieren el accionariado de Aguas de Barcelona.
- 1961. Agbar crea el Centro de Estudios e Investigación del Medio Ambiente.
- 1969. Constitución de Aquagest.
- 1992. Fusión de Corporación Agbar y Aplicaciones del Agua en Agbar.
- 2007. Entrada en China y Argelia. Constitución de Cetaqua.
- 2009. Agbar construye y gestiona en Barcelona la desalinizadora más grande de Europa<sup>56</sup>.

### 12.2.- VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

La visión, misión y valores del grupo Agbar es la siguiente:

- ✓ **Visión:** Define y describe lo que la empresa desea alcanzar en el futuro, además sirve para guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para conseguir la situación futura deseada por la empresa. La visión debe dar respuesta a, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Visión de Agbar: Ser el grupo empresarial de referencia en las áreas de actividad en las que se encuentran y una de las grandes compañías globales de servicios.

- ✓ **Misión:** Define la finalidad de la organización. La misión debe dar respuesta a, ¿Para que existe la organización?

Misión de Agbar: Gestionar el agua con eficiencia para mejorar la calidad de vida de las personas, en equilibrio con el medio ambiente. Así como liderar el desarrollo de soluciones y tecnologías en el sector del agua; trasladar a la sociedad la experiencia acumulada y contribuir a alcanzar los objetivos de desarrollo del milenio de las naciones unidas.

---

<sup>56</sup> [www.agbar.es](http://www.agbar.es)



- ✓ **Valores:** Son uno de los pilares fundamentales de la organización, ya que definen los principios por los que se rige la organización. Sirven para determinar la filosofía y la cultura de la organización.

Valores de Agbar: Los valores que persiguen son: La excelencia en la prestación de servicios; la innovación como ventaja competitiva y fuente de valor, orientada a la mejora de procesos, productos y servicios; un modelo de negocio sostenible, basado en el desarrollo de las personas y en criterios de responsabilidad económica, social y medioambiental; la promoción del diálogo, la cooperación y el compromiso con los grupos de interés; el desarrollo local y la implicación con la comunidad allí donde operamos y por último, las alianzas y colaboraciones para extender y mejorar el acceso al agua<sup>57</sup>.

### 12.3.- PILARES ESTRATÉGICOS

Los pilares estratégicos de una empresa son los puntos fuertes en los que se centra una organización para diferenciarse del resto de organizaciones de su sector, en el caso de la compañía Agbar son:

- **Talento:** Agbar posee un gran conocimiento de los sectores en los que se encuentra. Actualmente la formación y la mejora continua es primordial para la empresa, y de esta forma poder continuar garantizando el progreso y la excelencia, mediante la formación a medida y la colaboración en el diseño de las carreras profesionales.
- **Innovación:** Agbar innova para mejorar la calidad de vida de las personas, dar respuesta a los retos de la sociedad, atraer y fidelizar el talento, y ofrecer un valor añadido. Y esta innovación se demuestra con hechos:
  - Centro tecnológico del agua (Cetaqua)
  - Formado por Agbar, la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC) y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC).
  - Gestión de la innovación, el desarrollo tecnológico y la investigación en el sector del agua.
  - Énfasis en el ciclo urbano del agua y la aplicación de la normativa marco europea.
- **Compromiso:** La responsabilidad social corporativa de Agbar está presente desde la creación de la compañía, es inherente al servicio que ofrece. Agbar fija sus compromisos a corto y medio plazo para dar respuesta a las necesidades de los grupos de interés que forman las sociedades en las que participa<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> [www.agbar.es](http://www.agbar.es)

<sup>58</sup> [www.agbar.es](http://www.agbar.es)



## 12.4.- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y TRANSFERENCIA

Actualmente nos encontramos en la era de la globalización, por lo que las empresas deben adaptarse a las nuevas situaciones existentes en el mercado, una mayor competencia y donde las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) son, en gran parte, el motor de los cambios.

Agbar se plantea la gestión del conocimiento según tres premisas básicas:

- Centrar el proyecto en las personas, facilitando que desarrollen sus potenciales y que compartan lo que saben en red.
- Organizar el conocimiento relevante en áreas alineadas con los objetivos empresariales.
- Aplicar las TIC de forma global: búsqueda de información, accesibilidad de la misma, aplicación de herramientas sociales para mejorar los flujos de información, etc., de manera fácil y accesible para todo el mundo.

En este sentido, la Dirección de Gestión del Conocimiento y Transferencia de Agbar trabaja para fomentar el desarrollo del talento y la colaboración a través de la creación de redes de conocimiento (formadas por más de 4.800 personas) y en comunidades de prácticas.

Por lo que en la generación del conocimiento se debe tener presente una forma de poder mantener y transferir dicho conocimiento para que sea asimilado por los distintos trabajadores de la organización. En este sentido, la dirección de gestión del conocimiento y transferencia de Agbar trabaja para ayudar a la organización a transformar sistemáticamente el conocimiento en bienes económicos sostenibles.

## 12.5.- CAPACITACIÓN Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTO

Agbar proporciona formación técnica y especializada del sector del agua y medioambiente basada en la experiencia y el conocimiento del personal especializado existente en la organización.

Dicha formación está disponible en forma de cursos o itinerarios formativos, y tanto en presencial como en online.

Así mismo, también incluye servicios de educación medioambiental, proyectos educativos, organización de eventos para grupos de interés en el campo del agua y medioambiente,...

Algunos de los métodos que ofrecen son los siguientes:

- **Knowledge Meetings:** Se desarrollan eventos puntuales, los cuales son dirigidos a una comunidad o grupo de interés que permiten profundizar en un campo de conocimiento concreto de alto valor en el campo del agua y el medio ambiente.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

- **Formación técnica especializada en el sector del agua y del medioambiente:**  
Las acciones formativas que se ofrecen son entre otras:
  - Conocimiento del sector del agua y del medio ambiente
  - Producción de redes de abastecimiento
  - Depuración
  - Clientes
  - Sistema de gestión de la calidad, medio ambiente y prevención
  - Prevención de riesgos laborales
  - Etc.
  
- **Master in Water Management:** Es un programa de desarrollo que Aqua Development Network (ADN) ha elaborado en colaboración con la Universidad Politécnica de Catalunya (UPC). Prepara a profesionales del sector del agua y del medio ambiente para la gestión de negocio en un entorno global y dinámico.
  
- **Postgrados del ciclo integral del agua:**
  - Postgrado en producción de agua.
  - Postgrado en distribución del agua.
  - Postgrado en drenaje urbano.
  - Postgrado en depuración de aguas.
  - Postgrado en gestión de clientes<sup>59</sup>.

### 12.6.- DONDE ESTÁN PRESENTES

Por último, Agbar se encuentra presente en todo el mundo y posee sociedades con características muy diferentes, lo cual muestra su capacidad de adaptación a los distintos entornos en los que está presente, ya que en cada país los clientes tendrá unas exigencias y necesidades diferentes.

Los países en los que podemos encontrar a Agbar son:

- ✓ Argelia
- ✓ Chile
- ✓ Colombia
- ✓ Cuba
- ✓ China
- ✓ España
- ✓ México
- ✓ Perú
- ✓ Reino Unido

---

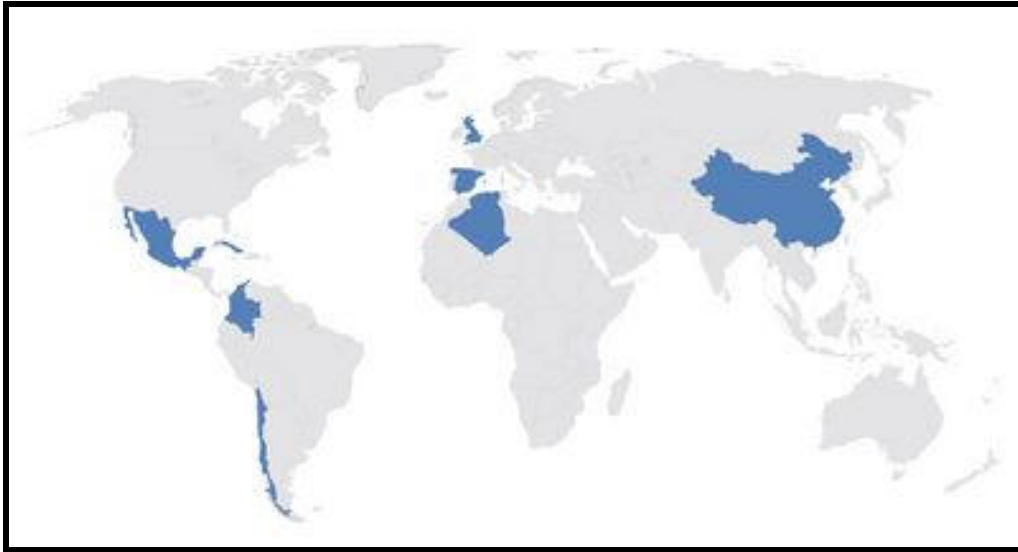
<sup>59</sup> [www.agbar.es](http://www.agbar.es)



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

En el mapa mundo se puede observar, en color azul más oscuro, los países en los que se encuentra presente Agbar:

Cuadro 7: Mapa mundo de donde está presente el grupo Agbar.



Fuente: Agbar.

Respecto a nuestro país, Agbar o mejor dicho Aquagest, ya que es la empresa que opera en España, se encuentra presente en todas las comunidades autónomas, y centrandonos más en la Región de Murcia se encuentra presente en las principales localidades, aunque la compañía recibe distintas denominaciones como veremos en el siguiente punto.

Cuadro 8: Mapa de España con las zonas donde está presente Aquagest.



Fuente: Aquagest.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL





## **13.- AQUAGEST REGIÓN DE MURCIA**

### **13.1.- ¿QUIENES SON?**

**A**quagest Región de Murcia es una empresa perteneciente al grupo Agbar, además, es la empresa líder en servicios vinculados al ciclo integral del agua que opera en la Región de Murcia desde el año 1970. La empresa:

- Presta servicio a 1.021.468 de habitantes
- Gestiona de manera sostenible 15 municipios y 90 pedanías.
- Garantiza el funcionamiento de 37 estaciones depuradoras de aguas residuales (EDAR's).

La actividad principal de Aquagest Región de Murcia está basada en la captación, el tratamiento, el control de calidad (laboratorios), el transporte y la distribución del agua potable. Mientras que en saneamiento gestionan la recogida de agua residual y/o pluvial, el transporte, la depuración y su reutilización.

Por otro lado, además de su actividad principal, Aquagest Región de Murcia también intenta:

- Mantener una estrecha vinculación con la Comunidad Local.
- Apostar por la Responsabilidad Social Corporativa.
- Respetar el entorno que les rodea:
  - Invertimos en Innovación y Desarrollo.
  - Invertimos en Eficiencia Energética.
- Desarrollar nuevos productos para mejorar la atención a nuestros clientes.

Todo ello lo puede llevar a cabo gracias al equipo multidisciplinar altamente cualificado que posee, cerca de 900 profesionales. La diversidad del personal presente en la empresa garantiza una gestión que se adapta a las necesidades de los clientes y de las comunidades locales.

Aquagest Región de Murcia está compuesta por un conjunto de sociedades, y aunque cada una de ellas tiene su propio logotipo, todos ellos se engloban bajo la insignia de Aquagest Región de Murcia. Las distintas sociedades son<sup>60</sup>:

---

<sup>60</sup> [www.aquagest-regiondemurcia.es](http://www.aquagest-regiondemurcia.es)



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

- ✓ Aguas de Lorca
- ✓ Aguas de Cieza
- ✓ Blanca Fomento Social
- ✓ Aguas de Jumilla
- ✓ Sermubeniel

### **13.2.- DONDE ESTA PRESENTE**

Aquagest Región de Murcia se encuentra presente en los principales municipios de la Región de Murcia como se puede observar en el cuadro 11 y 12, dichos municipios se dividen en cuatro zonas dentro de la empresa. Las cuatro zonas existentes son las siguientes:

- ✓ Zona Norte
- ✓ Zona Sur
- ✓ Zona Este
- ✓ Aguas de Murcia

A continuación se muestra en la tabla los principales municipios, así como los habitantes servidos y la sociedad encargada de gestionarlo todo.

*Cuadro 9: Principales municipios en los que está presente Aquagest Región de Murcia.*

<b>R. MURCIA – Municipios Servidos 15 – Población Servida: 1.021.468</b>		
<b>PRINCIPALES MUNICIPIOS</b>	<b>HABITANTES SERVIDOS</b>	<b>EMPRESA</b>
Murcia	441.345	Emuasa
Cartagena	212.055	Aquagest Región de Murcia
Lorca	92.694	Aguas de Lorca
Alcantarilla	41.326	Aquagest Región de Murcia
Cieza	35.385	Aguas de Cieza
Águilas	34.900	Aquagest Región de Murcia
Torre-Pacheco	32.471	Aquagest Región de Murcia
San Javier	29.508	Aquagest Región de Murcia

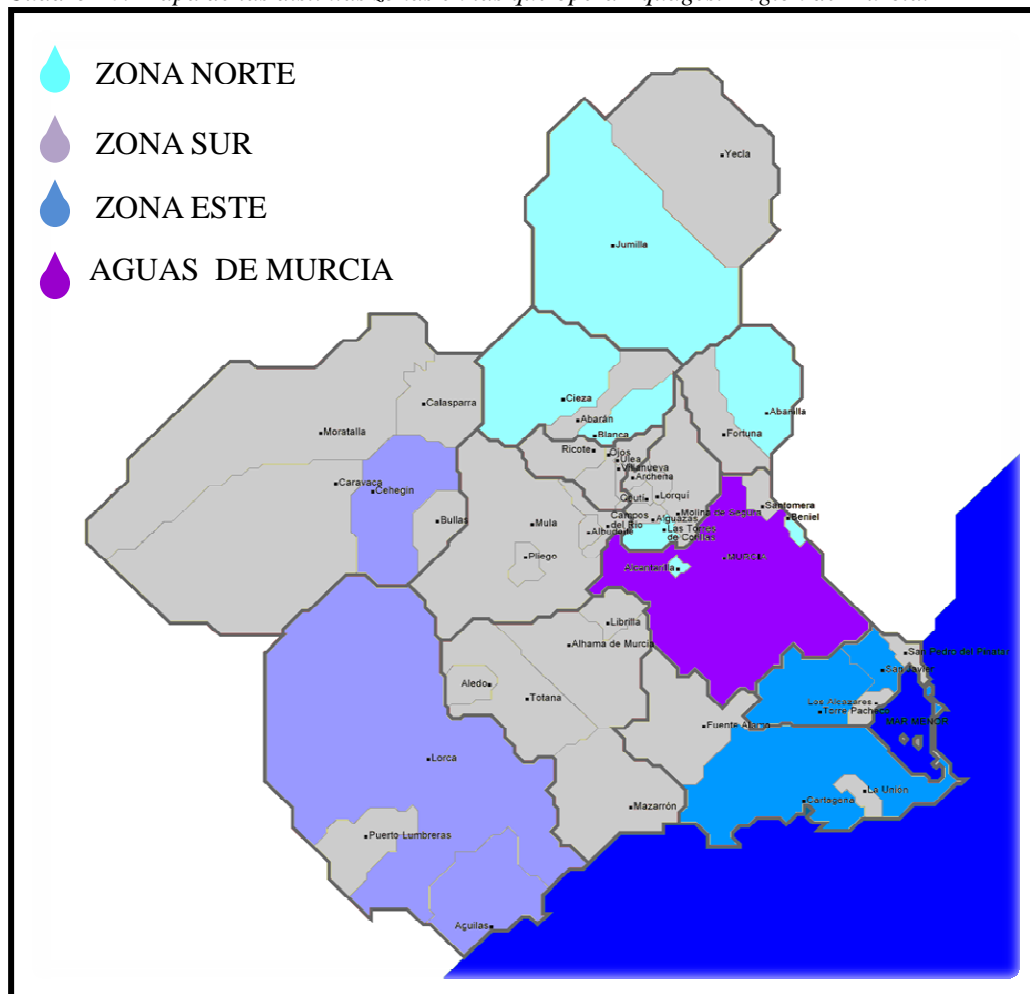
*Fuente: www.agbar.es*



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

En el siguiente cuadro se muestra el mapa de la Región de Murcia, y se puede distinguir las distintas zonas en que la empresa se divide, dichas zonas se diferencian en el mapa por colores.

Cuadro 10: Mapa de las distintas zonas en las que opera Aquagest Región de Murcia.



Fuente: Aquagest Región de Murcia.

### 13.3.- FORMACIÓN EN AQUAGEST REGIÓN DE MURCIA

#### 13.3.1.- INTRODUCCIÓN

El aprendizaje y la formación continua de los trabajadores es una de las prioridades de la gestión de los recursos humanos en la empresa. Promueven una política de formación dirigida a actualizar y completar los conocimientos de su equipo humano para garantizar la innovación, el progreso, la creatividad y la mejora permanente. En definitiva, el objetivo que busca Aquagest Región de Murcia con la formación continua de sus miembros es alcanzar el máximo personal cualificado en la organización para que cada trabajador pueda desempeñar su tarea de la forma más eficiente posible, es decir, en las mejores condiciones, con la intención de aumentar la productividad de las personas y, por consiguiente, de la empresa.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

En Aquagest Región de Murcia se pueden distinguir tres tipos de formación:

- Formación exigida por ley.
- Formación general.
- Innovación en formación.

- **La formación exigida por ley**, es aquella que la empresa está obligada a impartir a sus trabajadores para poder estar operativa, como pueden ser los cursos de primeros auxilios o de prevención de riesgos laborales. También se incluyen en este tipo de formación aquellos cursos formativos necesarios para poder alcanzar y mantener determinadas certificaciones de calidad, como puede ser la ISO 9000.

- **La formación general**, es la formación que se considera necesaria para realizar las tareas correspondientes al puesto de trabajo que se ocupa de la forma más eficiente, es decir, para que el trabajador pueda realizarlas de la forma más sencilla posible, pero a su vez, de la forma más productiva para la empresa. Estos cursos son impartidos por proveedores.

- **La formación de innovación**, es aquella formación ideada por la empresa Aquagest Región de Murcia en la zona de Cartagena y llevada a cabo en dicha zona. De momento se pueden distinguir tres acciones formativas de esta índole: formación por puestos, promoción de formación interna y formación sobre conocimientos básicos de la empresa.

### 13.3.2.- MÉTODOS DE FORMACIÓN

#### 13.3.2.1.- FORMACIÓN GENERAL:

La empresa Aquagest Región de Murcia posee un catálogo de cursos de formación, el cual se divide en áreas como puede ser: área de idiomas, área de informática, área de administración, etc. Además, en cada área se enumera una serie de cursos, estos cursos son explicados brevemente e indica los objetivos que se persigue en cada uno de ellos.

Dicho catálogo se encuentra a disposición de los distintos directores de área para que, cuando lo estimen oportuno, soliciten los cursos que consideren necesarios para que sean realizados por el personal de su departamento que ellos indiquen. Todo esto se realiza a través de una plantilla facilitada por la empresa, idéntica para cada departamento y para cada zona (Norte, Sur, Este, Aguas de Murcia), en la cual se indica el nombre del curso deseado, el del trabajador, la empresa y la zona en la que trabaja.

Una vez que las plantillas son rellenadas por los distintos directores de área, estas son enviadas al departamento de recursos humanos correspondiente (según la zona), el cual se encarga de almacenar toda la información en una misma plantilla y la tramita a la sede central de la empresa.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

Cuando la sede central posee toda la información de las distintas zonas, estima oportuno si la formación requerida por el director de área para el empleado/s de su departamento es necesaria o no. La sede central también es la encargada de organizar los grupos en función del número de empleados que haya para el curso formativo, por si son necesarios más de un grupo para el mismo curso, además, informará del horario del curso y donde se va a llevar a cabo.

Al trabajador se le comunica que va a formar parte de un curso formativo, el lugar y el horario a través de un correo interno, o bien a través de su director de área.

En principio, este tipo de cursos se realizan en horario laboral, y en el caso de las personas que desempeñen su trabajo por turnos, se les compensara por horas libres o monetariamente. Además, los cursos que se llevan a cabo en la formación general son impartidos por personal ajeno a la empresa. La empresa se encarga de buscar proveedores y selecciona aquellos que se adecuen a las necesidades requeridas.

Por otro lado, el desplazamiento del trabajador hasta el curso formativo suele correr a cargo de la empresa cuando se trate de una gran distancia.

Por último, las plantillas suelen ser rellenadas por los directores de área en torno al cuarto trimestre del año para que los cursos puedan realizarse en torno al primer trimestre del año siguiente.

### 13.3.2.2.- INNOVACIÓN EN FORMACIÓN:

La empresa Aquagest Región de Murcia lleva a cabo en la zona de Cartagena un proyecto de innovación sobre formación corporativa, dicho proyecto lo podemos dividir en tres subproyectos:

- Formación por puestos.
- Promoción formación interna.
- Formación sobre conocimientos básicos de la empresa.

Todos estos subproyectos se llevan a cabo por el propio personal de la empresa, así como en instalaciones propias, de esta forma la empresa incurre en un ahorro debido a que no tiene que recurrir a una formación externa que suele ser más costosa, y se realiza en horario laboral para favorecer la asistencia de los trabajadores y para que sean menos reacios a dicha formación.

Antes de proceder a explicar los tres subproyectos de innovación en formación conviene mencionar que la empresa Aquagest Región de Murcia se divide en 11 departamentos:

- Departamento de Dirección.
- Departamento de Producción.
- Departamento de Prevención.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

- Departamento de Obras.
- Departamento de Comunicación.
- Departamento de Distribución y Mantenimiento de Redes.
- Departamento de Informática.
- Departamento de Depuración.
- Departamento de Comercial (Clientes).
- Departamento Económico y Financiero.
- Departamento de RR.HH.

### ➤ FORMACIÓN POR PUESTOS

Este tipo de formación está pensada para realizarse durante un periodo de dos a cinco años. Y los directores de las distintas áreas de la empresa deben decidir y seleccionar los cursos de formación más idóneos para el trabajador o trabajadores que deben asistir a dichos cursos. La empresa facilita un catálogo a todos los directores de área con los cursos de formación disponibles, aunque si se estima necesario pueden incorporarse nuevos cursos de formación siempre que el responsable de área lo considere de interés y necesario para la labor que desempeña el trabajador.

En el periodo de tiempo mencionado anteriormente, el trabajador debe asistir y adquirir la formación que su responsable de área estime oportuna y necesaria para desempeñar el puesto de trabajo que ocupa o deberá ocupar. Además cada puesto tendrá una formación establecida como necesaria por el responsable de área del que depende dicho puesto de trabajo.

Los cursos de formación, dependiendo del área en la que se encuentre el trabajador, podrán ser impartidos por miembros de la propia empresa, es decir, trabajadores de la empresa que posean los conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo dicha labor y sepan transmitir los conocimientos necesarios al resto de trabajadores de forma eficiente.

En los casos en que sea un trabajador de la propia empresa el que imparte el curso, este recibirá a cambio por su labor un pago en especie como gratitud, ya que constituye un ahorro económico y además, está introduciendo y manteniendo dentro de la empresa sus propios conocimientos, experiencias y habilidades respecto de la materia que imparte. Mientras que si el curso es impartido por alguien ajeno a la empresa resulta más costoso para esta en términos económicos y también puede suceder el caso de que la persona que imparta el curso tenga muchos conocimientos sobre la materia que debe impartir pero por el contrario, carezca de la experiencia necesaria sobre casos que se den a nivel laboral.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

### ➤ PROMOCIÓN FORMACIÓN INTERNA

En la promoción de formación interna Aquagest Región de Murcia intenta aprovechar los conocimientos, experiencias, habilidades, etc. de los directores de área y titulados, así como de los trabajadores que llevan un mayor tiempo en la empresa.

Para aprovechar dichos conocimientos y habilidades se les propone a los directores de cada área que organicen cursos de formación sobre los temas que ellos consideren oportunos. La empresa ha pedido a los responsables de cada área que marquen mínimo una y máximo el número que consideren oportuno, de acciones formativas a impartir a los trabajadores de su departamento. Estas acciones son consideradas también dentro del mapa formativo por puestos. Dichas acciones formativas deben estar marcadas con la duración, el contenido y el personal al que va dirigido y objetivos o conocimientos que se quieren transmitir con la misma.

Los cursos formativos no tienen que ser impartidos por el propio responsable de área sino que el responsable de área puede seleccionar a un colaborador, dicha persona debe estar lo suficientemente especializado en la materia sobre la que va a tratar el curso, de esta forma transmite sus conocimientos y habilidades adquiridos a lo largo de su vida laboral en la propia empresa a nuevos empleados.

Estos cursos formativos organizados por los propios responsables de área van destinados principalmente a los trabajadores de su departamento que deseen adquirir la formación que se oferta, aunque también pueden asistir trabajadores de otros departamentos, siempre que se considerara necesario.

Por último se puede establecer un planing de compensaciones para agradecer el esfuerzo que supone este trabajo, ya que se trata de una labor extra para el responsable de área, además al establecer compensaciones se ayuda a potenciar a que se lleve a cabo la realización de este tipo de cursos formativos.

### ➤ FORMACIÓN SOBRE CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE LA EMPRESA

#### ○ INTRODUCCIÓN

El proyecto para la formación sobre conocimientos básicos de la empresa queda denominado como **“Conoce tu empresa”**. Es una acción formativa indicada para todos los trabajadores de la empresa. Por lo que se divide a los trabajadores en distintos grupos, en torno a unas 20 personas por grupo, y cada grupo asistirá al curso formativo en distintas ediciones. Además los grupos están formados por trabajadores de las distintas áreas departamentales de la empresa.

La empresa pretende que esta acción formativa finalice en un periodo máximo de dos años, es decir, que en un periodo de dos años todos los trabajadores de la empresa posean unos conocimientos básicos de las distintas áreas de las que se compone la empresa, así como conocer parte de las instalaciones que esta posee.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

Finalmente los objetivos que la empresa pretende alcanzar con este proyecto formativo son los siguientes:

- Ampliar conocimientos sobre el lugar de trabajo.
- Implicación con la organización.
- Motivación al participar en un proyecto importante.
- Interrelación de trabajadores de distintas áreas.

### ○ DESARROLLO DEL PROGRAMA

Los 19 trabajadores convocados al método formativo “Conoce tu empresa”, que comenzó el cuatro de Mayo, recibieron por parte de la empresa un correo electrónico con suficiente antelación informándoles, en caso de que alguno de los trabajadores convocados no pudiese acudir, este podrá comunicarlo al departamento de RR.HH. para sustituirlo por otro trabajador, dicho trabajador queda pendiente para la siguiente edición. El correo electrónico enviado a los trabajadores convocados contiene la siguiente información:



### **CONVOCATORIA PROYECTO “CONOCE TU EMPRESA”**

**Mediante el presente escrito, notificamos que estas convocado para formar parte del segundo grupo de trabajadores que va a realizar el proyecto de formación “CONOCE TU EMPRESA”.**

**El proyecto “CONOCE TU EMPRESA” es una iniciativa que nos permite conocer el entorno de la empresa y a su vez las distintas áreas de nuestra organización.**

**Se ha dividido en cinco viernes consecutivos, el horario será de Yh. a Yh.**

<b>VISITA</b>	<b>Nº PERS.</b>	<b>FECHA</b>
DIRECCIÓN /PRODUCCIÓN	X	XXX
PREVENCIÓN / OBRAS	X	XXX
COMUNICACIÓN / DISTRIBUCIÓN Y MTO. REDES	X	XXX
INFORMÁTICA / DEPURACIÓN	X	XXX
CLIENTES Y ECONÓMICO Y FINANC./RRHH	X	XXX

**LUGAR: Recogida en el almacén XXX, a las Yh.**





## FORMACIÓN EMPRESARIAL

Cada edición de esta acción formativa se divide en unas cinco sesiones, principalmente en viernes, y cada sesión consta de cuatro horas aproximadamente.

La primera sesión consiste en una charla sobre los conceptos básicos de la empresa: cuales son los pilares fundamentales, las políticas de prevención y calidad, etc. es decir conceptos que todo trabajador debe saber.

En el resto de sesiones, se realiza una explicación del trabajo que se efectúa en una o dos áreas concretas, dicha explicación debe contener los conceptos principales e importantes de las labores que se realizan a diario en dicha área. Además algunas de las sesiones incluye la visita a alguna de las instalaciones de la empresa, la visita siempre estará relacionada con la charla recibida, para que de esta forma quede más clara la labor que se desempeña y conocer las instalaciones de las que dispone la empresa, así como saber lo que se realiza en cada una de ellas.

Dichas sesiones son impartidas por el propio personal de la empresa, bien por el director de área o bien por algún colaborador, o ambos inclusive. Además, las charlas se llevan a cabo en horario laboral y en una instalación propia de la empresa adecuada para tal fin. La empresa también facilitará el transporte tanto para asistir al curso formativo como para las visitas a las distintas instalaciones, dichas visitas también son guiadas por el personal de la empresa.

Finalmente, como método de evaluación de la acción formativa, y para poder mejorar tanto el contenido como las materias y los recursos utilizados se pide la colaboración de los asistentes al curso formativo, a través de un cuestionario, el cual deberán rellenar con la mayor sinceridad posible.

El cuestionario consiste en 54 preguntas, divididas todas ellas en 15 grupos y, además, se incluye un apartado en el que el formado podrá indicar cualquier otra observación que estime oportuna. Los 15 bloques están constituidos por preguntas cerradas ya que en el cuestionario se ofrecen las posibles respuestas, no se le da libertad al encuestado para responder. Las opciones de respuesta de los 12 primeros bloques están compuestas de una escala del 0 al 3, donde 0 es la peor puntuación y 3 la mejor. Mientras que la número 13, 14 y 15 presentan dos posibles respuestas (pregunta dicotómica), sí o no. Por otro lado, la última cuestión es abierta ya que da libertad al encuestado para aportar lo que desee. Mencionar también que todas las preguntas, excepto la última, son cuantitativas ya que tratan de recoger la información mediante preguntas cerradas para posteriormente poder cuantificar los datos de forma estadística. El cuestionario que se les facilita es el siguiente:

Ponga una X en sus respuestas, valorando del 0 (menor puntuación) al 3 (el mejor valor). Por favor, no escribir en la columna TOTAL.

<b>1. VALORACIÓN ACTIVIDAD FORMATIVA EN GENERAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Métodos y medios utilizados durante el curso.					
2. Nivel de conocimiento de las áreas de tu empresa antes de las jornadas.					



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

3. Nivel de conocimiento adquirido después de las jornadas.					
4. Valora la duración total del curso.					
5. Iniciativa sobre las visitas complementarias a las charlas.					
6. Nivel de satisfacción de la actividad.					
<b>2. PRODUCCIÓN / ALMACÉN</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.					
2. Duración de la explicación					
3. Valoración de la visita complementaria.					
4. Conocimiento del área antes de la exposición.					
5. Conocimiento del área después de la exposición.					
<b>3. OBRAS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.					
2. Duración de la explicación					
3. Valoración de la visita complementaria.					
4. Conocimiento del área antes de la exposición.					
5. Conocimiento del área después de la exposición.					
<b>4. DISTRIBUCIÓN</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.					
2. Duración de la explicación					
3. Valoración de la visita complementaria.					
4. Conocimiento del área antes de la exposición.					
5. Conocimiento del área después de la exposición.					



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

<b>5. ECONÓMICO FINANCIERO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.					
2. Duración de la explicación					
3. Conocimiento del área antes de la exposición.					
4. Conocimiento del área después de la exposición.					
<b>6. DEPURACIÓN</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.					
2. Duración de la explicación					
3. Valoración de la visita complementaria.					
4. Conocimiento del área antes de la exposición.					
5. Conocimiento del área después de la exposición.					
<b>7. CLIENTES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.					
2. Duración de la explicación					
3. Conocimiento del área antes de la exposición.					
4. Conocimiento del área después de la exposición.					
<b>8. RR.HH.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.					
2. Duración de la explicación					
3. Conocimiento del área antes de la exposición.					
4. Conocimiento del área después de la exposición.					



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

<b>9. COMUNICACIÓN</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.					
2. Duración de la explicación					
3. Conocimiento del área antes de la exposición.					
4. Conocimiento del área después de la exposición.					
<b>10. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.					
2. Duración de la explicación					
3. Conocimiento del área antes de la exposición.					
4. Conocimiento del área después de la exposición.					
<b>11. INFORMÁTICA</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.					
2. Duración de la explicación					
3. Conocimiento del área antes de la exposición.					
4. Conocimiento del área después de la exposición.					
<b>12. DIRECCIÓN</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Valoración general de la charla de dirección.					

<p><b>13. En términos generales, ¿el curso ha respondido a sus expectativas? SI NO</b></p> <p><b>14. ¿Volvería a participar en otros cursos de similares características organizados por el departamento de Recursos Humanos? SI NO</b></p> <p><b>15. ¿Te parece adecuada la gestión por parte del departamento de Recursos Humanos? SI NO</b></p>
--

**16. OTRAS OBSERVACIONES Y/O PROPUESTAS DE CURSOS**

## GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

El curso, como se ha comentado con anterioridad, comenzó el cuatro de Mayo y finalizó el uno de Junio, realizándose en este día la encuesta a los trabajadores asistentes al curso de formación. El cuestionario de evaluación se ha realizado a nivel interno por parte de la empresa, facilitándome los siguientes datos:

	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	SUMA
<b>1. VALORACIÓN ACTIVIDAD FORMATIVA EN GENERAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Métodos y medios utilizados durante el curso.		4	8	7	19
2. Nivel de conocimiento de las áreas de tu empresa antes de las jornadas.	1	5	9	4	19
3. Nivel de conocimiento adquirido después de las jornadas.		1	7	11	19
4. Valora la duración total del curso.		2	6	11	19
5. Iniciativa sobre las visitas complementarias a las charlas.		3	6	10	19
6. Nivel de satisfacción de la actividad.		2	6	11	19
<b>2. PRODUCCIÓN / ALMACÉN</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.	1	3	7	8	19
2. Duración de la explicación		3	5	11	19
3. Valoración de la visita complementaria.		2	9	8	19
4. Conocimiento del área antes de la exposición.	2	7	6	4	19
5. Conocimiento del área después de la exposición.		1	9	9	19



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

<b>3. OBRAS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.		2	6	11	19
2. Duración de la explicación		3	8	8	19
3. Valoración de la visita complementaria.	1	5	5	8	19
4. Conocimiento del área antes de la exposición.	1	8	6	4	19
5. Conocimiento del área después de la exposición.		2	5	12	19
<b>4. DISTRIBUCIÓN</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.		2	9	8	19
2. Duración de la explicación		2	9	8	19
3. Valoración de la visita complementaria.		3	7	9	19
4. Conocimiento del área antes de la exposición.		5	8	6	19
5. Conocimiento del área después de la exposición.			6	13	19
<b>5. ECONÓMICO FINANCIERO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.		3	9	7	19
2. Duración de la explicación		5	8	6	19
3. Conocimiento del área antes de la exposición.	4	7	5	3	19
4. Conocimiento del área después de la exposición.		1	7	11	19
<b>6. DEPURACIÓN</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.		3	4	12	19
2. Duración de la explicación		4	6	9	19
3. Valoración de la visita complementaria.		2	5	12	19
4. Conocimiento del área antes de la exposición.		6	8	5	19



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

5. Conocimiento del área después de la exposición.		3	4	12	19
<b>7. CLIENTES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.		3	7	9	19
2. Duración de la explicación		1	11	7	19
3. Conocimiento del área antes de la exposición.	3	8	5	3	19
4. Conocimiento del área después de la exposición.		2	7	12	19
<b>8. RR.HH.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.		1	6	12	19
2. Duración de la explicación		5	6	8	19
3. Conocimiento del área antes de la exposición.	1	6	8	4	19
4. Conocimiento del área después de la exposición.		1	7	11	19
<b>9. COMUNICACIÓN</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.		3	7	9	19
2. Duración de la explicación		4	5	10	19
3. Conocimiento del área antes de la exposición.	4	5	7	3	19
4. Conocimiento del área después de la exposición.		2	8	9	19
<b>10. PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.	1	2	5	11	19
2. Duración de la explicación		3	8	8	19
3. Conocimiento del área antes de la exposición.		3	13	3	19
4. Conocimiento del área después de la exposición.		3	5	11	19



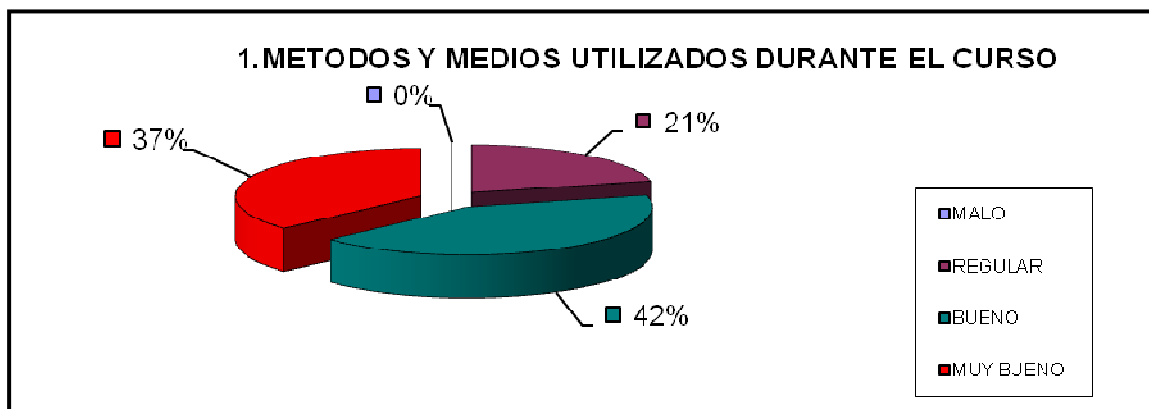
<b>11. INFORMÁTICA</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Han sabido transmitir los contenidos de forma clara y precisa.	1	4	5	9	19
2. Duración de la explicación	1	4	5	9	19
3. Conocimiento del área antes de la exposición.	3	7	6	3	19
4. Conocimiento del área después de la exposición.	1	4	7	7	19
<b>12. DIRECCIÓN</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>TOTAL</b>
1. Valoración general de la charla de dirección.			5	6	11

<b>13. En términos generales, ¿el curso ha respondido a sus expectativas? SI 11 NO</b>
<b>14. ¿Volvería a participar en otros cursos de similares características organizados por el departamento de Recursos Humanos? SI 11 NO</b>
<b>15. ¿Te parece adecuada la gestión por parte del departamento de Recursos Humanos? SI 11 NO</b>

<b>16. OTRAS OBSERVACIONES Y/O PROPUESTAS DE CURSOS</b>
No se ha obtenido respuesta alguna.

Respecto a los datos obtenidos de la valoración general de la acción formativa “Conoce tu empresa” se desprenden los siguientes gráficos:

Grafico 1: Métodos y medios utilizados.



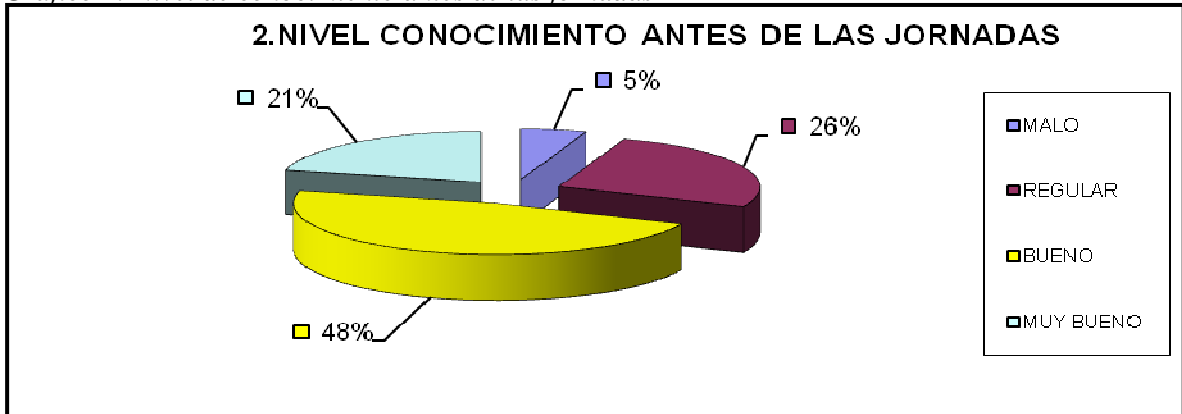




## FORMACIÓN EMPRESARIAL

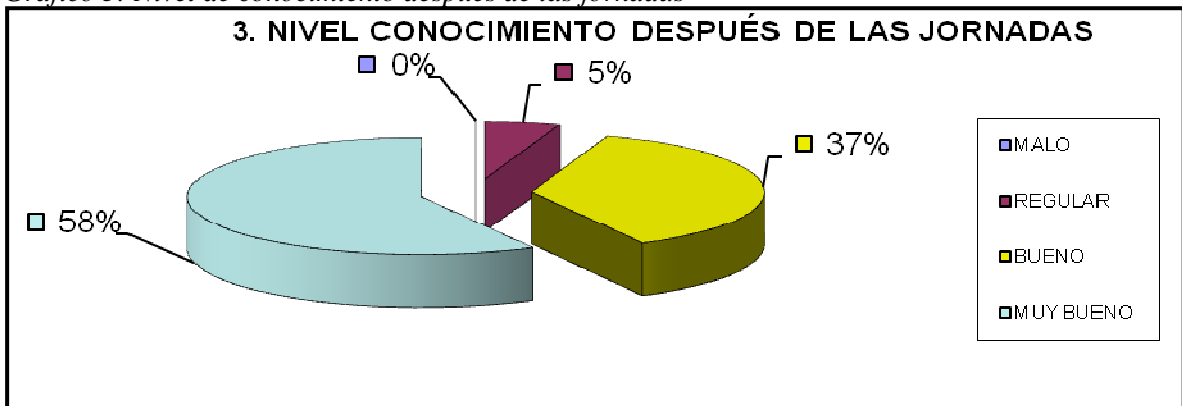
Según los asistentes al curso, el 37% consideran que tanto las herramientas como la forma de utilizarlas es la adecuada, el 42%, casi la mitad, consideran que se podrían mejorar, mientras que el 21% cree que se podrían utilizar otros medios o métodos. Nadie da un suspenso a los medios y métodos utilizados.

Gráfico 2: Nivel de conocimiento antes de las jornadas



Respecto al nivel de conocimiento que los asistentes poseían de las distintas áreas se desprende que el 5% no tenía conocimiento alguno de las áreas a las que el no pertenece, el 26% tenía algo de conocimiento pero muy reducido, el 48% tenía un conocimiento bueno y el 21% restante tenían un conocimiento bastante bueno de las distintas áreas.

Gráfico 3: Nivel de conocimiento después de las jornadas

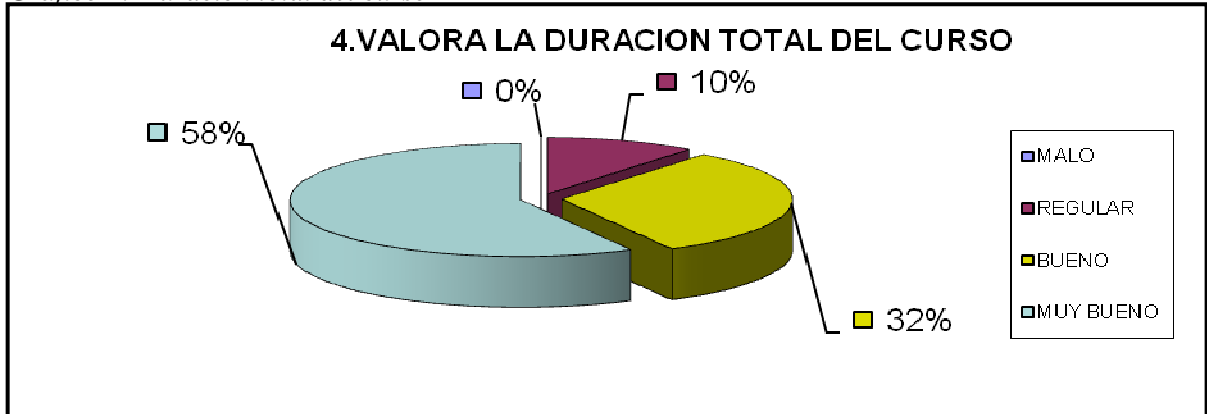


El conocimiento respecto de las distintas áreas experimenta una modificación después de asistir a la acción formativa, los datos obtenidos son: el 5% cree poseer un conocimiento regular, el 37% posee un conocimiento bueno y el 58% se va con un conocimiento muy bueno. Comparandolo con el gráfico anterior podemos ver que después de las jornadas no hay ninguna persona con un conocimiento malo y se produce una reducción en el porcentaje de personas con conocimientos regular y bueno, aumentando por consiguiente el número de personas que poseen un conocimiento muy bueno de las distintas áreas de la empresa.



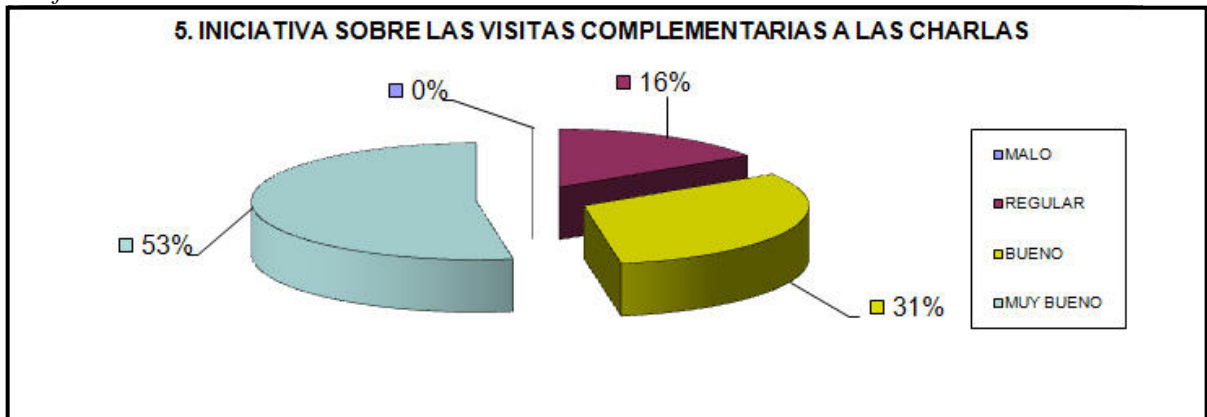
## FORMACIÓN EMPRESARIAL

Gráfico 4: Duración total del curso



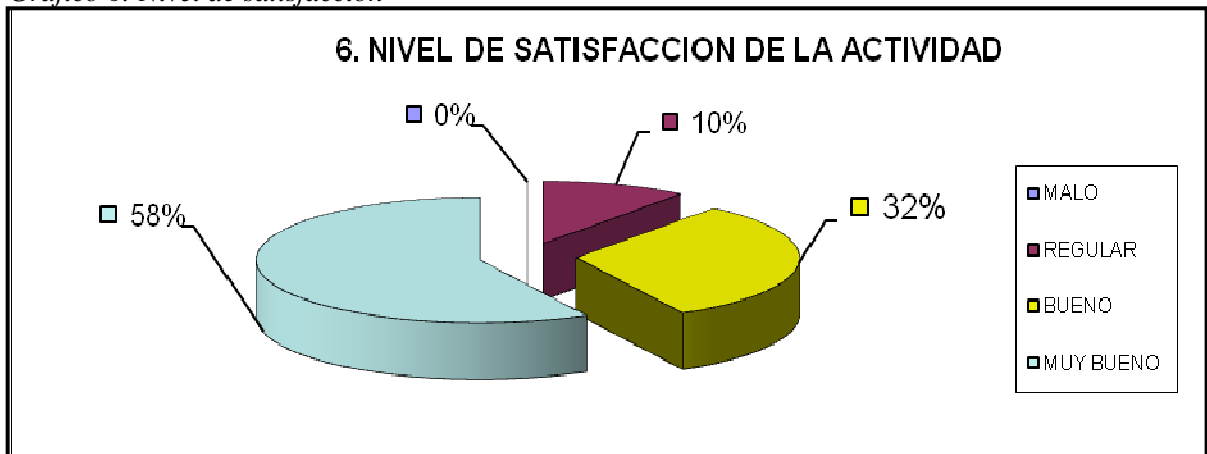
La valoración de la duración del curso obtiene muy buenos resultados entre los asistentes ya que solo un 10% cree que ha sido regular, el resto opina que es buena (32%) o muy buena (58%).

Gráfico 5: Valoración de las visitas



Según los encuestados, al 16% les parece regular el hecho de hacer visitas o bien no son lo que ellos esperaban, mientras que al 53% se muestran muy contentos con la realización de visitas a las distintas instalaciones de la empresa, y el 31 % restante opina que es bueno.

Gráfico 6: Nivel de satisfacción

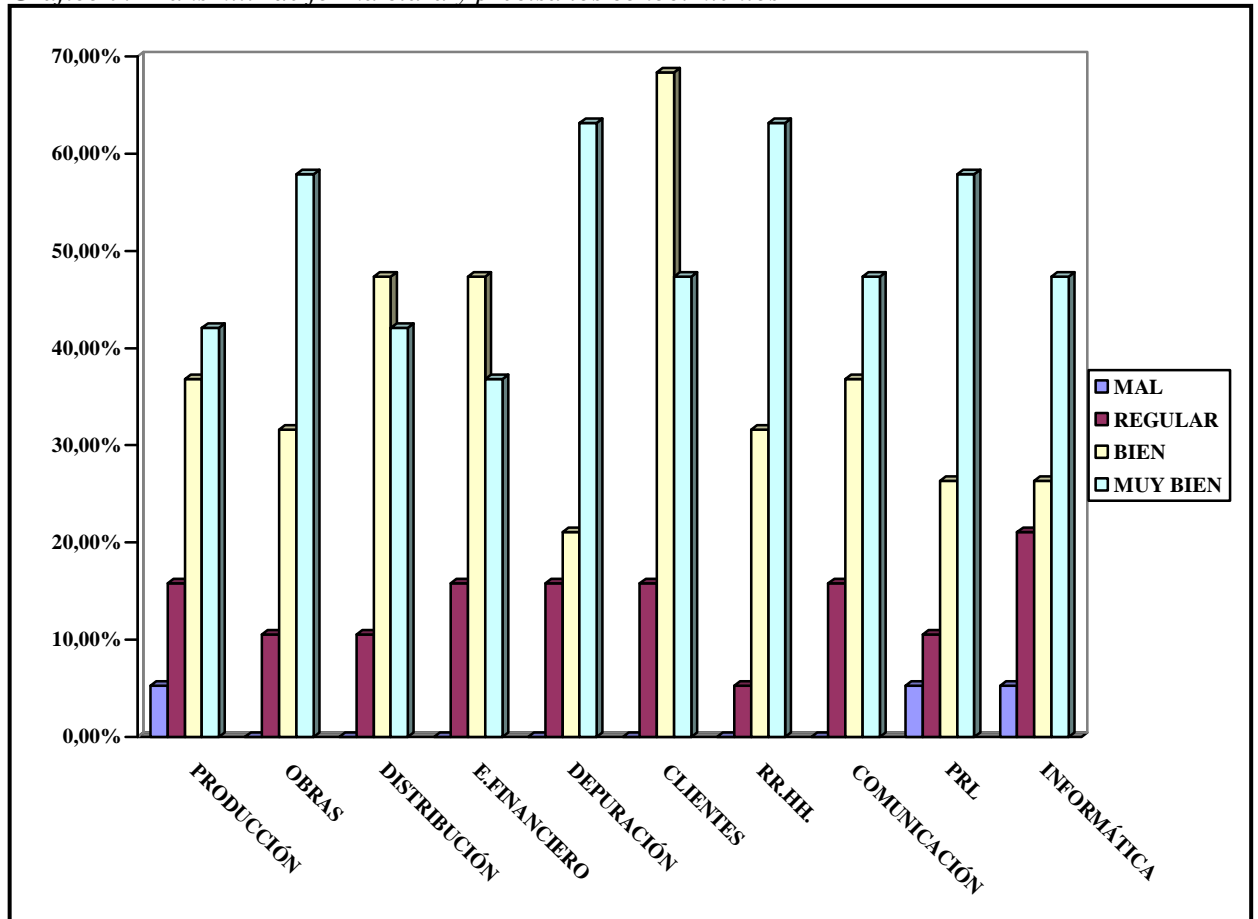




## FORMACIÓN EMPRESARIAL

El nivel de satisfacción que se desprende de la encuesta realizada a los asistentes es, ninguno de ellos se siente insatisfecho con la acción formativa, el 10% considera la acción formativa realizada como innecesaria, el 32% tiene un nivel de satisfacción aceptable por lo que desprende que la acción formativa utilizada la considera útil y el 58% de los asistentes tienen el máximo de satisfacción, por lo que se van contentos de formar parte de la formación.

Gráfico 7: Transmitir de forma clara y precisa los conocimientos

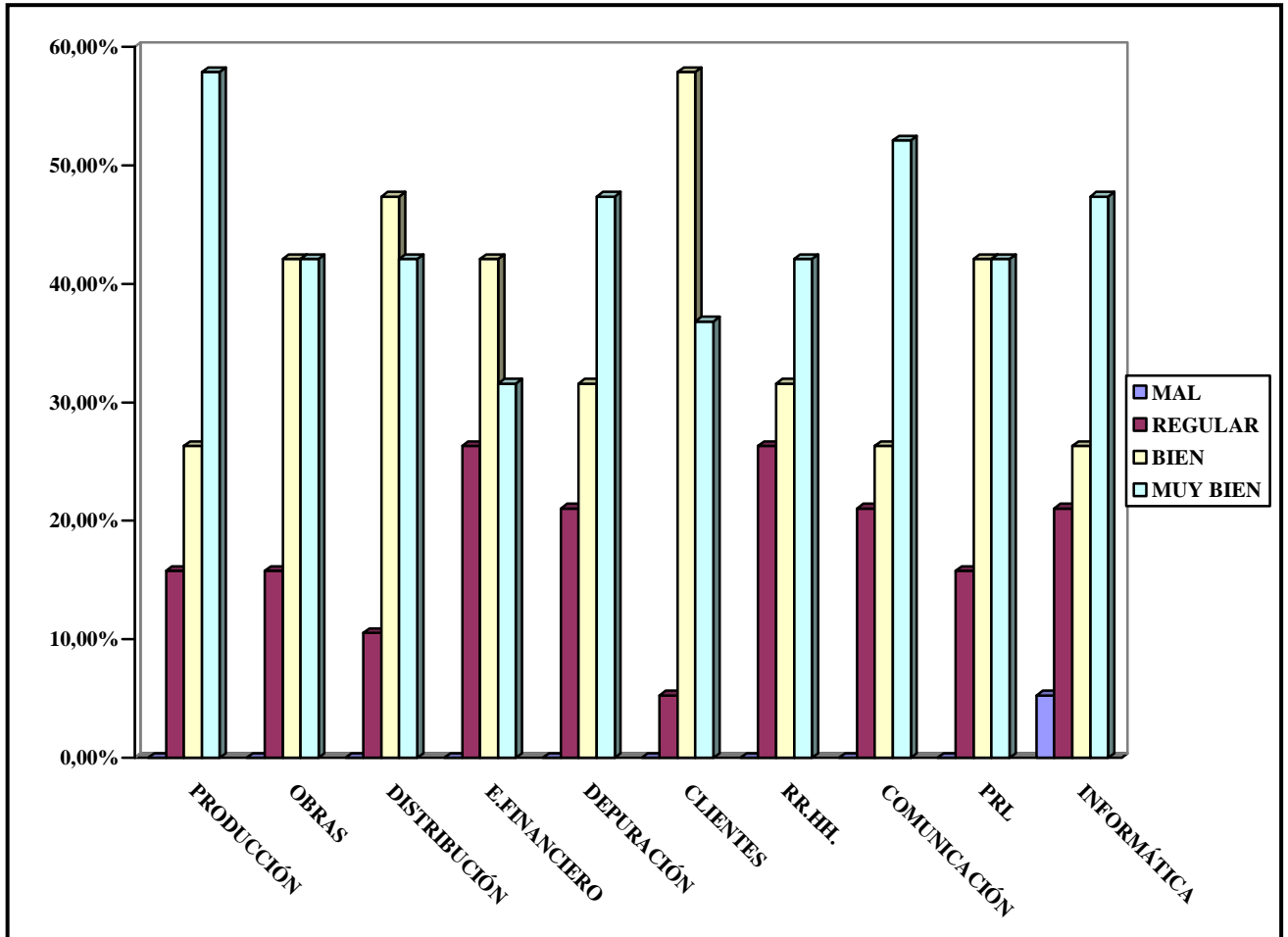


Del gráfico número 5 extraemos que en la mayoría de las charlas realizadas por los distintos directores de área se han transmitido de forma clara y precisa los conocimientos, destacar que solo en el caso de producción, informática y prevención de riesgos laborales, un pequeño porcentaje de los asistentes considera que no se transmitieron de forma clara.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

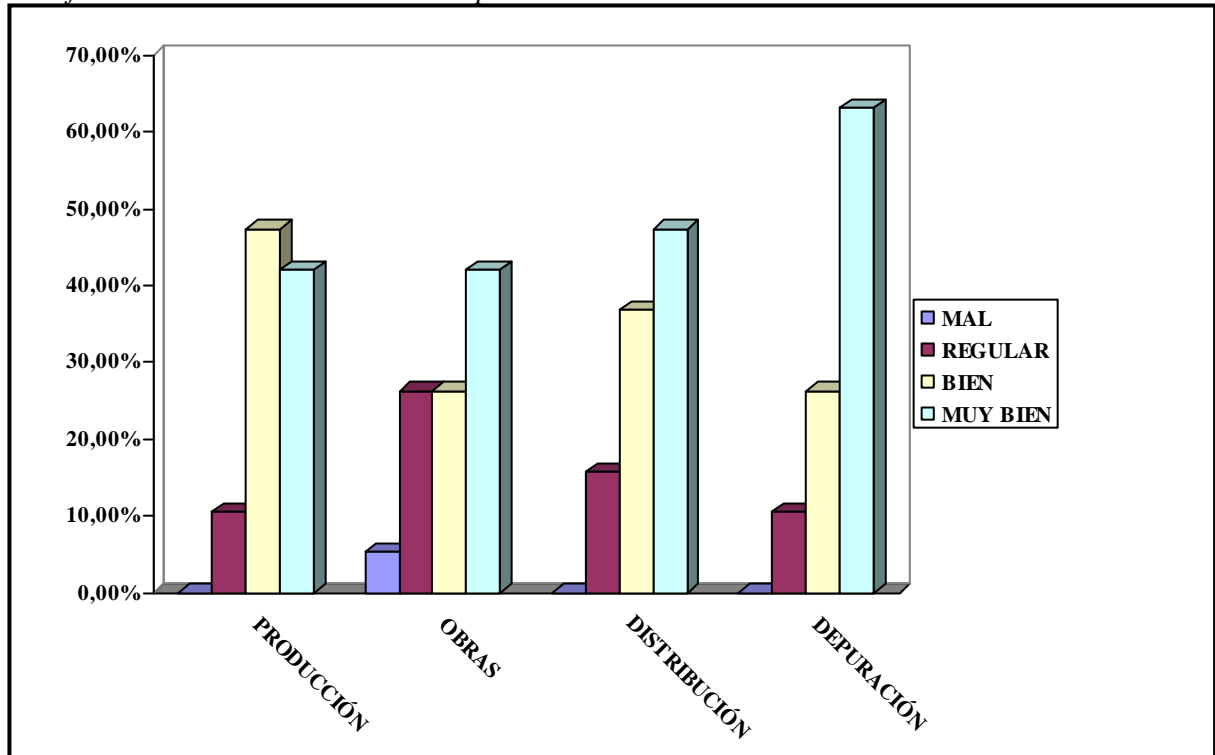
Gráfico 8: Duración de la explicación



En el caso de la duración de las explicaciones por parte de los distintos directores de área o subordinados, los asistentes a las distintas jornadas de la acción formativa opinan que en la mayoría de los casos la duración de las charlas es la adecuada, solo destacar un reducido porcentaje que esta en desacuerdo con la duración de la charla realizada por el departamento de informática.



Gráfico 9: Valoración de la visita complementaria.

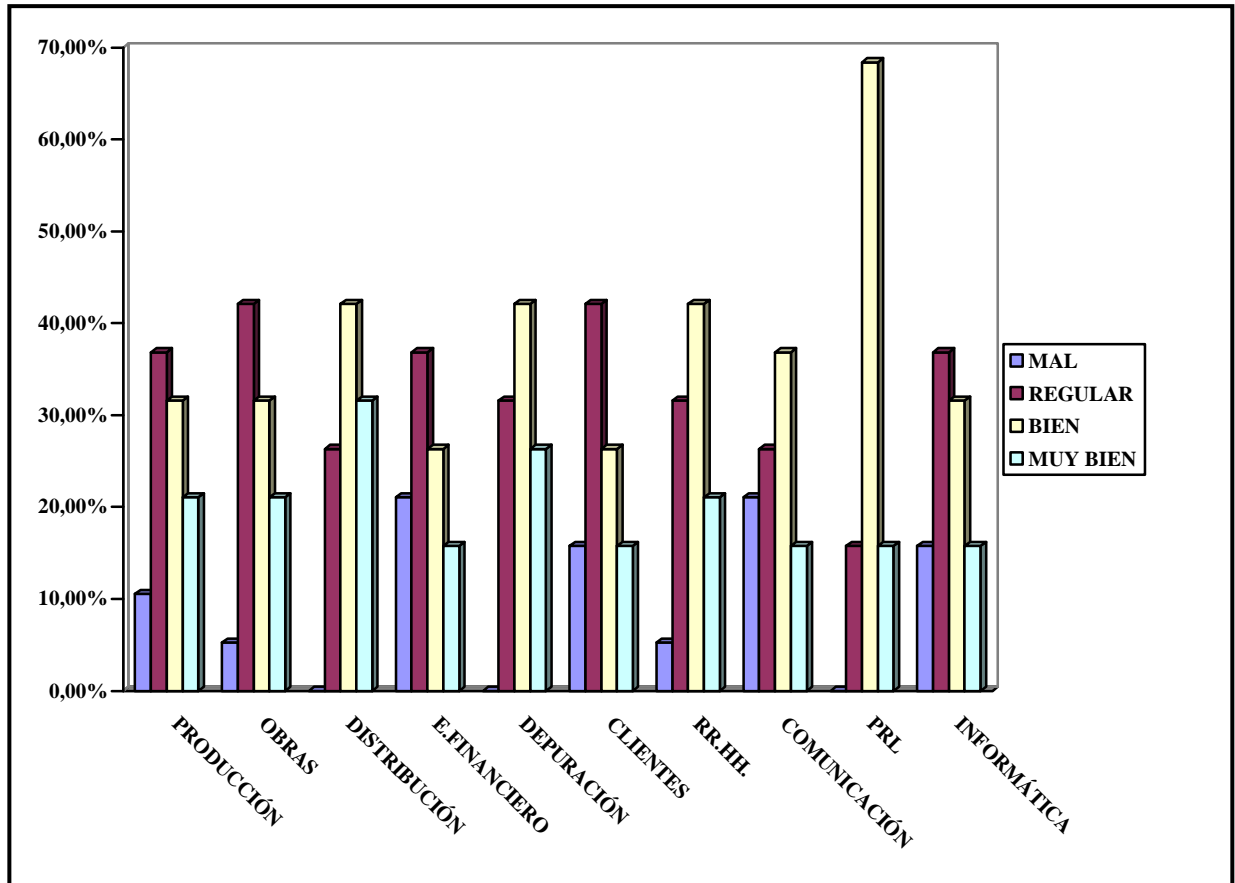


Como se puede observar en el gráfico, exceptuando la visita del departamento de obras, ninguna obtiene resultados negativos por parte de los asistentes al curso formativo. Valorando el gráfico en su conjunto todas las visitas son muy bien recibidas por los distintos trabajadores, a excepción de la de obras, ya que a parte de obtener una puntuación negativa por algunos participantes, la opción regular coincide con la opción bien.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

Gráfico 10: Conocimiento del área antes de la exposición.

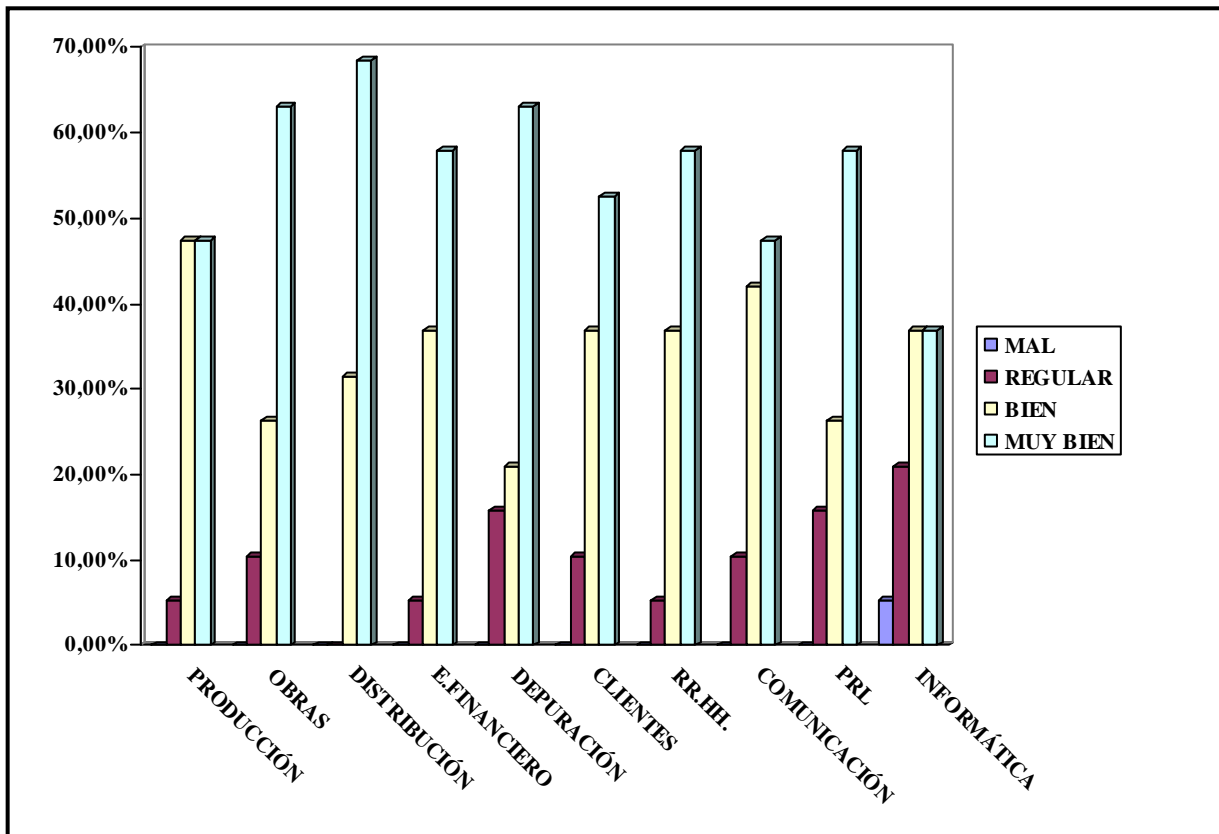


Destacar que en muchos de los asistentes al curso carecían de conocimientos previos en la mayoría de las áreas, ya que se obtienen muchos datos de mal y regular, por ejemplo el área financiera o clientes. También decir que en el caso del área de prevención de riesgos laborales la mayor parte de los asistentes tienen idea sobre la materia explicada.



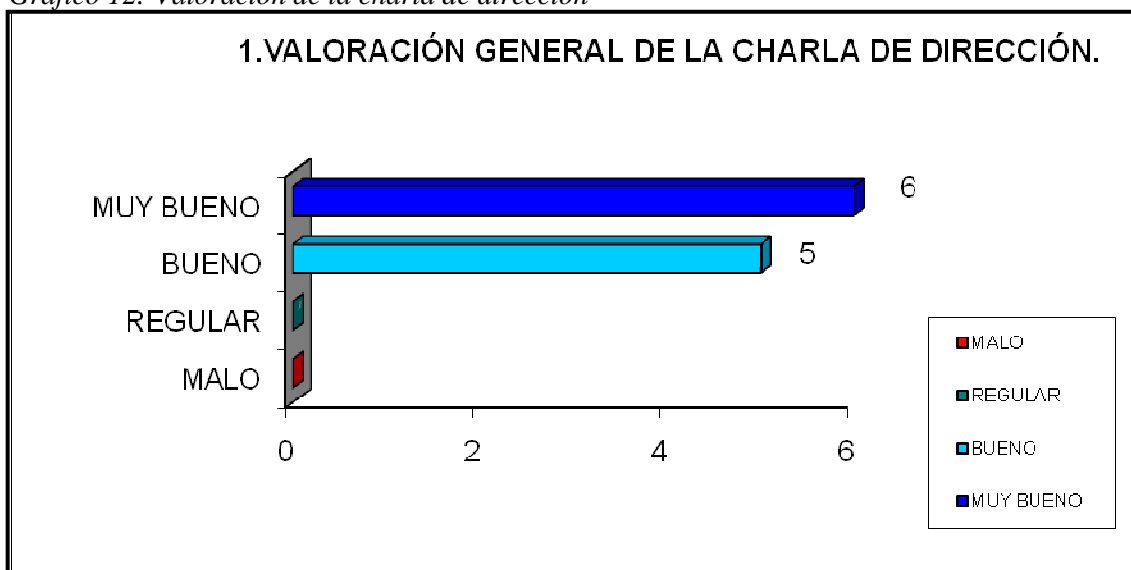
## FORMACIÓN EMPRESARIAL

Gráfico 11: Conocimiento del área después de la exposición.



En el gráfico se puede observar como en todas las áreas las personas asistentes al curso formativo se van, según su propia opinión, con unos conocimientos muy buenos o buenos de dichas áreas. Además, comparandolo con el gráfico anterior se observa que las personas con ningún o algo de conocimientos respecto de las distintas áreas se reduce considerablemente y, por consiguiente, aumenta el porcentaje en las opciones bien y muy bien. Esto refleja que la acción formativa a surtido efecto en un principio.

Gráfico 12: Valoración de la charla de dirección





## FORMACIÓN EMPRESARIAL

En este caso, solo se recibió la respuesta de 11 asistentes, 6 de los cuales valoraron como muy buena la charla impartida por la dirección de la empresa, mientras que el resto la valoraron como buena.

Respecto de las preguntas con respuesta dicotómica, sí o no, se obtienen los siguientes resultados (contestadas también por 11 asistentes):

*Gráfico 13: ¿El curso ha respondido a sus expectativas?*



*Gráfico 14: ¿Volvería a participar?*

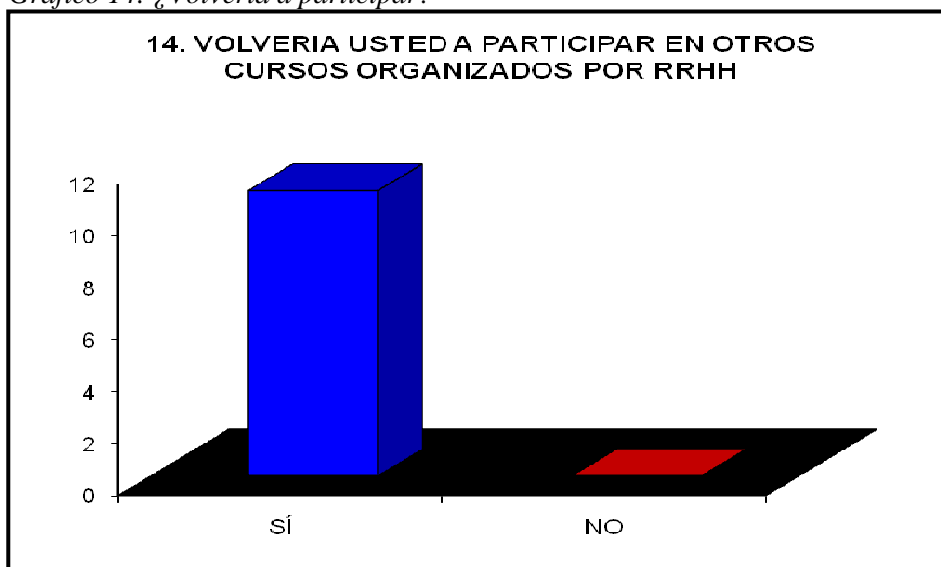
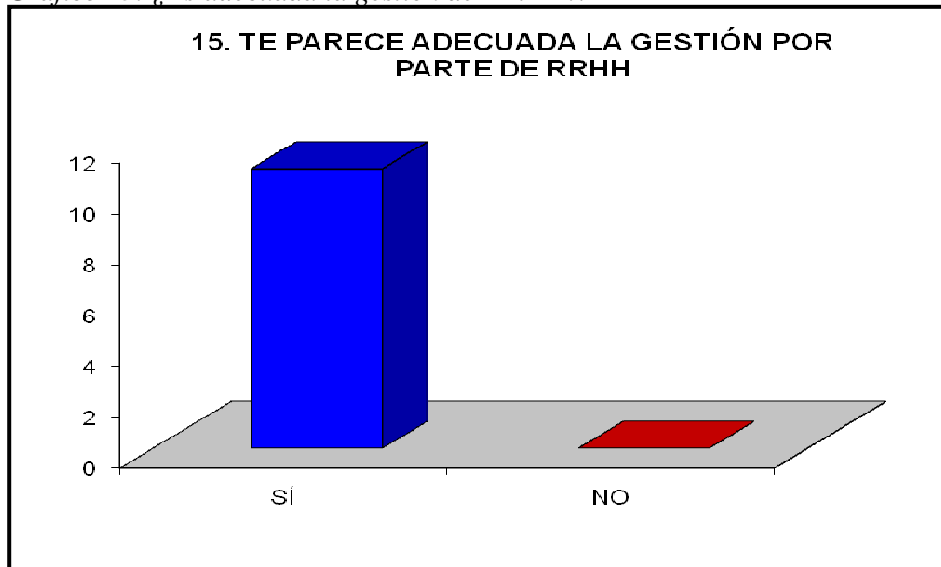






Gráfico 15: ¿Es adecuada la gestión de RR.HH.?



En los tres últimos gráficos se obtiene una respuesta unanime por parte de los asistentes al curso formativo, siéndolo la respuesta si.

Como conclusión mencionar, que aunque yo no pude asistir a la totalidad de las charlas, me pareció adecuado el procedimiento realizado ya que se empieza presentándose el departamento que va a exponer y se prosigue con la exposición, posteriormente se deja un período para posibles dudas y cuestiones de los asistentes, una vez finalizado este período se prosigue con la visita a las instalaciones. Desde mi punto de vista, como posible mejora, recomendaría en caso de que fuese posible, una interacción con los distintos empleados asistentes a la acción formativa, refiriéndome con esto a realizar alguna acción práctica en las charlas para que de esta forma los conocimientos queden más asentados, ya que de la mejor manera que se aprende es participando y realizando actividades.

Por otro lado, también resultaría recomendable fomentar que los asistentes al curso contestarán todas las preguntas del cuestionario, incluyendo la número 16, que corresponde a las observaciones o sugerencias ya que al ser de respuesta abierta se obtendrían opiniones de los asistentes que ayudarían bastante a mejorar las sucesivas ediciones del curso formativo.

### 13.3.3.- FINANCIACIÓN

La empresa realiza los cursos de formación a través del programa de la fundación tripartita. La empresa al cooperar con dicha fundación consigue que parte de los cursos de formación que realizan los empleados sean bonificados. El derecho a la bonificación nace siempre que se cumplan los requisitos exigidos por la fundación tripartita. Los requisitos que debe cumplir la empresa son:

- La empresa debe especificar en su contabilidad un epígrafe sobre formación profesional para el empleo, todos los gastos de la formación y la bonificación aplicada.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

- Someterse a las actuaciones de comprobación, seguimiento y control de las Administraciones competentes.
- La empresa debe controlar la asistencia de los trabajadores al curso. La fundación pone a disposición de las empresas un modelo de documento a través del sistema telemático.
- La formación no debe suponer coste alguno para los trabajadores.
- La empresa debe encontrarse al corriente en sus obligaciones frente a la Agencia Tributaria y la Seguridad Social.
- Durante un período mínimo de 4 años, la empresa debe conservar la documentación justificativa de la formación por la que hayan disfrutado de bonificaciones. Si la empresa suspende su actividad, deberá remitir copia de la documentación a la Administración pública competente.
- Cuando se produzcan transformaciones, fusiones o escisiones, debe ser comunicado a través del sistema telemático.
- Las empresas serán directamente responsables de los incumplimientos de estas obligaciones, aun cuando contraten la impartición o la gestión de la formación a proveedores.

Además, a principios de año, la empresa comunica a la fundación tripartita a través de un informe todos los cursos formativos que se tienen pensado realizar a lo largo del año, en el informe también se indica el número de horas de cada curso formativo, el personal de la empresa que va a asistir, donde se va a llevar a cabo, en concreto, un informe detallado de todo lo relativo a las acciones formativas para que la fundación tripartita tenga constancia, para que de esta forma determine la cantidad que va a resultar bonificada por su parte.

La bonificación se realiza a través de un descuento en la seguridad social de los trabajadores, es decir, la empresa no obtiene dinero directo de la fundación tripartita sino que supondrá un menor ingreso por parte de esta a la seguridad social. A pesar de obtener esta bonificación, la empresa deberá de desembolsar por su parte una cantidad de dinero, para poder llevar a cabo las acciones formativas que realiza.

### 13.3.4.- RESULTADOS

**A**lgunos de los puntos que la empresa mejora con la aplicación de la formación a sus empleados son:

- Reducción del tiempo de espera de los clientes.
- Trabajadores mejor cualificados para desempeñar sus cometidos.
- El trabajador se siente más integrado en la empresa, ya que considera que la empresa los tiene en cuenta y se preocupa por él.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

- Trabajadores más polivalentes, la empresa posee más trabajadores que saben utilizar las distintas herramientas. Ejemplo: en el caso de los retenes de busca fugas.
- Adaptación de los trabajadores a las nuevas técnicas que surgen en el mercado para que la empresa pueda hacer frente a los cambios del entorno.
- Se obtiene el máximo rendimiento de los trabajadores.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL



### **14.- CONCLUSIONES**

Actualmente, como se ha visto a lo largo del trabajo, nos encontramos en la sociedad del conocimiento, por lo que a nivel empresarial cada vez se hace más hincapié en la importancia que tiene que el personal de la organización posea unos conocimientos adecuados y actualizados para ejercer el puesto de trabajo que ocupa.

Esta sociedad del conocimiento viene como consecuencia de la globalización experimentada por los mercados, ya que conlleva una mayor competencia entre las empresas, así como consecuencia de los continuos avances en las tecnologías de la información el conocimiento.

Por todo ello, la formación continua constituye para las organizaciones una forma de mantener a sus empleados preparados para cualquier cambio que pueda venir tanto por parte del entorno como por parte de la propia organización.

A través de la formación continua las organizaciones también pueden alcanzar una ventaja competitiva respecto de sus competidores, ya que las organizaciones que posean un personal cualificado podrán mantenerse en un mercado cambiante, y también podrán diferenciarse en términos de calidad por ejemplo.

Por otro lado, la formación continua de los trabajadores contribuye a que estos se sientan integrados en la organización, debido a que los trabajadores sentirán que la organización se preocupa por ellos y que mira por que realicen su trabajo en las mejores condiciones posibles a nivel de capacidad y habilidades. También ayuda a que el trabajador saque el máximo rendimiento de sí mismo, lo que repercute de forma positiva en la organización, ya que a mayor eficiencia del trabajador conlleva una mayor productividad por parte de organización, es decir, mayores beneficios obtenidos.

También mencionar que la formación continua de los trabajadores contribuye a que las organizaciones reduzcan el número de incidencias que experimenten, como puede ser reducir el tiempo de espera de clientes, eliminar el número de productos defectuosos, fomentar la relaciones entre trabajadores, etc.

Por último, aunque la inversión en formación conlleva un coste inicial por parte de las organizaciones, existe la fundación tripartita que destina una bonificación a las empresas que cumplan los requisitos, los resultados obtenidos posteriormente a la aplicación de las acciones formativas pueden conllevar la recuperación por parte de la organización de dicha inversión e incluso obtener un beneficio superior al dinero invertido inicialmente.

A nivel de la empresa Aquagest Región de Murcia, la formación continua aplicada es de distinta índole, ya que aplican la formación exigida por ley para mantener las certificaciones conseguidas como puede ser la ISO9000, que es una certificación de calidad lo que le ayuda a diferenciarse de sus competidores, debido a que esta certificación le sirve para tener una buena imagen de cara a sus clientes.



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

También aplica una formación continua general, que son los conocimientos básicos que el trabajador necesita para ejercer en su puesto de trabajo. Por lo que este tipo de formación va destinada a reciclar los conocimientos del trabajador cuando se estime oportuno o aumentarlos en caso de que su puesto de trabajo experimente algún cambio o evolución debido a consecuencias internas de la organización. Como sucedió a nivel del personal contable con el cambio al nuevo plan de contabilidad surgido.

Por otro lado también lleva a cabo una formación de innovación, que es aquella formación de los trabajadores diseñada por ellos mismos, beneficiándose de esta forma de los conocimientos y habilidades de sus propios profesionales, y también le sirve para potenciar la relación y comunicación del propio personal de la empresa ya que muchas tareas que se realizan conllevan una actuación interdepartamental. Por lo que este tipo de formación beneficia la existencia de una organización más cooperante y unida entre sí.

Por último, la formación continua aplicada por la empresa me aparece adecuada para llevarla a cabo tanto por organizaciones del sector como por organizaciones de otros sectores, haciendo hincapié en la formación de innovación. Este tipo de formación conlleva distintas acciones formativas, todas ellas llevadas a cabo por personal de la empresa, por lo que no es necesario de una inversión inicial, de la cual muchas organizaciones no disponen. También beneficia a la empresa en el sentido de que los conocimientos que se transmiten son propios de la organización, es decir, son conocimientos surgidos como consecuencia de trabajo diario realizado dentro del puesto de trabajo de la organización, lo que supondrá una mejor captación de la información por parte del formado. Otro aspecto relevante, mencionado en el párrafo anterior, es el compañerismo que surge durante la acción formativa ya que en todo momento el personal asistente pertenece a la organización.

A través de la formación la organización consigue mantener un personal los más cualificado posible para enfrentarse a su puesto de trabajo, así como a nuevas tareas que puedan surgirle en el puesto. Además consigue que sus empleados sean lo más eficientes posibles aumentando de esta manera la productividad de la organización.



## **15.- BIBLIOGRAFÍA**

- **Libros, revista y trabajos.**

Barba Aragón, M. I., Cegarra Navarro, J. G. y Sánchez Vidal, M. E., (2003), *“Introducción a la administración y dirección de empresas”*, UPCT, vol. I.

Barrio Tobalina, O., Gallastegui Menéndez, A., Hernández Herrero, M., Mamolar Yusta A. D., (2009) *“Ayer, hoy y mañana de la formación continuada en el hospital de Laredo: Plan estratégico 2010-2012”*.

Bowen, J. Op. Cit. Vol. I.

Bowen, J. Op. Cit., Vol. III.

Buckley, R. y Caple, J., (1991), *“Formación: Teoría y práctica”*. Díaz de Santos, vol. I

Charur Zarzar, C., (2003), *“La formación integral del alumno: Qué es y cómo propiciarla”*, México, vol. I.

Chiavenato, Idalberto, Op. Cit.

Claver, E., Gasco, J. L. y Llopis, J., (1995), *“Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo”*, Civitas, vol. I.

Figueira Moure, M. D., Marcos Martínez, A., (2000), *“Historia”*, Oxford, Madrid, vol I.

Forsyth, P., (2001), *“Formación y promoción del personal”*, Gedisa, Barcelona, vol. I.

Fundación Élogos e IESE Business School: *El estado del arte de la Formación en España 2010*, (Septiembre 2011).

García Manzanedo, J., (2003), *“El e-learning en España, modelos actuales y tendencias de actuación”*, Habermas comunicación, vol. I.

Garret, R., (1987), *“The Learning Organization”*, London: Colins

*“La evolución de la formación profesional en España”*, congreso de Sevilla.

Lorenzo Vicente, J. A., (1993) *“Perspectiva histórica de la educación de adultos y la animación sociocultural en España”*. Revista complutense de Educación, vol. 4(1) - 59-117.

Lorente R. y Torres M., (2010) *“Revista Española de Educación Comparada”* (2010), UNED, Nº 16.

Macías Narro, A. (2007), *“La Educación En La Revolución Industria”*, <http://es.shvoong.com/social-sciences/1693590-evoluci%C3%B3n-cultural-la-educaci%C3%B3n-la/>



## FORMACIÓN EMPRESARIAL

Mad Comunicación, (2005), *“El plan de formación en la empresa: Guía práctica para su elaboración y desarrollo”*, Fundación Confemetal, vol. II.

Massot, P. y Feisthammel, D., (2003), “Seguimiento de la competencia y del proceso de formación”, Macro gráfico.

Monreal, J., (2004) *“Formación y cultura empresarial en la empresa española”*, Civitas, vol. I.

Morales Morgado, E.M., (2012), *“Gestión del conocimiento en sistemas e-learning, basados en objetos de aprendizaje, cualitativa y pedagógicamente definidos”*, Universidad Salamanca.

Nick van Dam, (2004), *“The e-learning fieldbook”*, Mc Graw Hill.

Porret Gelabert, M., (2008), *“Recursos Humanos: Dirigir y gestionar personas en las organizaciones”*, Esic, vol. II, (Madrid).

Puchol, L., (2007), *“Dirección y gestión de los recursos humanos”*, Diaz de santos, vol. VII, (Madrid).

Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo.

Real Decreto de 31 de Agosto de 1922 por el que se crea la Comisión Central contra el analfabetismo.

*“Revista Complutense de educación”*, (1993), ISSN 1130-2496, Vol. 4, Nº 1.

*“Revista Europea de Formación Profesional”*, (2000), ISSN 0258-7483, Nº 19.

Servicio de Estudios BBV (1996). *“Formación Permanente”*. Revista Situación, (Madrid) nº 4, pp. 21 y 24.

Servicio regional de empleo y formación, *“Estudio sobre necesidades y tendencias en la formación en las empresas de la comunidad autónoma de la Región de Murcia”*.

Vega García, R., (2007), *“El libro de buenas prácticas de e-learning”*, parte I, cap. 2, (Madrid).

- **Direcciones de Internet.**

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

[www.aquagest-regiondemurcia.es](http://www.aquagest-regiondemurcia.es)

[www.fundaciontripartita.org](http://www.fundaciontripartita.org)





## FORMACIÓN EMPRESARIAL

[http://gremios.ih.csic.es/artesanos/index.php?option=com\\_content&task=view&id=88&Itemid=34](http://gremios.ih.csic.es/artesanos/index.php?option=com_content&task=view&id=88&Itemid=34)

<http://grup-paideia.blogspot.com.es/2008/04/significado-de-paideia.html>

<http://lema.rae.es/drae/?val=formaci%C3%B3n>

<http://lema.rae.es/drae/?val=formar>

<http://lla53.blogspot.com.es/2007/09/cron-ologia-significativa-de-la-formacin.html>

[http://www.madgs.es/tiny\\_mce/jscripts/tiny\\_mce/plugins/jfilebrowser/archivos/20100507194130\\_0.pdf](http://www.madgs.es/tiny_mce/jscripts/tiny_mce/plugins/jfilebrowser/archivos/20100507194130_0.pdf)

[http://www.oei.es/etp/sistema\\_formacion\\_profesional\\_espana\\_cedefop\\_cap3.pdf](http://www.oei.es/etp/sistema_formacion_profesional_espana_cedefop_cap3.pdf)

[www.pagina-aede.org/Oviedo/MT14.pdf](http://www.pagina-aede.org/Oviedo/MT14.pdf)

<http://www.rrhh-web.com>

<http://www.santiagoapostol.net/latin/derecho.html>

[http://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=662&IDTIPO=246&RASTRO=c\\$%m29945,12510,12873](http://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=662&IDTIPO=246&RASTRO=c$%m29945,12510,12873)

<http://www.slideshare.net/nidiaco/e-learning-474618>

[http://www.tendencias21.net/El-25-de-la-formacion-de-las-empresas-espanolas-ya-se-realiza-por-e-learning\\_a3373.html](http://www.tendencias21.net/El-25-de-la-formacion-de-las-empresas-espanolas-ya-se-realiza-por-e-learning_a3373.html)

[www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6759/07CAP21.pdf?sequence=7](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6759/07CAP21.pdf?sequence=7)

<http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi3/signif.pdf>